

Louvain School of Management

Travail hybride et reconnaissance : un vécu postpandémique

Auteurs : Marion Zone et Gaëtan Blanchaert

Promoteur : Laurent Taskin

Année académique 2022-2023

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master en ingénieur de gestion à finalité spécialisée (Gaëtan)

Master en gestion des ressources humaines (Marion)

Horaire de jour

Table des matières

Avant-propos	III
Introduction	1
Revue de littérature	3
Télétravail.....	3
1. Quelques chiffres (2022).....	3
2. Les effets du télétravail	4
3. Le travail hybride - Définition	10
La reconnaissance	14
1. L'importance de la reconnaissance	14
2. Le concept de la reconnaissance	18
3. Les effets de la reconnaissance	27
4. Les effets du déni de reconnaissance	32
5. Les ambiguïtés de la reconnaissance	39
6. Conclusion – Reconnaissance	40
La reconnaissance au travail dans le contexte post-Covid-19.....	42
1. Contexte d'étude	42
2. Les enjeux clés.....	43
3. Les impacts de la crise du Covid-19	50
Méthode de recherche	58
1. Question de départ	58
2. Exploration.....	59
3. Construction du modèle d'analyse.....	59
4. Observations avec des entretiens semi-directifs	60
5. Analyse des données récoltées et conclusions	61
Résultats des données récoltées.....	63
Reconnaissance	63
1. Reconnaissance des personnes.....	63
2. Reconnaissance de l'organisation	67
3. Reconnaissance individuelle	71
Travail hybride	75
1. Impacts individuels	75

2.	Impacts relationnels	79
3.	Impacts organisationnels.....	82
	Reconnaissance en travail hybride	83
1.	Impacts sur les interactions	83
2.	Impacts sur la confiance et la gestion	85
3.	Impacts sur l’attitude au travail.....	86
4.	Impacts sur la reconnaissance	88
5.	Impacts sur la dynamique de groupe.....	93
	Pistes d’amélioration	94
1.	Cadre-Gestion	94
2.	Modifier la culture de l’entreprise	96
	Conclusion des résultats empiriques	96
	Conclusion générale	103
	Recommandations	105
	Limites de l’étude.....	105
	Futures recherches sur le sujet	106
	Bibliographie.....	108
	Annexes	125
	Annexe 1 - Guide d’entretien	125
	Annexe 2 – Entretiens	126
1.	Tableau Reconnaissance	126
2.	Tableau Travail hybride	146
3.	Tableau Travail hybride et reconnaissance	177
4.	Tableau Pistes d’amélioration.....	188

Avant-propos

Ce mémoire vient clôturer notre Master, en tant qu'ingénieur de gestion à finalité spécialisée pour Gaëtan, et en gestion des ressources humaines pour Marion. Il a été un défi pour chacun, car nous avons dû nous mettre d'accord sur la méthode à employer pour le concevoir, tant au niveau des recherches à réaliser que pour la récolte de données qualitatives et leur analyse. Dans ce challenge, des personnes nous ont soutenues à sa réalisation, et nous tenons à les remercier.

En premier lieu, nous remercions le Professeur Taskin pour nous avoir encadrés, guidés, et nous avoir permis de voir plus clair quant à la direction à prendre dans ce travail.

Ensuite, nous aimerions remercier Thierry Blanchaert qui a lu et corrigé notre travail, mais qui nous a aussi fait un retour pour nous partager les choses à améliorer.

Plus largement, nous souhaitons aussi remercier nos proches qui nous ont soutenus lors de nos études et sans lesquels il aurait sans doute été plus ardu de parvenir à leur fin.

Enfin, merci aux répondants des entretiens réalisés dans le cadre de notre travail, sans qui tout ceci n'aurait pas été possible.

Introduction

La reconnaissance et le besoin d'appartenance apparaissent juste après les besoins vitaux dans la pyramide des besoins humains énoncée par Maslow en 1949 (Senik, 2020). Les interactions sociales jouent un rôle majeur pour le bien-être des individus.

Par ailleurs, la reconnaissance tire sa substance dans plusieurs éléments dépendant de la théorie utilisée. On peut par exemple penser à la reconnaissance vue par la philosophie dans laquelle il existe trois types de reconnaissances qui proviennent de la sollicitude, du respect et de l'estime sociale. Dans cette conception, c'est principalement l'estime sociale qui nous intéresse, car elle tire son origine dans le regard de ses pairs, dans les compétences acquises et dans la valorisation des réalisations de chacun (Honneth, 1995). On peut faire le lien entre cette conception et celle de Dejours (1998) qui témoigne de l'importance de la valorisation du travail des collaborateurs.

Une autre conception de la reconnaissance s'explique aussi d'un point de vue psychologique où il est fait mention, par les auteurs Deci et Ryan (2000), que la reconnaissance est liée à l'autonomie, à la compétence et à l'appartenance sociale, car ces éléments permettent aux individus de se sentir valorisés et appréciés. Selon Reis et al. (2000), reconnaître les efforts et les réalisations des individus est vecteur d'un sentiment d'accomplissement et de connexion avec autrui, ce qui contribue à améliorer le bien-être des collaborateurs.

Si jusque-là nous avons vu l'importance de la reconnaissance tirée d'autrui, celle provenant de l'organisation a aussi un intérêt. Le soutien organisationnel perçu (POS) participe au sentiment d'appartenance et de loyauté envers une entreprise (Eisenberger, 1986). C'est intéressant à savoir pour les organisations, car avec un POS positif, la performance et l'engagement au travail augmentent et l'épuisement professionnel diminue (Eisenberger, 1990 ; Rhoades et al., 2001).

Parlant des organisations, une dernière conception intéressante est celle d'un point de vue managérial. La reconnaissance joue un rôle essentiel pour les individus, car elle participe au développement de l'identité et de l'estime de soi (Taylor, 1994). Pour cela, les entreprises doivent avoir conscience de l'impact qu'elles peuvent avoir sur les travailleurs, et créer un environnement inclusif et valorisant où il est possible pour les collaborateurs d'échanger et de recevoir des feedbacks constructifs sur leur travail (Nilles, 1994). La reconnaissance leur permettrait non seulement d'augmenter la motivation des employés (Judge et al. 2001) mais aussi d'augmenter leur engagement et leur implication pour l'entreprise (Schaufeli et al., 2002), ce qui conduit à augmenter leurs performances (Ryan & Deci, 2000).

Si l'on vient de voir l'importance de la reconnaissance, il est bon de constater que celle-ci tire sa source principalement des relations inter-individuelles. Or, en 2020 nous avons connu une pandémie due à la maladie de la Covid-19. Notre État belge a décidé en mars 2020 de lancer comme mesure sanitaire un confinement généralisé qui a poussé les entreprises à se tourner vers un autre mode de travail : le télétravail (Belgium.be, 2020).

Dans ce contexte, la reconnaissance qui tire sa source des interactions entre individus est mise à mal, car la présence sur le lieu de travail entre personnes était sanctionnable d'une amende (Centre d'appui, 2020). En outre, au vu de l'urgence de la situation, les entreprises ont dû

prendre des mesures rapidement. Le télétravail a été imposé aux travailleurs, sans qu'ils ne soient forcément formés à utiliser ces technologies de l'information et de communication (TIC) (Ng & Stanton, 2023).

Si l'on a pu voir des effets positifs à cette situation, comme une meilleure cohésion entre individus venant de cette situation sanitaire difficile, il a été constaté que tous les avis étaient bons à prendre, conséquemment au manque de connaissances des supérieurs hiérarchiques face à cette situation inédite (Gazagne, 2022). Il est aussi possible de dénoter plusieurs effets négatifs à cette crise sanitaire en lien avec la mise en place forcée du télétravail, comme l'isolement social, ou encore les sphères privée et professionnelle qui se confondent, induisant entre autres des comportements de *workaholic* (Felstead et al., 2005), ou encore des stratégies de défense pour arriver à séparer les deux sphères (Taskin & Coster, 2022).

Cette situation a possiblement creusé les inégalités de genres : les femmes dans cette optique ont dû supporter plus de responsabilités familiales, et ont eu davantage à aménager leur timing avec la flexibilité nouvellement possible pour assumer les tâches du foyer (Ajzen, 2020).

Ce travail dès lors cherche à connaître l'état des lieux de l'époque actuelle, soit l'époque post-Covid-19 afin de voir comment les individus ont évolué dans leur comportement et dans leurs priorités depuis la sortie de la crise sanitaire et déterminer si les entreprises ont pris le temps, dans un contexte moins urgent, de penser à des solutions plus adaptées au bien-être des individus, et à la reconnaissance qui y est liée. Dans sa réalisation, quinze entretiens semi-directifs ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien en suivant une méthodologie qualitative telle que développée par Marquet et al. (2022), qui sera détaillée plus loin dans ce travail.

Revue de littérature

Dans un premier temps, nous allons examiner la thématique du télétravail, lors duquel nous allons nous concentrer sur deux enjeux qui y sont liés, à savoir l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et l'isolement social.

Dans un second temps, nous aborderons la reconnaissance où nous décrirons l'importance et le concept de reconnaissance, ainsi que ses effets ; puis, nous parlerons du déni de reconnaissance, et enfin, des ambiguïtés de la reconnaissance.

Dans un troisième volet, nous nous intéresserons à la reconnaissance au travail dans un contexte post-Covid. Nous avons divisé ce point en deux parties. L'un aborde les enjeux clés identifiés comme « isolement social et anxiété » et « équilibre entre vies privée et professionnelle ». Le second point aborde les phénomènes de *quiet quitting* et de travail hybride. Nous concluons cette revue de littérature par une série de questions qui viendra nous guider dans notre recherche.

Télétravail

La Convention Collective de Travail n°85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail définit le télétravail comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux, de façon régulière et non occasionnelle. »

Dans le cadre de ce travail, nous avons décidé de garder cette définition au détriment d'autres que nous pouvons retrouver, car elle met en évidence plusieurs éléments qui sont des caractéristiques des personnes interrogées :

- Le télétravail se fait dans le cadre d'un contrat de travail, c'est-à-dire qu'il est réglementé ;
- Le travail établi à distance aurait pu avoir lieu dans les locaux de l'employeur ;
- Le télétravail se produit régulièrement ;
- À l'aide de technologies de l'information.

1. Quelques chiffres (2022)

Dans une étude publiée en février 2022, huit travailleurs sur dix ayant télétravaillé lors de la pandémie disent qu'ils comptent travailler dorénavant de façon hybride. Depuis lors, la proportion de personnes ayant un mode de travail hybride est passé de 13% à 24%, entre février et mai 2022. On remarque que durant cette même période, travailler exclusivement à distance a baissé de 22% à 14% (Office for National Statistics, 2022).

En Belgique, en 2018, 17% des travailleurs faisaient du télétravail, dont 12% à hauteur d'une fois par semaine (Polling, 2018). En 2022, 32% des travailleurs font au moins un jour de

télétravail par semaine (Service fédéral Mobilité et Transports, 2022). Selon une enquête menée par l'agence nationale française pour l'amélioration des conditions de travail en 2020, 88% des répondants ayant expérimenté le télétravail durant la crise souhaitent continuer cette pratique (Malenfer, 2021).

Globalement, ces chiffres rendent compte d'une tendance européenne à utiliser le télétravail dans leur quotidien. Cette tendance est confortée par les chiffres de Gautier (2022) indiquant que plus de 37% des Européens ayant pratiqué le télétravail durant la pandémie continuent à pratiquer ce mode de travail en postpandémie. Ces chiffres montent à 48% pour les Belges.

Ainsi, nous pouvons apercevoir qu'un réel changement s'est opéré dans les habitudes des travailleurs du vieux continent.

2. Les effets du télétravail

« Au cours des deux années écoulées depuis le début de la pandémie, il est devenu très clair que le télétravail peut facilement apporter des bienfaits pour la santé, mais qu'il peut aussi avoir des effets désastreux » a déclaré Maria Neira, directrice du département Environnement, changement climatique et santé de l'OMS (OIT, 2022).

Plusieurs effets découlent du télétravail depuis la crise de la Covid-19. Pour les travailleurs, certains facteurs sont encourageants ou décourageants dans le choix de ce mode de travail. Dans la première catégorie, il ressort que le gain de temps lié aux trajets travail – domicile, et un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle sont ceux mis en évidence. Dans la seconde catégorie, la perte de contact social est le facteur qui décourage le plus à faire du télétravail pour 41% des répondants (Service fédéral Mobilité et Transports, 2022).

Un enjeu clé du télétravail est celui qui pose question quant à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Si cela peut être considéré comme un facteur encourageant, on peut aussi constater qu'avec la mise en place du télétravail, les frontières entre ces deux sphères deviennent floues (Service public fédéral, n.d. ; Taskin, 2021b).

Selon le rapport de Taskin et Coster (2022), certaines personnes interrogées ont exprimé qu'avoir un espace lié au travail dans leur lieu de vie privé était une situation temporairement acceptable. Pour d'autres, cette situation crée des tensions individuelles et familiales, avec le stress et la difficulté à déconnecter que cela engendre. Les individus développent par ailleurs des stratégies pour garder une distance entre ces deux sphères, qui sont les stratégies de l'acceptation, de l'évitement et de cloisonnement (Taskin & Coster, 2022). L'incapacité à avoir une frontière entre les deux sphères est une source de conflits dans plusieurs couples : certains télétravailleurs deviennent des *workaholics*, des addicts au travail (Felstead et al., 2005).

Il est à noter qu'un droit à la déconnexion a été établi afin de lutter contre les risques psychosociaux, qui permet de soutenir l'équilibre entre sphères privée et professionnelle (Service public fédéral, n.d.).

Selon Lederlin (2020), le télétravail retire une barrière matérielle, celle de l'individu, qui permet la continuité d'une partie de l'activité productive. Selon Byung-Chul Han (2014, cité dans Lederlin, 2020), la société qui est au départ « de la discipline » où l'individu est un sujet

« obéissant » à l'impératif du « Je dois » est passée à une société « de la performance ». Cette dernière soumet les individus à un impératif de « Je peux, donc je dois », car il n'y a plus de frein à la productivité. Develey et Turco (2022) expliquent que dans l'entreprise C.G.O.S., le télétravail était déjà mis en place à hauteur d'un jour par semaine avant la crise de la Covid-19. À la suite de cette crise, ils ont constaté qu'il y avait pour certains une difficulté à se déconnecter de leur travail. Une sorte d'addiction au travail s'est alors installée : certains collaborateurs ne prenaient plus de pause, ou travaillaient le soir. Il est à voir si ce constat est propre à la crise de la Covid-19, car Vayre (2019) écrit avant la crise sanitaire qu'un des effets négatifs du télétravail est un gain de productivité dû à un accroissement du temps de travail hebdomadaire. Cela peut s'expliquer par la théorie de l'échange social : le télétravail étant considéré comme un privilège, les travailleurs font plus d'efforts afin de rendre la pareille à l'entreprise (Vayre, 2019).

Lorsque les frontières entre les deux sphères privée et professionnelle ne sont plus imperméables, il y a un risque de voir émerger une forme d'addiction au travail (*workaholism*) (Felstead et al., 2005, cité dans Ajzen, 2020). Le fait de ne pas avoir d'indices temporels qui montrent quand commencer sa journée de travail et quand l'arrêter, auquel s'ajoute la présence d'outils de travail technologiques, peut créer des *workaholics* qui n'arrivent pas à retourner à leur vie de famille (Felstead et al., 2005, cité dans Ajzen, 2020). On peut par ailleurs observer que les télétravailleurs gagnent en autonomie et en contrôle de leurs horaires de travail, mais cela rend les limites des emplois du temps plus floues, et aura tendance à mettre le salarié sous pression : puisque l'individu doit s'autogérer dans l'atteinte de ses missions, il sera plus susceptible de faire des heures supplémentaires (Wöhrmann & Ebner, 2021, cité dans Labor-H, 2022). Une solution pour freiner cette tendance serait de réguler la disponibilité des travailleurs, et de mettre en place un système permettant de signaler les heures supplémentaires prestées. On peut par ailleurs penser à l'exemple de Volkswagen qui ferme l'accès à ses serveurs lors de la fin des heures de travail (Wöhrmann & Ebner, 2021, cité dans Labor-H, 2022).

On peut aussi remarquer une différence de conciliation entre vie privée et vie professionnelle en fonction du genre des individus. Si le télétravail permet une plus grande flexibilité, il peut aussi accentuer les inégalités (Bureau international du travail, 2022). Selon le Conseil de l'Union européenne (2021), si le télétravail est correctement utilisé, il « pourrait favoriser la répartition équitable du travail et des tâches de soins non rémunérées entre les hommes et les femmes. » (p.10) Selon Hilbrecht et al. (2013, cité dans Ajzen, 2020), le télétravail a l'air d'accentuer les inégalités de genre, dont « l'intensification de pratiques parentales » (p.47). La mise en place du télétravail a un impact sur les femmes qui assument une part disproportionnée des tâches ménagères : la pandémie a augmenté la charge déjà lourde des responsabilités domestiques, accentuant leur pauvreté en temps (Bureau international du travail, 2022 ; Conseil de l'UE, 2021). Les femmes seraient davantage tentées que les hommes de s'occuper des tâches ménagères lors du télétravail, tandis que les hommes priorisent le travail et leur efficacité (Ajzen, 2020). De ce fait, les femmes sont plus enclines à synchroniser leur horaire avec des

obligations parentales (Ajzen, 2020). Le télétravail leur permettant ainsi d'être plus disponibles (Hilbrecht et al., 2013, cité dans Ajzen, 2020).

Un second enjeu clé du télétravail semble être l'isolement social qui provient d'une perte du sentiment d'appartenance, une raréfaction des échanges informels et une diminution des relations interpersonnelles. (Taskin, 2021b ; Vayre, 2019).

En effet, le manque d'interactions informelles crée un risque d'isolement professionnel et social. La séparation physique peut entraîner un sentiment d'exclusion de l'organisation de travail, ce qui altère négativement la performance des télétravailleurs (Vayre, 2019). Gazagne (2022) nous apprend que, dans le cas de la Fondation Aigues-Vertes, le télétravail a induit une baisse d'énergie, car la communication n'est plus la même : il est devenu plus difficile de régler les malentendus directement, et il n'y a plus de moments informels, ce qui peut aggraver les dysfonctionnements. Aussi, le langage corporel de l'autre est moins accessible, et il est plus dur de sentir son état (Gazagne, 2022 ; Calkins, 2021). Calkins (2021) nous explique qu'en présentiel, les individus communiquent via le langage verbal (les mots), le paraverbal (le ton) et le non-verbal (la gestuelle). Le champ d'informations est réduit en distanciel, avec un accès moindre au langage corporel, et une transformation du paraverbal avec la compression sonore due à la technologie (Calkins, 2021). Comme Mann et Holdsworth (2003) l'indiquent, le non-verbal a aussi sa place dans les différentes façons d'exprimer la reconnaissance, ou bien même le contrôle (i.e. le ressenti d'un contrôle donne de l'importance à la tâche) ; ainsi, son absence a un impact sur la motivation. Un signe de main, un regard, un sourire ou une tape sur l'épaule sont des éléments communicants très puissants, et pourtant souvent bien oubliés dans le monde du télétravail. Cette reconnaissance informelle, voire indirecte, est essentielle ; en cas d'absence, elle peut être génératrice d'un sentiment de frustration (Mann & Holdsworth, 2003).

Aussi, l'absence de communication en face à face induit peu d'opportunités de faire part de ses avancées aux collègues mais aussi à son supérieur. La succession de meetings de l'ensemble des employés ne laisse que trop peu de place pour faire part de ses réalisations personnelles, chose bien plus évidente lorsque le responsable direct se trouve à moins d'une dizaine de mètres. (Mann & Holdsworth, 2003). De ce fait, obtenir un retour, qu'il soit positif ou négatif, se fait moins naturellement qu'en présentiel. Mention est faite de l'importance d'un soutien émotionnel de quelqu'un qui comprend ce que l'on fait : un collègue a un regard plus pertinent qu'un ami ou un membre de la famille, sur le travail effectué. Par conséquent, compenser cette diminution du contrôle du produit fini, que ce soit un produit ou un service, réduit *de facto* l'implication du télétravailleur, et ce, de manière quotidienne. (Mann & Holdsworth, 2003). Un constat flagrant de l'étude de Mann & Holdsworth (2003) est celui du manque de reconnaissance causé par la solitude, conséquence inhérente au télétravail. Or, le manque de reconnaissance à long terme est décourageant.

Les télétravailleurs font moins face aux normes et aux valeurs de l'entreprise, ce qui cause un sentiment moindre d'engagement, d'attachement et d'appartenance à l'organisation, et ils sont plus indépendants. (Vayre, 2019). Si cela est le cas pour les télétravailleurs à temps plein, ce fait est à nuancer pour les télétravailleurs « en mode alterné » pour qui l'attachement et l'implication organisationnels sont plus élevés (Hunton & Norman, dans Vayre, 2019).

On peut noter par ailleurs que la CCT n°85 prévoit à ce sujet, à son article 8 §3, que

« L'employeur s'assure que des mesures sont prises pour prévenir l'isolement du télétravailleur par rapport aux autres travailleurs de l'entreprise, notamment par la possibilité de rencontrer régulièrement ses collègues et l'accès aux informations de l'entreprise. À cette fin, l'employeur peut ponctuellement rappeler le télétravailleur au sein de l'entreprise. »

Il en ressort de l'analyse du psychologue clinicien Christian Gauffer (2021), que l'effet produit est plutôt positif lorsque que le télétravail est amené par une démarche laissant le choix et montrant une certaine préparation : l'accueil de ce mode de fonctionnement se fait plus chaleureusement, car les effets positifs sont vus comme une opportunité et non comme des contraintes imposées sous fond d'angoisse de crise sanitaire.

C'est précisément là que le bât blesse, car la façon dont le télétravail est amené impacte la perception de l'employé sur son propre travail. Si le stress, l'angoisse et la peur se mélangent à l'isolement, l'individu est renvoyé à la solitude de la folie, connue sous le nom d'« aliénation mentale », selon Gernet et Dejours (2009). Cependant, si ce dernier entretient un lien dénaturé avec le monde du réel, avec une diminution de la reconnaissance, ce qui est précisément le cas du télétravail comme détaillé plus haut, alors l'employé se retrouve dans une solitude aliénante qualifiée par Sigaut (1990) d'« aliénation sociale ». La problématique engendrée par cet effet est un trouble identitaire où le télétravailleur se retrouve soit à douter du rapport qu'il entretient avec le réel, ce qui le conduit à douter de lui-même, soit il bascule dans une autoréférence et une possible mégalomanie. La reconnaissance du travail peut dès lors être porteuse d'émancipation si elle porte sur une action dûment rapportée à l'expérience du réel, ce qui n'est pas le cas de ce mode de travail. Ainsi, nous pouvons entrevoir l'un des premiers impacts de la crise de la Covid-19 sur la reconnaissance des télétravailleurs.

Cela étant, et comme le précisent Henry et al. (2021), le monde de la Covid-19 a apporté d'innombrables changements mais surtout dans le cadre du télétravail : allant d'une isolation accrue jusqu'à même se cloîtrer dans son bureau. Plus haut, il était fait mention de l'effet isolant du télétravail et de ses conséquences sur le bien-être de ses pratiquants, mais qu'en est-il de ces paramètres sous un contexte de crise sanitaire ?

Christian Gauffer (2021) amène quelques analyses sur le sujet. Le passage au télétravail a été difficile pour de nombreuses personnes (25% du public et du privé), car soudain et non préparé. Ces personnes ont été amenées à utiliser leur propre matériel, connexion, logement, abonnement électricité, chauffage, le tout sans addition de primes ou d'indemnités. Il en résulte des économies pour l'employeur, comme indiqué par la DGE (2012). À cela, Mabit (2019) ajoute : « On ne compte pas moins de 30% d'économie sur la surface immobilière : il y a une réduction des coûts fixes liés à l'achat de bureaux, mais par incidence, il faut créer des bureaux partagés pour qu'il y ait un usage mutualisé régulier dans celui-ci. »

Mais Christian Gauffer (2021) ne s'arrête pas là :

« Dans un contexte de crise soumis à des impératifs managériaux bonifiés à coups de marketing, les métiers sont mis à mal, car ils représentent des pôles de contre-pouvoir potentiel avec des enjeux financiers. Les entrepreneurs préfèrent la souplesse des portefeuilles d'activités, recomposables à volonté et sans référence salariale [...] C'est dans ce contexte de profonde transformation du travail, de mise à mal des collectifs de travail et du travail vivant, que le télétravail version Covid se développe avec les formations à distance. Leur déroulement n'est en rien comparable aux formations en présence des corps. Tout apprentissage mobilise autant l'intellect que le corps dans toutes ses dimensions : biologique, physiologique, psychique, émotive, symbolique. Se passer du réel du corps revient à accepter un pas vers la déshumanisation du travail et vers un monde virtuel. De fait, le travail à distance apparaît pour de nombreuses personnes, comme une mesure qui permet de rester chez soi et de s'éloigner de conditions de travail nuisibles à la santé, en se protégeant d'un management délétère. À court terme, il y a un effet de soulagement amplifié par le fait d'échapper à la dramatisation créée autour du Covid. » (p.29-30)

Ainsi, il semble pertinent de s'intéresser à la reconnaissance au travail, car l'accroissement de l'isolement social et professionnel des individus semble avoir été amplifié par l'expansion du télétravail sous pression sanitaire et par la perte de la diversité des moyens de communication traditionnels.

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle a aussi, semble-t-il, été impacté depuis la mise en place du télétravail, car ayant pris distance avec le lieu de travail, la réalité des employés est moins prise en compte.

2.1 Synthèse des effets du télétravail

Pour conclure ce point, on remarque qu'il existe des éléments positifs et des éléments négatifs au télétravail.

Premièrement, au niveau de l'équilibre entre vies professionnelle et privée, s'il est possible de trouver une meilleure harmonie entre ces deux fonctions, force est de constater que l'inverse est vrai aussi : la frontière entre les deux sphères devient plus floue en situation de télétravail (Service public fédéral, n.d. ; Taskin, 2021b). À cela, on remarque qu'il existe deux comportements possibles : les individus mettent en place des stratégies pour maintenir cette frontière (Taskin & Coster, 2022), ou inversement, ils peuvent devenir des addicts au travail (Felstead et al., 2005).

On remarquera aussi que la société se voit modifiée dans son rapport au travail, car si auparavant il existait une limite matérielle à la possibilité de travailler, marquée par le retour chez soi et au non-accès aux outils de travail (Lederlin, 2020), cette limite est désormais absente avec la mise en place du télétravail, ce qui peut induire une nouvelle mentalité de « Je peux, donc je dois » (Byung-Chul Han, 2014, cité dans Lederlin, 2020). Cependant, il est aussi bon de souligner que ce comportement n'est pas forcément souhaité par les organisations, qui restent toutefois

susceptibles et capables de mettre en place des mesures pour l'éviter (Wörhmann & Ebner, 2021, cité dans Labor-H, 2022).

Un second élément à considérer au niveau de l'équilibre entre les sphères privée et professionnelle est celui du prisme des genres des individus. En effet, en théorie, le télétravail devrait permettre une meilleure répartition des responsabilités au sein du foyer entre les hommes et les femmes (Conseil de l'Union européenne, 2021). Seulement, plusieurs études tendent à montrer que cela provoque l'effet inverse : le travail à distance creuse les inégalités de genre en défaveur des femmes (Bureau international du travail, 2022 ; Hilbrecht, 2013, cité dans Ajzen, 2020 ; Ajzen, 2020).

Secondement, le télétravail peut induire l'isolement social, car les individus retrouvent moins de moments informels (Taskin, 2021b ; Vayre, 2019 ; Gazagne, 2022), et perdent un moyen de communication : le langage non verbal (Gazagn, 2022 ; Calkins, 2021). Ce dernier est pourtant important dans la compréhension de l'autre, et dans la communication, que ce soit pour sentir l'état de l'autre ou pour exprimer un élément non verbal, comme un signe de main (Calkins, 2021 ; Mann & Holdsworth, 2003). En son absence, on peut se retrouver face à un sentiment de frustration, ou encore, à une perte de motivation (Mann & Holdsworth, 2003). Par ailleurs, se retrouver avec moins de moments en face à face provoque aussi la diminution d'opportunités de recevoir des retours sur son travail, et empêche de partager avec ses pairs sur les difficultés rencontrées, conjonctures qui sont pourtant des soutiens émotionnels non négligeables (Mann & Holdsworth, 2003).

Selon Christian Gauffer (2021), le télétravail est généralement bien perçu lorsqu'il est introduit de manière réfléchie, laissant aux employés le choix de s'adapter à leur rythme. Cependant, lorsqu'il est brusquement imposé dans un climat de crise sanitaire, comme durant la pandémie de la Covid-19, il peut s'avérer source de stress et de sentiment de solitude. Ces conditions peuvent parfois mener à un état d' "aliénation sociale", générant des troubles identitaires.

L'introduction hâtive du télétravail durant la crise a également augmenté le sentiment d'isolement de nombreux travailleurs, impactant leur bien-être général. Beaucoup se sont retrouvés à devoir s'adapter sans préparation ni compensations financières, ce qui a pour conséquence des économies pour l'employeur, mais peut être perçu comme injuste par les employés (DGE, 2012; Mabit, 2019).

De plus, Gauffer (2021) souligne que le télétravail, surtout dans un contexte de crise, peut entraîner des conditions de travail et d'apprentissage difficiles. Il met en garde contre le risque de déshumanisation du travail et le glissement vers un monde professionnel de plus en plus dématérialisé.

Ainsi, le télétravail a des conséquences non négligeables sur l'équilibre entre vies personnelle et professionnelle, et peut donner l'impression aux travailleurs que leur réalité quotidienne est moins prise en compte. Il est donc primordial de porter une attention particulière à la reconnaissance au travail dans ce nouveau contexte, d'autant plus que l'isolement, à la fois social et professionnel, a été amplifié par les circonstances sanitaires et par la réduction de la diversité des moyens de communication traditionnels.

3. Le travail hybride - Définition

L'analyse de la littérature concernant le travail hybride montre une convergence vers la nature flexible de ce modèle de travail, ainsi que sur ses avantages et défis :

Selon Cook et al. (2020), le travail hybride est une combinaison de travail physique et de travail à distance, offrant aux employés la flexibilité de travailler hors lieu habituel de travail. Cook et al. (2020) soutiennent que ce modèle de travail offre des avantages spécifiques, notamment la flexibilité, la réduction des coûts de main-d'œuvre, une plus grande satisfaction des travailleurs et de meilleures expériences environnementales. Trede et al. (2019) et Malhotra & Reay (2019) partagent cet avis, notant également que le travail hybride permet d'allier les avantages du travail traditionnel et celui à distance.

Cette affirmation est corroborée par Baker (2021), suggérant que le travail hybride, grâce à l'adoption de services numériques, pourrait conduire à des changements permanents dans la conception des bureaux. Cela est conforme aux observations de Iqbal, Khalid, & Barykin (2021), qui soutiennent que le travail hybride est une tendance industrielle mondiale en raison de la normalisation croissante de la digitalisation.

Dans une autre étude, Vasconcelos, Furtado, & Pinheiro (2015) décrivent d'une part le télétravail comme une modalité de travail à distance soutenue par la technologie, et d'autre part, que le travail hybride, alliant télétravail et travail sur place, nécessite un modèle d'exécution flexible, avec des politiques et des règles adaptées. Ceci est en accord avec Choudhury, Khanna, Makridis, & Schirmann (2022) qui fournissent des preuves de l'impact du travail hybride sur les résultats de travail. Leur étude indique qu'un nombre intermédiaire de jours travaillés au bureau peut augmenter la quantité de courriels envoyés, le nombre de destinataires d'e-mails et la nouveauté des produits de travail. Par ailleurs, Grzegorzczuk, Mariniello, Nurski, & Schraepen (2021) affirment que le télétravail associé au travail sur site peut débloquer de nouveaux processus de travail, augmenter la productivité et assurer un mélange efficace de travailleurs à distance et sur place.

Dans le domaine de la recherche, l'analyse de Susan Halford dans son article « Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management » (2005) peut être perçue comme un premier pilier pour appréhender le phénomène du travail hybride. Halford (2005) s'est distinguée en étant parmi les premiers chercheurs à étudier en profondeur cette spécifique réorganisation spatiale du travail (Halford, 2005). Halford (2005) exprime dans son travail que le concept de travail hybride génère des questionnements inédits qui dépassent les débats existant autour du télétravail et de l'organisation virtuelle. Le terme « travail hybride » peut être défini comme « un mode d'organisation du travail structuré autour des activités à réaliser, partagé dans différents lieux de travail (domicile, locaux de l'entreprise, cyberspace et tout tiers lieu), tout en utilisant les TIC pour exécuter les tâches et maintenir les relations, et offrant l'autonomie aux travailleurs de s'organiser en ces différents lieux en fonction des activités » (Jullien, 2022, p.7). Ce mode d'organisation de travail permet de combiner la présence sur site

qui a pour avantage de perpétuer les interactions en face-à-face, et le télétravail qui aménage un espace d'intimité (Halford, dans Jullien, 2022).

Selon Halford (2005), ce mélange des lieux de travail présente des avantages indéniables pour les travailleurs et les gestionnaires. Cette formule offre une réponse adaptée aux besoins d'interactions en face à face des employés, tout en créant des espaces d'intimité nouveaux grâce à l'usage élargi de la communication virtuelle. Ainsi, le travail hybride devient une solution gagnant-gagnant, sans pour autant accroître le stress ou l'intrusion généralement associés au télétravail (Halford, 2005).

La compréhension de cette théorie permet de mettre en lumière la véritable potentialité du travail hybride, dévoilant une perspective plus complète que celle présentée par Iqbal, Khalid, & Barykin (2021). En effet, l'apport d'Halford (2005) ne se limite pas qu'aux avantages du travail hybride, il offre également une flexibilité et une productivité accrues pour les employés et les gestionnaires à long terme.

La perspective de Halford (2005) peut également fournir une perspective différente sur l'étude de Vasconcelos, Furtado, et Pinheiro (2015), notamment en ce qui concerne l'importance de la technologie dans la facilitation du travail hybride. Par ailleurs, elle renforce l'idée présentée par Choudhury, Khanna, Makridis, & Schirmann (2022) que le travail hybride peut être la « meilleure des deux mondes », en combinant les avantages du travail à domicile et du travail en présentiel.

En ajout de ces apports théoriques, le travail de Vidhyaa & Ravichandran (2022) nous permet d'établir quatre modèles ou façons de mettre en pratique le travail hybride, que nous pourrions utiliser par la suite dans le cadre de notre analyse :

3.1 Le modèle de travail hybride flexible

Dans le modèle de travail hybride flexible, les employés bénéficient d'une autonomie considérable pour déterminer leur lieu de travail et leurs horaires, en fonction de leurs priorités du jour. Il s'agit d'un modèle caractérisé par une grande fluidité, adapté aux exigences changeantes des tâches individuelles et collectives. Cependant, bien que cette flexibilité puisse engendrer une augmentation de la satisfaction des employés, elle peut aussi soulever des difficultés en termes de coordination des tâches en équipe et de gestion des capacités de l'espace de bureau (Vidhyaa & Ravichandran, 2022).

3.2 Le modèle de travail hybride fixe

Le modèle de travail hybride fixe se caractérise par une approche structurée, dans laquelle l'organisation détermine les jours et les heures de travail à distance ou en présentiel pour les employés. Ce modèle peut favoriser la collaboration et le renforcement d'équipe en personne, tout en permettant une certaine flexibilité pour les employés. Cependant, il pourrait être moins efficace pour ceux qui ne trouvent pas leur environnement de travail optimal dans ce modèle prédéfini, et pourrait en outre ne pas offrir les mêmes économies potentielles en termes d'espace

de bureau, comme le feraient d'autres modèles (Vidhyaa & Ravichandran, 2022). Par ailleurs, Taskin (2020) a exprimé dans un Webinaire de l'UCLouvain, que la tendance à la suite de la crise sanitaire tendrait peut-être à s'interroger sur les jours où les équipes doivent être présentes pour pouvoir participer aux activités qui demandent qu'elles soient réunies plutôt que les jours où elles télétravaillent, et dans cette idée, d'imposer des jours de présence.

3.3 Le modèle de travail hybride orienté bureau

Dans le modèle de travail hybride orienté bureau, il est prévu que les employés soient généralement sur site, bien qu'ils aient la possibilité de travailler à distance certains jours par semaine. Ce modèle peut aider à maintenir la culture de l'entreprise et le sentiment de communauté, tout en offrant une certaine flexibilité. Cependant, il peut entraîner des difficultés en termes de visibilité pour les employés sur qui sera au bureau et quand, et il pourrait ne pas permettre une prévision précise du nombre d'employés présents au bureau à un moment donné (Vidhyaa & Ravichandran, 2022).

3.4 Le modèle de travail hybride orienté distance

Le modèle de travail hybride orienté distance permet aux employés de travailler à distance la majorité du temps, avec des visites occasionnelles dans des espaces de coworking ou au bureau pour certaines activités spécifiques. Cela pourrait augmenter la productivité et la satisfaction au travail pour les employés qui préfèrent travailler à distance la plupart du temps, tout en permettant des économies substantielles sur l'espace de bureau. Cependant, cela pourrait aussi augmenter les risques d'isolement des employés et poser des défis pour maintenir la culture et la communauté de l'entreprise (Vidhyaa & Ravichandran, 2022).

Dans sa globalité, le travail hybride, associant travail à distance et sur site, est donc considéré comme un modèle flexible offrant des avantages majeurs tels que la satisfaction au travail et la productivité améliorée (Cook et al., 2020; Halford, 2005). Cependant, il nécessite un cadre de travail adaptable et l'intégration des nouvelles technologies (Vasconcelos, Furtado, & Pinheiro, 2015; Choudhury, Khanna, Makridis, & Schirmann, 2022). Les études de Wontorczyk & Roznowski (2022) nuancent ces observations en signalant des variations dans l'engagement au travail selon les modalités. Selon Vidhyaa & Ravichandran (2022), quatre modèles de travail hybride pratiques, chacun avec ses avantages et inconvénients, peuvent être envisagés pour mettre en œuvre ce nouveau mode de travail.

3.5 Clarification : Télétravail ou Travail Hybride ?

	Télétravail	Travail Hybride
Définition	Le télétravail est défini, selon la Convention Collective de Travail n°85 du 9 novembre 2005, comme une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail régulière et non occasionnelle, réalisée en dehors des locaux de l'employeur, mais qui aurait pu être effectuée dans ces locaux. Ce modèle de travail utilise les technologies de l'information et est encadré par un contrat de travail, assurant ainsi sa réglementation. Les caractéristiques soulignées incluent donc le cadre réglementaire d'un contrat de travail, le potentiel d'effectuer le travail au sein de l'entreprise, la régularité du télétravail et l'utilisation de technologies de l'information.	Le travail hybride est un modèle de travail flexible qui combine les aspects du travail à distance et du travail sur site. Il offre des avantages significatifs, notamment une satisfaction au travail accrue et une productivité améliorée. Néanmoins, pour être efficace, il nécessite un environnement de travail adaptable et l'intégration d'innovations technologiques. (Cook et al., 2020; Halford 2005; Vasconcelos et al., 2015; Choudhury et al., 2022; Wontorczyk & Roznowski, 2022)
Principaux concepts	✓ Travail effectué hors site de l'employeur, généralement chez soi ✓ Utilisation des Technologies de l'information et de la communication	✓ Combinaison des lieux de travail : généralement chez soi ou sur site ✓ Utilisation des Technologies de l'information et de la communication
Focus	Le lieu de travail est central	Le travail est central

En synthétisant, le télétravail se fait généralement à domicile, de façon régulière et structurée, avec l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, tout en étant formellement encadré par un accord entre l'employeur et l'employé. Le travail hybride, quant à lui, combine le travail à domicile et sur site, offrant plus de flexibilité et requérant l'utilisation des mêmes technologies. Il nécessite cependant une coordination et une communication efficaces pour maintenir la cohérence entre tous les employés, qu'ils soient à distance ou sur site.

La reconnaissance

1. L'importance de la reconnaissance

Afin de comprendre la question de recherche, il faut d'abord cerner l'importance de la reconnaissance. Déterminer ce qu'elle représente est un enjeu essentiel pour la poursuite de ce mémoire. Pour y arriver, nous développerons cette partie en trois points de vue : celui d'un généraliste s'appuyant sur une approche philosophique et psychosociologique, celui d'un psychologue, et enfin un troisième avis centré sur la gestion (Nous dirons d'un point de vue managérial).

1.1 La reconnaissance d'un point de vue philosophique et psychosociologique

Axel Honneth (1995) suggère par ses théories, que la reconnaissance soit un élément essentiel qui contribue à la construction de l'identité et de l'estime de soi. En partant d'un pan philosophique, la reconnaissance peut être comprise en trois dimensions : l'amour, le droit et la solidarité. Ces dimensions sont interconnectées et se renforcent donc mutuellement (Honneth, 1995) :

- La reconnaissance amoureuse (sollicitude) liée aux relations personnelles et intimes que nous établissons avec d'autres personnes, notamment dans le cadre de la famille, des amis et des partenaires amoureux. Honneth appuie que la reconnaissance amoureuse est fondamentale pour le développement d'un sens de soi sain et pour l'épanouissement individuel. Elle nous permet d'expérimenter la confiance, le soutien émotionnel et la sécurité affective. Sans cette reconnaissance, les individus peuvent se sentir isolés et éprouver des difficultés à s'engager dans des relations significatives avec les autres.
- Ensuite, la reconnaissance juridique (respect) liée aux droits et aux responsabilités que nous avons en tant que membres d'une société. La reconnaissance juridique implique un traitement équitable et impartial de tous les individus, indépendamment de leur race¹ sexe, origine ethnique ou autre caractéristique. La reconnaissance juridique est essentielle pour permettre aux individus de participer pleinement à la vie sociale et politique afin de se sentir respectés en tant que membres égaux de la société. Être dénué de reconnaissance juridique peut engendrer la marginalisation, la discrimination et l'injustice.
- Et enfin, la reconnaissance de la solidarité (estime sociale) liée à la manière dont nous apprécions et valorisons les contributions des autres au sein de la société, dès lors en tant que citoyens. La reconnaissance de la solidarité implique de respecter et de valoriser les compétences, les talents et les réalisations d'autrui, ce qui renforce l'estime de soi des individus et encourage la coopération et la collaboration. Cette dimension est nécessaire pour une société saine et équilibrée, car elle permet aux individus de se sentir appréciés et reconnus pour leurs efforts. L'absence de cette reconnaissance peut entraîner des sentiments d'infériorité, de jalousie et de compétition malsaine.

¹ Bien que le terme ne soit pas approprié, il en était fait mention de manière plus aisée en 1995

La théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth a suscité un intérêt considérable parmi les chercheurs en sciences sociales et en philosophie, car elle offre un cadre conceptuel pour aborder des questions cruciales telles que l'égalité, la différence et l'identité (Jones, 2006). Dans leur analyse des implications politiques de la théorie de la reconnaissance, Deranty et Renault (2007) soulignent que la reconnaissance peut servir de point de départ pour des stratégies de lutte contre les inégalités et les injustices sociales. En reconnaissant les individus dans leurs dimensions affectives, juridiques et solidaires, la société peut promouvoir un environnement plus égalitaire et inclusif. Jones (2006) aborde la relation entre la reconnaissance et l'égalité, en examinant comment la théorie de Honneth peut être appliquée pour comprendre et combattre les différentes formes de discrimination et d'oppression. La reconnaissance des individus dans leurs multiples dimensions peut jouer un rôle crucial pour garantir un traitement équitable et impartial dans la société.

Sous un autre pan d'analyse, la psychosociologie s'intéresse à la manière dont les processus sociaux et psychologiques interagissent pour influencer le comportement et les relations humains. Les travaux d'Axel Honneth sur la reconnaissance et de Christophe Dejours sur la psychodynamique du travail offrent des perspectives complémentaires pour aborder la complexité des interactions humaines dans la société et le milieu professionnel.

Christophe Dejours, psychiatre et psychanalyste français, est renommé pour ses recherches sur la psychodynamique du travail et la souffrance au travail. Son approche vise à comprendre les processus psychologiques et sociaux qui façonnent l'expérience des travailleurs, et à analyser les liens entre travail, santé mentale et organisation du travail (Dejours, 1998).

Les travaux de Dejours s'articulent autour de la notion de « travail réel », qui renvoie à la manière dont les travailleurs adaptent leurs compétences, connaissances et capacités pour faire face aux défis et aux contraintes du travail quotidien. Dejours soutient que cette adaptation est souvent source de créativité et d'innovation, mais peut également engendrer de la souffrance et du stress lorsque les travailleurs sont confrontés à des situations de travail aliénantes ou déshumanisantes (Dejours, 2009).

Dans ce contexte, la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth peut offrir un éclairage précieux sur les mécanismes qui permettent aux individus de se sentir valorisés et respectés au sein de leur milieu professionnel. La reconnaissance de la solidarité (estime sociale) correspond particulièrement bien aux enjeux soulevés par Dejours, car elle met l'accent sur l'importance qu'il y a à valoriser les compétences, les talents et les réalisations des travailleurs (Honneth, 1995).

Les travaux de Dejours et Honneth convergent donc vers l'idée que la reconnaissance et la valorisation des individus dans leur travail sont essentielles pour préserver leur santé mentale et leur bien-être. Ils soulignent également l'importance de lutter contre les formes d'aliénation et de souffrance au travail, en promouvant des organisations du travail plus justes et égalitaires (Dejours & Deranty, 2010).

Ainsi, les travaux d'Axel Honneth sur la reconnaissance et de Christophe Dejours sur la psychodynamique du travail mettent en lumière l'importance cruciale de la reconnaissance et

de la valorisation des individus dans leurs contextes sociaux et professionnels. Ensemble, ces approches peuvent contribuer à la construction d'une société et d'un monde du travail plus humains, où les travailleurs sont respectés et appréciés pour leurs efforts, leurs compétences et leurs contributions.

1.2 La reconnaissance d'un point de vue psychologique

La reconnaissance est centrale dans la compréhension du bien-être psychologique et social des individus. Deci et Ryan (2000) ont élaboré la théorie de l'autodétermination qui met en évidence l'importance des besoins psychologiques fondamentaux, tels que l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale pour le fonctionnement optimal des individus. La reconnaissance est étroitement liée à ces besoins, car elle permet aux individus de se sentir valorisés et appréciés par les autres, contribuant ainsi à leur bien-être global.

- L'autonomie est le besoin de se sentir maître de sa vie et de ses actions. La reconnaissance supporte l'autonomie en affirmant la capacité des individus à prendre des décisions et à agir en fonction de leurs propres valeurs et objectifs (Ryan & Deci, 2000). Lorsque les individus sont reconnus pour leurs contributions d'initiatives personnelles, ils sont plus susceptibles de se sentir en contrôle de leur vie et de leur travail, ce qui conduit à un meilleur bien-être psychologique.
- La compétence se réfère au besoin de se sentir efficace et capable de maîtriser les tâches et les défis auxquels l'individu est confronté. La reconnaissance des compétences et des réalisations d'un individu renforce son sentiment de compétence (Deci & Ryan, 2000). Lorsqu'un individu se sent compétent, il est plus enclin à persévérer face aux difficultés et à développer de nouvelles compétences, ce qui améliore aussi son bien-être psychologique en entrant dans ce cercle vertueux.
- L'appartenance sociale est le besoin de se sentir connecté et accepté par les autres. La reconnaissance des individus en tant que membres appréciés d'un groupe ou d'une communauté renforce leur sentiment d'appartenance sociale (Ryan & Deci, 2000). Les relations interpersonnelles positives et les liens émotionnels qui en découlent sont des facteurs clés, pareillement aux deux autres besoins cités précédemment, du bien-être psychologique, mais cette fois-ci également d'un point de vue social.

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) a été étayée par de nombreuses recherches. Baard et al. (2004) mettent en évidence l'impact de la satisfaction des besoins psychologiques des individus sur la motivation, la performance et le bien-être au travail : la reconnaissance et la valorisation des employés contribuent de manière significative à leur motivation intrinsèque et leur bien-être global. On peut, par ailleurs, voir avec Reis et al. (2000) que la reconnaissance des efforts et des réalisations des individus favorise un sentiment d'accomplissement et de connexion avec les autres, contribuant ainsi à une meilleure santé mentale et à un plus grand bonheur.

Les travaux d'Eisenberger et al. (1986) précisent la question de la reconnaissance et de la valorisation des individus dans un contexte organisationnel. Ils ont développé le concept de

« Perceived Organizational Support » (POS), ou soutien organisationnel perçu, qui se réfère à la croyance qu'un employé a, quant au degré de soutien et d'appréciation qu'il reçoit de son organisation (Eisenberger et al., 1986). Lorsque les employés perçoivent un POS élevé, ils sont plus enclins à éprouver des sentiments d'appartenance, de loyauté envers l'organisation, et de satisfaction professionnelle (Eisenberger et al., 1986 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Aussi, le POS a été associé à une meilleure performance au travail, à une réduction de l'épuisement professionnel et à une augmentation de l'engagement organisationnel (Eisenberger et al., 1990 ; Rhoades et al., 2001).

Les travaux d'Eisenberger renforcent les arguments présentés dans la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), en montrant que la reconnaissance et la valorisation des individus sont cruciales pour leur bien-être psychologique et leur performance professionnelle. La prise en compte du soutien organisationnel perçu et de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux peut contribuer à un environnement de travail plus épanouissant et favorable à la motivation intrinsèque, au bien-être et à la réussite des employés.

1.3 La reconnaissance d'un point de vue managérial

Charles Taylor (1994) souligne l'importance de la reconnaissance pour l'épanouissement personnel et professionnel. Il avance que la reconnaissance mutuelle est essentielle pour le développement de l'identité et l'estime de soi. L'oublier peut conduire à l'aliénation et à la souffrance psychologique, comme précédemment explicité. Les organisations doivent donc être attentives à créer un environnement de travail inclusif et valorisant pour les travailleurs, en favorisant des échanges réguliers et des retours constructifs sur le travail accompli (Nilles, 1994).

Dans le cadre du travail, la reconnaissance peut se traduire par des retours positifs, des promotions, des récompenses financières ou des opportunités de développement professionnel incluant des responsabilités supplémentaires. Ces signes de reconnaissance contribuent au bien-être des individus, en renforçant leur sentiment d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (Gagné & Deci, 2005). En outre, la reconnaissance au travail a été liée à une plus grande satisfaction professionnelle, à un engagement accru et à une meilleure performance (Brun & Dugas, 2008).

Approfondissons ces trois aspects pour mieux comprendre leur intérêt dans ce sous-chapitre :

- La satisfaction professionnelle est un indicateur du bien-être des employés au travail. Elle englobe l'évaluation positive de leur travail, des conditions de travail et de leur environnement professionnel global (Locke, 1976). Lorsque les employés se sentent reconnus et valorisés pour leurs contributions, ils sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur travail, ce qui peut conduire à une plus grande motivation et à une meilleure rétention des employés (Judge et al., 2001).
- L'engagement au travail est défini comme le niveau d'implication, d'enthousiasme et de dévouement qu'un employé éprouve pour son travail (Schaufeli et al., 2002). La reconnaissance peut renforcer l'engagement des employés en les faisant se sentir

connectés à leur organisation et en leur donnant un sentiment d'appartenance (Meyer, Stanley et al., 2002). Les employés engagés sont plus susceptibles de fournir des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, d'être créatifs et d'être résistants au stress (Harter et al., 2002).

- La performance peut également être améliorée au travail par la reconnaissance, en augmentant leur motivation intrinsèque et extrinsèque (Ryan & Deci, 2000). La motivation intrinsèque se réfère à l'engagement dans une activité pour le plaisir et à la satisfaction qu'elle procure, tandis que la motivation extrinsèque se réfère à l'engagement dans une activité pour obtenir des récompenses externes telles que l'argent, les promotions ou les éloges (Deci & Ryan, 2000). La reconnaissance peut stimuler ces deux types de motivation en renforçant le sentiment de compétence des employés et en les récompensant pour leurs efforts et leurs réalisations (Gagné & Deci, 2005). Les employés motivés sont plus susceptibles d'être productifs, de fournir un travail de qualité et d'atteindre leurs objectifs professionnels (Kuvaas, 2006).

Il va sans dire que l'importance de la reconnaissance n'est pas chose superflue. Grâce aux sources que nous venons d'étayer, nous comprenons que la reconnaissance est :

- Un vecteur d'épanouissement professionnel et personnel ;
- Un élément central dans la compréhension du bien-être psychologique et social de l'individu ;
- Associée à une plus grande satisfaction professionnelle, un engagement accru et une meilleure performance ;
- Un besoin humain fondamental à la construction de l'identité et de l'estime de soi.

Plus loin, nous allons pouvoir nous engager dans les implications de la reconnaissance dans le télétravail : les interactions sociales et les opportunités de retour y étant réduites par rapport à un environnement de travail traditionnel (Bailey & Kurland, 2002), comme vu plus haut, la mise à mal des éléments que nous venons de citer remet en question l'aura positive dont s'est doté le télétravail après la crise. Les télétravailleurs peuvent ainsi éprouver des difficultés liées à l'isolement et à la déconnexion avec leurs collègues, ce qui peut influencer la motivation et l'engagement au travail (Golden et al., 2006).

En ce qui les concerne, les nouvelles technologies de communication peuvent jouer un rôle important dans la satisfaction de la reconnaissance des télétravailleurs (Gibson et al., 2002). Les outils de collaboration en ligne, comme les plateformes de messagerie instantanée, les visioconférences et les réseaux sociaux professionnels, peuvent permettre aux employés en télétravail de rester connectés et d'obtenir des retours sur leurs performances, de manière rapide et efficace (Fay & Kline, 2011), ou du moins, c'est ce que nous analyserons.

2. Le concept de la reconnaissance

Pour décortiquer le concept de reconnaissance, nous nous basons sur le travail de recherche de Brun & Dugas (2005) qui discerne quatre approches notables de la reconnaissance : la

perspective éthique, la philosophie humaniste et existentielle, l'école de la psychodynamique du travail et l'orientation comportementaliste. Ces dernières se manifestent au travers de quatre pratiques distinctes de reconnaissance au sein du milieu professionnel : la reconnaissance existentielle, celle relative à la pratique du travail, celle concernant l'investissement dans l'activité professionnelle et, en dernier lieu, celle des résultats obtenus. Ces quatre formes de reconnaissance satisfont divers besoins des collaborateurs : les aspirations à être perçus en tant qu'individus singuliers et à être estimés comme des travailleurs habiles à s'engager dans leur profession, à consentir des efforts notables, à accomplir leurs missions avec compétence et à générer des résultats concrets. Ces concepts seront agrémentés de sources plus récentes afin d'en réévaluer la pertinence temporelle.

2.1 Une perspective éthique

L'éthique dans la gestion des personnes et des organisations est devenue une notion très populaire, touchant tous les aspects du monde professionnel, y compris les relations de travail (Lapointe, 2003, cité dans Brun & Dugas, 2005). La reconnaissance au travail est perçue davantage comme une question de dignité humaine et de justice sociale, plutôt que de performance ou de bien-être psychologique (Brun, 1999, cité dans Brun & Dugas, 2005). La dignité humaine exige que les individus ne soient pas traités comme de simples moyens pour l'entreprise (De Konink, 1999, cité dans Brun & Dugas, 2005).

L'égalité entre les personnes est aussi liée à la reconnaissance au travail, qui devient une responsabilité des entreprises, surtout compte tenu des exigences imposées aux travailleurs (Bourcier & Palobart, 1997, cité dans Brun & Dugas, 2005). La reconnaissance est une responsabilité partagée par tous les membres de l'organisation (Brun, 1999, cité dans Brun & Dugas, 2005) et est associée à l'idée de prendre soin les uns des autres (Brun, 1999, cité dans Brun & Dugas, 2005).

En réponse à la crise de sens et de croyance dans le monde moderne (Lefebvre, 2000, cité dans Brun & Dugas, 2005), un management éthique est suggéré pour répondre aux besoins de sens et d'intégration des travailleurs (Pauchant, 2000, cité dans Brun & Dugas, 2005). Les facteurs éthiques sont d'ailleurs intrinsèques à la signification du travail (Morin, 2001, cité dans Brun & Dugas, 2005). De fait, les bienfaits d'un tel management se vérifient encore aujourd'hui et ce, même à l'étranger : certains avantages du management éthique et de l'implication des employés comprennent une productivité accrue, une plus grande satisfaction des employés et une amélioration de la réputation de l'entreprise. Un leadership éthique peut conduire à des résultats positifs pour les employés et les employeurs, entraînant des niveaux de productivité et de bénéfices plus élevés pour les entreprises (Blàha et al., 2021).

Lorsque les employés perçoivent leurs dirigeants comme éthiques, ils sont plus enclins à leur accorder leur confiance et à s'impliquer davantage dans leur travail (Islam et al., 2023). Cet engagement peut conduire à de meilleures opportunités de croissance professionnelle, une innovation accrue et une amélioration de l'efficacité opérationnelle (Alsaadat, 2018).

De plus, un management éthique a un impact significatif sur le bien-être et la santé mentale des employés (Walumbwa et al., 2011). Le respect de la dignité humaine et la promotion de la justice sociale contribuent à la prévention des problèmes tels que le stress, l'épuisement professionnel et les troubles anxieux (Pfeffer, 2018). Ainsi, les entreprises qui adoptent des pratiques éthiques et respectueuses sont en mesure de réduire l'absentéisme, de renforcer la loyauté des employés et d'améliorer la qualité des relations de travail (Avey et al., 2012).

Il est donc essentiel pour les organisations d'adopter un management éthique et responsable, tant pour le bien-être des employés, que pour la performance globale de l'entreprise. Pour ce faire, les dirigeants doivent intégrer les valeurs éthiques dans leur vision et leur stratégie, et promouvoir la reconnaissance, l'égalité et la solidarité au sein de leur organisation (Brown et Treviño, 2014). En instaurant un climat de confiance et de respect mutuel, les entreprises pourront ainsi se distinguer et réussir dans un contexte professionnel de plus en plus exigeant et concurrentiel. Il est dès lors flagrant que la mise en œuvre d'un leadership éthique favorise un environnement de travail sain et dynamique, contribuant ainsi au succès et à la pérennité des entreprises.

2.2 Une conception humaniste et existentielle

La conception humaniste et existentielle met l'accent sur la reconnaissance de l'individu, de son unicité et de son existence. Cette approche se base sur la confiance en l'humain et sur le potentiel des personnes et des collectivités. Selon cette perspective, fournir des conditions de travail adéquates (financières, matérielles, relationnelles, communicationnelles, de pouvoir et d'autonomie) encouragera l'engagement positif et solidaire des employés, ainsi que leur créativité dans la réalisation des objectifs organisationnels (Martin et al., dans Brun & Dugas, 2005).

L'importance de cette conception réside dans la connaissance des personnes, la reconnaissance de leur existence et la valorisation de leurs actions (Bourcier & Palobart, 1997, cité dans Brun & Dugas, 2005). La reconnaissance humaniste et existentielle considère les employés et les collectifs comme porteurs d'intelligence, de sentiments et d'expertise (Jacob, 2001, cité dans Brun & Dugas, 2005). Cette reconnaissance est accordée a priori, en se basant sur le principe d'égalité entre les êtres humains. Elle s'exprime souvent au sein de relations interpersonnelles et dans la vie quotidienne.

Dans le continuum « indifférence-rémunération » de Bourcier et Palobart (1997, dans Brun & Dugas, 2005), la reconnaissance humaniste et existentielle représente une forme avancée de considération, et devrait constituer le socle de toutes les autres pratiques de reconnaissance.

De plus, l'étude intitulée « Les espaces de parole comme source de reconnaissance existentielle au travail » (Bénard Cyr, 2010) aborde l'enjeu crucial de la reconnaissance des individus en tant qu'entités singulières, en valorisant leurs actions et leur propre existence. Cette recherche met en lumière les espaces de parole et leur corrélation avec le sentiment de reconnaissance existentielle en milieu organisationnel, dans une quête d'humanisation du travail. La reconnaissance existentielle se focalise sur le travailleur en tant que personne, soulignant

l'importance de l'écoute, de la parole et des interactions pour favoriser la reconnaissance mutuelle et le bien-être des employés, le tout mettant en lumière l'impact positif que cela engendre sur le travailleur et sa réalisation au quotidien, ce qui est positif tant pour l'employeur que pour la personne directement concernée par cette pratique.

En outre, la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000), citée dans le sous-chapitre précédent, renforce également l'importance de la reconnaissance humaniste et existentielle dans le milieu professionnel. Comme énoncé, les individus sont davantage motivés et engagés dans leur travail lorsque leurs besoins psychologiques fondamentaux sont satisfaits, à savoir les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. Pour répondre à ces besoins, les organisations doivent adopter une approche centrée sur la personne, en mettant l'accent sur le respect, l'écoute et le soutien (Deci et al., 2017).

La mise en œuvre de cette conception humaniste et existentielle se traduit notamment par des pratiques de gestion des ressources humaines telles que l'évaluation et la promotion du bien-être au travail (Page & Vella-Brodrick, 2009), la formation et le développement des compétences (Bakker & Demerouti, 2007) et la promotion de la diversité et de l'inclusion (Mor Barak, 2013). Ces pratiques contribuent à la création d'un environnement de travail épanouissant et stimulant, favorisant ainsi l'engagement, la satisfaction et la performance des employés (Albrecht, 2010).

2.3 L'approche par la psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail s'intéresse au vécu subjectif des individus en situation professionnelle, ainsi qu'aux stratégies que ces derniers mettent en place pour préserver leur équilibre psychique face à des conditions de travail souvent déstabilisantes. Cette approche étudie également l'économie de la souffrance et du plaisir dans le travail (Dejours, 1993, cité dans Brun & Dugas, 2005). Selon la psychodynamique du travail, la reconnaissance revêt principalement une dimension symbolique et se décline en deux aspects centraux : la reconnaissance en tant que « constat » et celle en tant que « gratitude ». La reconnaissance en tant que constat concerne la réalité de la contribution de l'individu au travail de l'organisation, et fait référence au travail réel plutôt qu'au travail prescrit. La reconnaissance en tant que gratitude souligne quant à elle la contribution des travailleurs à la réalisation du travail. Elle implique également un jugement porté sur le travail effectué et sur ses résultats, qui se manifeste selon deux modalités : le « jugement d'utilité » et le « jugement de beauté ». Le jugement d'utilité est généralement émis par le personnel d'encadrement, les clients ou les subordonnés, et porte sur l'utilité sociale, économique et technique du travail de l'employé. Le jugement de beauté est surtout prononcé par les pairs qui sont en mesure d'évaluer la qualité du travail accompli et les efforts fournis par la personne (Clot, 1999, cité dans Brun & Dugas, 2005).

Une autre forme de reconnaissance s'inscrit dans le contexte du processus de travail, à savoir la reconnaissance de l'investissement dans le travail. Elle consiste à reconnaître la personne pour ses efforts, son implication dans la tâche et la régularité de son engagement. Bien que la reconnaissance de la pratique de travail et de l'investissement dans le travail soit importante

pour la psychodynamique du travail, elle ne lui est pas exclusivement associée. La reconnaissance de l'investissement dans le travail est liée à la participation et à la contribution de l'employé ou de l'équipe en termes d'efforts fournis, indépendamment des résultats obtenus. Elle permet de valoriser la qualité et l'intensité de l'énergie déployée, souvent invisible dans le travail réel. Cette reconnaissance est également l'occasion de mettre en lumière l'apport des employés moins performants et des travailleurs de l'ombre qui contribuent au soutien technique ou administratif et au fonctionnement efficace de l'organisation. De plus, elle prend en compte les risques et les efforts déployés par les employés dans des conditions parfois difficiles. Cette reconnaissance de l'investissement dans le travail procure aux employés le sentiment d'être reconnus et appréciés pour leurs efforts, se rapprochant ainsi de la « reconnaissance pure » définie par Bourcier et Palobart (1997, Cité dans Brun & Dugas, 2005). Il est primordial que cette reconnaissance soit proportionnelle aux efforts déployés par l'employé, sans tomber dans la flatterie. En effet, un déséquilibre entre des efforts moindres et une trop forte récompense peut entraîner des effets néfastes pour l'employé, comme le démontre une étude menée auprès de travailleurs allemands (De Jonge et al., 2000, cité dans Brun & Dugas, 2005).

Naujokaitiene et al. (2015) ont démontré que les organisations qui soutiennent l'apprentissage de leurs employés bénéficient d'une main-d'œuvre plus compétente et productive. Les employés sont ainsi plus motivés à s'engager dans l'apprentissage technologique (ce qui est particulièrement pertinent lors de la crise de la Covid-19, où bon nombre d'employés ont dû faire face à de nouvelles technologies), lorsque leur organisation soutient activement leur apprentissage, en particulier le soutien de la part des managers et des collègues, qui est un facteur clé pour encourager la participation et la persévérance des employés, notamment quand l'accent de l'utilité de l'apprentissage est clair. Le travailleur peut dès lors percevoir la finalité de ses futurs acquis, ce qui renforce son sentiment d'importance. Dans la même lignée, la reconnaissance de l'effort fourni et de la contribution des employés a un impact significatif sur leur engagement et sur leur implication dans leur travail. Cette reconnaissance renforce leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et leur fidélité à son égard, tout en permettant la justification des efforts fournis. L'employé se sent donc comme un élément moteur, motivé et prompt à apprendre, car il se sait reconnu et apprécié en tant que tel (Basahal et al., 2022). Le jugement d'utilité évoqué par Clot se retrouve dans cette démarche.

Quant au jugement de beauté, les avantages non-matérielles tels que l'appréciation et la reconnaissance de l'entreprise, la participation à la prise de décision et la sécurité de l'emploi ont un impact significatif sur la satisfaction et la performance des employés, en mettant l'accent sur le résultat qu'ils fournissent. Reconnaître et apprécier le travail accompli améliore la confiance des employés en leur capacité à contribuer à l'entreprise et à renforcer leur engagement envers leur travail. La participation à la prise de décision peut également augmenter leur sentiment d'appartenance et de valeur au sein de l'organisation, tandis que la sécurité de l'emploi peut réduire leur niveau de stress, et leur permettre de se concentrer davantage sur leur travail. Autrement dit, les avantages non-matérielles peuvent contribuer à améliorer le rendement des employés en leur offrant des incitatifs motivants qui valorisent leur contribution et leur investissement dans leur travail, comme indiqué par Raman et Kumari (2022).

Ainsi, la reconnaissance des efforts et de la contribution des employés au sein de l'organisation est un élément clé pour assurer leur bien-être psychologique et leur satisfaction professionnelle. Un environnement de travail qui valorise l'investissement personnel et reconnaît le mérite des employés permet de renforcer leur motivation et leur engagement envers l'organisation, favorisant ainsi la rétention du personnel et une meilleure performance globale (Caesens & Stinglhamber, 2014). Cette approche de la reconnaissance au travail englobe donc la reconnaissance de l'investissement dans le travail, du jugement d'utilité et du jugement de beauté, offrant ainsi un cadre complet pour comprendre et apprécier les différentes facettes de la contribution des employés. En outre, cette reconnaissance holistique contribue à créer un climat de travail sain et équilibré, où les employés se sentent valorisés, soutenus et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes (Meyers et al., 2013).

2.4 L'approche comportementaliste

L'approche comportementaliste offre une perspective différente sur la reconnaissance au travail, en considérant que le comportement humain est contrôlé par ses conséquences et s'inscrit dans une logique de contribution-rétribution (Siegrist et al., 1990, cité dans Brun & Dugas, 2005). La reconnaissance est alors vue comme un renforcement positif des actions et des gestes professionnels observables désirés par l'entreprise (Nelson, 2001, cité dans Brun & Dugas, 2005).

La reconnaissance des résultats est importante dans cette perspective, et porte principalement sur le produit du travail des employés et leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cette reconnaissance s'exprime surtout a posteriori, est conditionnelle et est directement liée à la mission et aux objectifs stratégiques de l'organisation. Elle concerne principalement l'efficacité, l'utilité et la valeur du travail accompli, ainsi que le rendement, la productivité et la performance de l'employé (Brun & Dugas, 2005).

La reconnaissance des résultats peut être exprimée de manière formelle (évaluations de rendement, cérémonies, primes de motivation, bonis pour contributions exceptionnelles) ou informelle (félicitations spontanées des pairs, soulignement des réussites par le gestionnaire). Cependant, l'importance des manifestations de reconnaissance relationnelles et spontanées est également soulignée. Cette approche comporte des liens étroits avec la reconnaissance des résultats, bien qu'elle ne lui soit pas propre. La reconnaissance des résultats peut engendrer des effets pervers tels que la jalousie, un sentiment d'injustice, une compétitivité accrue entre les employés et la perte de crédibilité. Il est donc important de l'utiliser avec discernement et de la compléter par d'autres formes de reconnaissance. Somme toute, la reconnaissance au travail est un phénomène qui prend forme dans des champs variés se référant aux sources de la reconnaissance et à la dynamique relationnelle entre les personnes, au-delà des approches et des pratiques à travers lesquelles elle s'exprime (Brun & Dugas, 2005).

Dans la continuité de cette perspective, l'importance de la reconnaissance des compétences et des efforts déployés par les employés pour atteindre les objectifs fixés est cruciale (Harter et al., 2002). Cette reconnaissance va au-delà des seuls résultats, en valorisant les processus et les

stratégies mis en œuvre par les individus, ainsi que leur engagement et leur persévérance face aux défis professionnels. Elle permet de renforcer le sentiment d'appartenance et de légitimité des employés au sein de l'entreprise, tout en favorisant leur développement personnel et professionnel (Meyer et al., 2013).

La reconnaissance des compétences et des efforts peut être mise en œuvre par le biais de dispositifs formels tels que des formations, des promotions internes ou des parcours de carrière évolutifs, mais aussi par des échanges informels de retour d'expérience, de soutien et d'encouragement entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques (Meyer et al., 2013). Dans cette considération, il est essentiel de veiller à une communication ouverte et transparente au sein de l'entreprise, et de promouvoir un climat de confiance et de bienveillance permettant à chacun de s'exprimer et de se sentir valorisé pour ses compétences et ses efforts. Globalement, la reconnaissance au travail ne doit pas se limiter à la seule valorisation des résultats, mais reprendre l'ensemble des dimensions qui contribuent à la réalisation des objectifs et à la construction d'une culture organisationnelle saine et dynamique. Dans cette optique, l'étude de Montani et al. (2020) examine la façon dont la reconnaissance, tant de la part des managers que des collègues, est liée à l'implication comportementale des employés. Les résultats indiquent que la reconnaissance du manager influence directement et indirectement l'implication comportementale des employés, en modifiant leur perception de leur rôle au sein de l'organisation. De plus, la reconnaissance des collègues renforce l'effet de la reconnaissance du manager sur la perception de leur rôle, ainsi que sur leur implication comportementale. Cette réalisation souligne l'importance de la reconnaissance par le manager, et ce, de manière fréquente, formelle et informelle (Amoatema & Kyeremeh, 2016) pour la motivation des employés et la création d'une culture organisationnelle saine.

Conceptualisation	
Éthique	L'éthique en gestion des ressources humaines est fondamentale pour assurer la dignité, la justice sociale et l'égalité au travail, notions intrinsèques à la reconnaissance en milieu professionnel (Brun & Dugas, 2005; Lapointe, 2003; De Konink, 1999; Bourcier & Palobart, 1997). Un management éthique offre une réponse à la crise de sens moderne, contribue au bien-être et à la santé mentale des travailleurs, et améliore la performance globale de l'entreprise (Lefebvre, 2000; Pauchant, 2000; Morin, 2001; Pfeffer, 2018; Avey et al., 2012). De plus, un leadership éthique renforce la confiance des employés en leurs dirigeants, favorise l'engagement et stimule la croissance et l'innovation organisationnelle (Blàha et al., 2021; Islam et al., 2023; Alsaadat, 2018). Il est essentiel que les organisations adoptent un management éthique et responsable, intégrant la reconnaissance, l'égalité et la solidarité dans leurs valeurs et leur stratégie (Brown et Treviño, 2014).
Humaniste et existentielle	La reconnaissance humaniste et existentielle valorise l'individu, en reconnaissant sa singularité, son potentiel et son existence dans les contextes organisationnels (Martin et al., dans Brun & Dugas, 2005; Bourcier & Palobart, 1997). Les employés sont perçus comme des porteurs d'intelligence, de sentiments et d'expertise, valorisés pour leur unicité et leur contribution (Jacob, 2001). Selon la théorie de l'autodétermination, un environnement de travail qui répond aux besoins psychologiques fondamentaux des employés, tels que l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale, favorise l'engagement et la satisfaction au travail (Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 2017). La mise en pratique de cette reconnaissance se traduit par des stratégies de gestion des ressources humaines qui promeuvent le bien-être, le développement des compétences et l'inclusion (Page & Vella-Brodrick, 2009; Bakker & Demerouti, 2007; Mor Barak, 2013).
Par la psychodynamique du travail	La reconnaissance en psychodynamique du travail revêt une dimension symbolique, se manifestant comme "constat" de la contribution individuelle à l'organisation, et "gratitude" pour cette contribution (Dejours, 1993). Elle implique deux formes de jugement : le "jugement d'utilité" qui est l'évaluation de l'utilité sociale, économique et technique du travail, et le "jugement de beauté", prononcé par les pairs évaluant la qualité de la réalisation (Clot, 1999). Une autre forme de reconnaissance valorise l'investissement dans le travail, appréciant les efforts et la régularité de l'engagement, indépendamment des résultats (Bourcier et Palobart, 1997). Les organisations qui encouragent la reconnaissance d'apprentissage bénéficient d'une main-d'œuvre plus compétente et productive, renforçant l'engagement et la fidélité des employés (Naujokaitiene et al., 2015 ; Basahal et al., 2022).

Comportementaliste	Dans le cadre de l'approche comportementaliste, la reconnaissance est perçue comme un renforcement positif du comportement professionnel, et se focalise sur la contribution de l'employé à l'entreprise (Siegrist et al., 1990; Nelson, 2001, cité dans Brun & Dugas, 2005). Elle est souvent exprimée a posteriori, valorise l'efficacité et la productivité, et peut être formelle ou informelle (Brun & Dugas, 2005). Toutefois, la reconnaissance des compétences et efforts, plutôt que des seuls résultats, est cruciale pour renforcer l'appartenance et la légitimité des employés (Harter et al., 2002; Meyer et al., 2013). Les recherches de Montani et al. (2020) ainsi qu'Amoatema & Kyeremeh (2016) soulignent l'importance de la reconnaissance régulière, tant de la part des managers que des collègues, pour favoriser l'implication des employés et construire une culture organisationnelle saine.
---------------------------	--

3. Les effets de la reconnaissance

3.1 Effets psychologiques

Premièrement, il est indubitable que la reconnaissance revêt une importance cruciale pour rehausser l'estime de soi, comme le soulignent Orth, Robins et Widaman (2012). Lorsqu'un individu perçoit qu'il est respecté et loué pour ses efforts et ses réalisations, il voit se renforcer sa sensation d'efficacité et sa confiance en ses propres compétences. Cette hausse de l'estime de soi peut ultérieurement conduire à un enrichissement de la qualité de vie, ainsi qu'à un épanouissement personnel (Baumeister et al., 2003). De plus, il a été observé que la valorisation est également liée à une diminution de la comparaison sociale négative, ce qui peut atténuer les sentiments d'infériorité et d'insatisfaction (Crocker & Park, 2004). Par conséquent, la valorisation d'une personne, autrement dit sa reconnaissance, contribue à consolider la confiance en soi et le sentiment d'auto-valeur.

En outre, les travaux de Leary et ses collègues (1995) sur l'hypothèse sociométrique suggèrent que les individus sont naturellement enclins à rechercher l'approbation et l'acceptation d'autrui, car cela leur permet de renforcer leur sentiment d'appartenance et de sécurité au sein du groupe. Ainsi, la reconnaissance peut jouer un rôle déterminant dans l'accomplissement de cette aspiration fondamentale à être accepté et estimé par les autres.

Par ailleurs, la valorisation peut également stimuler, comme indiqué au chapitre précédent, la motivation intrinsèque des personnes (Deci, Koestner & Ryan, 1999). La motivation intrinsèque se réfère à l'élan qui provient de l'individu lui-même, indépendamment des récompenses ou des contraintes externes. Lorsqu'ils reçoivent des encouragements et des éloges, les individus sont davantage disposés à s'investir avec passion et détermination dans leurs activités. Ainsi, la valorisation peut favoriser l'autostimulation et la réalisation d'objectifs à long terme. Selon la théorie de l'autodétermination (Ryan & Deci, 2000) explicitée au premier chapitre de la reconnaissance de ce mémoire, la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux tels que l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale, est primordiale pour encourager la motivation intrinsèque. La valorisation, en mettant en lumière les talents et les réussites des individus, peut donc participer à combler ces besoins et à intensifier la motivation intrinsèque.

Des études complémentaires, telles que celle menée par Henderlong et Lepper (2002), ont également souligné l'importance de la reconnaissance pour stimuler la motivation intrinsèque. Ils ont constaté que les louanges spécifiques et sincères étaient plus efficaces pour renforcer la motivation intrinsèque que les compliments généraux et non sincères. De même, une autre étude réalisée par Vansteenkiste, Lens, et Deci (2006) a démontré que la reconnaissance et les encouragements axés sur le processus et l'effort étaient plus efficaces pour soutenir la motivation intrinsèque que ceux centrés sur les résultats ou la performance.

Il est également intéressant de noter que, selon la méta-analyse de Cerasoli, Nicklin, et Ford (2014), la motivation intrinsèque est un prédicteur plus robuste de la performance et du bien-être que la motivation extrinsèque. Cette conclusion renforce l'idée que la reconnaissance, en

favorisant la motivation intrinsèque, peut avoir un impact significatif sur le succès et le bien-être des individus.

Enfin, il est important de remarquer que la reconnaissance a été associée à une diminution du stress et de l'anxiété (Karns et al., 2017). En effet, lorsque les individus se perçoivent comme étant appréciés et soutenus, ils ont tendance à éprouver moins de pression et de préoccupations concernant leurs performances ou leur position sociale. De plus, la reconnaissance est susceptible de favoriser un sentiment d'inclusion et de sécurité, contribuant ainsi à la diminution de la fréquence des troubles de santé mentale tels que le stress et l'anxiété (Lambert et al., 2009). Des recherches ont également démontré que la reconnaissance peut offrir une protection contre les conséquences néfastes du stress sur la santé, en renforçant la résilience et en encourageant des stratégies d'adaptation plus efficaces (Emmons & Mishra, 2011 ; Nezlek, Kafetsios & Smith, 2008). Par exemple, l'exercice de la gratitude, consistant à identifier et à chérir les aspects positifs de sa vie, a été associé à une meilleure gestion du stress et à une amélioration du bien-être général (Wood et al., 2010).

Il convient également de mentionner que la reconnaissance peut exercer un impact bénéfique sur la santé physique. Des études ont révélé que les individus percevant un niveau élevé de reconnaissance dans leur existence quotidienne bénéficient d'une qualité de sommeil supérieure, d'une meilleure fonction immunitaire et d'une diminution des biomarqueurs inflammatoires (Redwine et al., 2016). Ceci suggère que la reconnaissance peut jouer un rôle déterminant dans la promotion d'une santé globale optimale, en complément de ses effets sur la santé mentale.

3.2 Effets de la reconnaissance sur la performance et la productivité

La reconnaissance au sein d'une organisation ou d'un contexte professionnel peut exercer une influence considérable sur les performances et la productivité des employés. De multiples études ont mis en lumière les avantages de la reconnaissance en termes d'amélioration de l'engagement, de la satisfaction professionnelle et de la fidélisation des employés.

Dans un premier temps, il est opportun de souligner que la reconnaissance a été identifiée comme un élément primordial pour encourager l'implication des salariés (Mone et al., 2011). L'engagement professionnel se définit comme un état psychologique positif caractérisé par la vitalité, la loyauté et l'immersion dans les tâches professionnelles (Schaufeli et al., 2006). Les collaborateurs engagés tendent à manifester une persévérance et un investissement accrus dans leurs activités, conduisant à une amélioration des performances et à une hausse de la productivité.

En témoignant de la gratitude envers les salariés pour leurs efforts et leurs réalisations, les entreprises peuvent renforcer leur sentiment d'utilité, et les inciter à redoubler d'efforts dans leurs missions. Par ailleurs, une étude menée par Grant et Gino (2010) a révélé que les employés dont les supérieurs hiérarchiques expriment leur reconnaissance montrent un engagement plus élevé que ceux qui ne bénéficient pas de telles marques d'appréciation.

Dans cette optique, il est également pertinent de mentionner les travaux de Rockstuhl, Dulebohn, Ang et Shore (2012), qui ont établi un lien entre la reconnaissance des employeurs et la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise. Selon ces auteurs, la gratitude favorise un climat de confiance et de coopération entre les membres de l'équipe, ce qui contribue à améliorer l'engagement global de l'ensemble des salariés.

Par ailleurs, il est intéressant de relever que la reconnaissance peut prendre diverses formes et être adaptée aux besoins spécifiques des employés. Dans ce contexte, Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986) ont souligné que les récompenses tangibles, telles que les augmentations salariales ou les promotions, sont certes appréciées, mais que les marques de reconnaissance intangibles, telles que les compliments ou les remerciements, ont également un impact significatif sur l'engagement des employés ; ce qui fait écho aux apports non-matérialisés exprimés par Raman & Kumari (2022) dans l'approche psychodynamique du travail.

De plus, la reconnaissance a également été associée à une plus grande satisfaction professionnelle (Grant & Gino, 2010). La satisfaction professionnelle est un indicateur important de la qualité de vie au travail et peut influencer la performance et la productivité des employés. Lorsque les employés se sentent reconnus et valorisés, ils sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur travail, ce qui peut se traduire par une meilleure performance et une motivation à long terme.

La gratitude peut également jouer un rôle significatif dans la fidélisation des collaborateurs, en contribuant à diminuer le taux d'attrition (Branham, 2005). Un taux d'attrition élevé s'avère onéreux pour les organisations, en engendrant des dépenses liées au recrutement, à la formation et à la perte de savoir-faire. En témoignant de la reconnaissance et en exprimant de l'estime envers les salariés, les entreprises peuvent consolider leur sentiment d'appartenance et les inciter à demeurer au sein de la structure. Ceci peut, en retour, réduire les coûts inhérents à l'attrition et favoriser une meilleure performance et une plus grande productivité globale.

Dans cette perspective, il est pertinent de mentionner l'étude menée par Lee, Hom, Eberly et Li (2018), qui a démontré que les employés ayant un niveau élevé de reconnaissance ont moins d'éventualités de quitter leur organisation que ceux qui en reçoivent peu. De plus, les auteurs ont constaté que les effets de la reconnaissance sur la rétention étaient particulièrement importants chez les travailleurs ayant un niveau d'engagement élevé.

De surcroît, la recherche de Ramlall (2004) souligne que la reconnaissance au travail est étroitement liée à la satisfaction des employés, un facteur clé dans la réduction du taux de turnover. Selon cette étude, les employés satisfaits sont moins susceptibles de rechercher de nouvelles opportunités professionnelles et de quitter leur entreprise.

Enfin, une étude de Kehoe et Wright (2013) a montré que les entreprises offrant des programmes de reconnaissance et de récompense efficaces bénéficient d'un avantage concurrentiel sur le marché du travail, en attirant et en retenant des talents de qualité. Ces programmes, lorsqu'ils sont bien conçus et adaptés aux besoins des employés, peuvent contribuer à créer un environnement de travail attractif et stimulant.

3.3 Les effets de la reconnaissance sur les relations interpersonnelles

Premièrement, il convient de mentionner que la gratitude participe activement à l'amélioration de la qualité des relations sociales, en renforçant les liens entre les individus (Algoe, 2012). Lorsqu'un individu exprime sa reconnaissance envers autrui, à la suite d'un geste bienveillant ou à un soutien apporté, cela génère un sentiment d'appartenance et renforce la confiance mutuelle. De surcroît, la gratitude incite à une plus grande sensibilité aux besoins d'autrui, et encourage des comportements coopératifs, favorisant ainsi l'établissement de relations interpersonnelles harmonieuses (Grant & Gino, 2010).

Les travaux de recherche menés par Emmons et McCullough (2003) suggèrent que la gratitude agit comme un mécanisme de régulation émotionnelle facilitant l'adaptation face aux situations stressantes et contribuant à un bien-être psychologique accru. Ainsi, la manifestation de reconnaissance peut engendrer des effets bénéfiques sur la santé mentale des individus. Par ailleurs, une étude réalisée par Ma, Tunney et Ferguson (2017) démontre que la pratique régulière de la gratitude peut améliorer l'empathie, favorisant une meilleure compréhension des besoins et des émotions d'autrui, renforçant de ce fait les relations sociales.

Il est également intéressant de faire le parallèle avec l'impact de la gratitude sur la satisfaction au sein des relations amoureuses. Selon une étude de Gordon et al. (2012), les couples exprimant régulièrement leur gratitude mutuelle éprouvent une satisfaction accrue dans leur relation et sont davantage enclins à maintenir un engagement à long terme. Bien que les relations amoureuses ne soient pas le sujet du travail, cela dénote tout de même l'impact assez conséquent de la reconnaissance parmi les relations entretenues.

Qui plus est, la reconnaissance contribue à l'amélioration de la communication entre individus, en instaurant un climat d'ouverture et de sincérité (Algoe, 2012). Une telle qualité de communication permet de mieux comprendre les points de vue et les attentes d'autrui, facilitant ainsi la résolution de conflits et la prise de décision en groupe.

La gratitude joue également un rôle essentiel dans la promotion de la coopération et de la collaboration entre individus. Des recherches scientifiques (Bartlett & DeSteno, 2006) ont révélé que la gratitude encourage les personnes à se soutenir mutuellement et à collaborer pour atteindre des objectifs communs. Ce climat de soutien et d'appréciation réciproque améliore les performances et la satisfaction générale lors des interactions interpersonnelles.

Enfin, la reconnaissance revêt une importance capitale dans le contexte professionnel. Algoe, Gable et Maisel (2010) ont démontré que la gratitude exprimée par les supérieurs hiérarchiques envers leurs employés a un impact significatif sur la satisfaction au travail, l'engagement et la productivité. Grant et Gino (2010) ont constaté que la reconnaissance renforce ainsi les relations entre collègues, favorisant un environnement de travail agréable et propice à la collaboration.

3.4 Tableau synthétique des effets de la reconnaissance

	Psychologiques	Performance & Productivité	Relations interpersonnelles
Effets de la reconnaissance	La reconnaissance est un facteur essentiel pour l'amélioration de l'estime de soi et la réduction des comparaisons sociales négatives (Orth, Robins & Widaman, 2012; Baumeister et al., 2003; Crocker & Park, 2004). Elle favorise le sentiment d'appartenance et de sécurité au sein du groupe (Leary et al., 1995). La valorisation stimule la motivation intrinsèque, en soutenant la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et l'autostimulation (Deci, Koestner & Ryan, 1999; Ryan & Deci, 2000; Henderlong & Lepper, 2002; Vansteenkiste, Lens, & Deci, 2006). Elle est prédicteur de la performance et du bien-être (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014). La reconnaissance peut diminuer le stress et l'anxiété, favorisant le sentiment d'inclusion, la résilience et des stratégies d'adaptation efficaces (Karns et al., 2017; Lambert et al., 2009; Emmons & Mishra, 2011; Nezlek, Kafetsios & Smith, 2008; Wood et al., 2010). Elle a aussi un impact bénéfique notable sur la santé physique, améliorant la qualité du sommeil, la fonction immunitaire et réduisant les biomarqueurs inflammatoires (Redwine et al., 2016).	La reconnaissance en milieu professionnel influence significativement les performances, la productivité, l'engagement, la satisfaction professionnelle et la rétention des employés (Mone et al., 2011; Schaufeli et al., 2006; Grant & Gino, 2010). Les employés valorisés sont plus engagés, satisfaits et susceptibles de rester dans l'organisation (Grant & Gino, 2010; Lee, Hom, Eberly & Li, 2018). Les marques de gratitude, tangibles et intangibles favorisent un climat de confiance, de coopération et la qualité des relations interpersonnelles (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rockstuhl, Dulebohn, Ang & Shore, 2012; Raman & Kumari, 2022). La reconnaissance peut aussi diminuer le taux d'attrition, réduisant ainsi les coûts associés (Branham, 2005). Des programmes de reconnaissance et de récompense efficaces confèrent un avantage concurrentiel aux entreprises en attirant et retenant des talents (Kehoe & Wright, 2013). La satisfaction des employés est étroitement liée à la reconnaissance, réduisant le taux de turnover (Ramlall, 2004).	La reconnaissance joue un rôle significatif dans l'amélioration des relations sociales et interpersonnelles, en renforçant les liens et la confiance mutuelle, en augmentant la sensibilité aux besoins d'autrui, et en encourageant la coopération (Algoe, 2012; Grant & Gino, 2010). Emmons et McCullough (2003) ont suggéré que la gratitude facilite la régulation émotionnelle, et améliore le bien-être psychologique, tandis que Ma, Tunney et Ferguson (2017) ont montré que la gratitude renforce l'empathie. La reconnaissance favorise également une communication ouverte et sincère, facilitant la résolution de conflits et la prise de décisions en groupe (Algoe, 2012). Les recherches de Bartlett et DeSteno (2006) ont indiqué que la gratitude promeut la coopération et la collaboration. En milieu professionnel, la reconnaissance des supérieurs améliore la satisfaction au travail, l'engagement et la productivité (Algoe, Gable et Maisel, 2010; Grant & Gino, 2010).

4. Les effets du déni de reconnaissance

Avant de débiter cette partie, il est pertinent de constater l'origine du déni de reconnaissance, comment il peut arriver et dans quelles circonstances.

Roche (2017) met en lumière les risques perçus de la reconnaissance pour les organisations et les individus, en se concentrant sur l'absence, le manque et le déni de reconnaissance. Les principales raisons évoquées pour expliquer ce phénomène sont :

1. La crainte qu'accorder certaines formes de reconnaissance encourage les employés à partir pour la concurrence, en prenant conscience de la valeur de leurs compétences et en développant des ambitions externes ;
2. La peur de se tromper sur le mérite de l'individu lors de l'évaluation, ce qui peut mener à une réticence à exprimer la reconnaissance par crainte de récompenser quelqu'un qui ne le mérite pas ;
3. La peur du changement et de la remise en cause du système de reconnaissance et de pouvoir, car cela pourrait entraîner une perte de pouvoir et une instabilité de la position identitaire des gestionnaires ;
4. La diabolisation de la lutte et du conflit visible qui peut engendrer des « lois du silence » dans les organisations, et ainsi contribuer à des pratiques de mépris et de déni ;
5. Le manque de connaissances et de compétences des managers sur la reconnaissance, qui limite les bonnes pratiques et favorise des pratiques laxistes ou autoritaires, renvoyant au déni ou au mépris.

Le travail souligne l'importance des formations et de l'apprentissage sur les mécanismes de la reconnaissance pour favoriser un développement mutuellement bénéfique pour les individus, les organisations et la population humaine en général. En prenant en compte ces éléments, il est essentiel de mettre en place des systèmes de reconnaissance adéquats et équitables pour éviter les conséquences négatives de l'absence, du manque et du déni de reconnaissance.

Puisque l'origine du déni de reconnaissance au travail est désormais clarifiée, nous pouvons dès à présent nous pencher sur les effets du déni de reconnaissance dans ce cadre. Pour ce faire, les trois pans (psychologique, psychosociologique, et de gestion) serviront d'éléments discriminants dans la littérature présentée.

4.1 Les effets psychologiques du déni de reconnaissance

Le déni de reconnaissance au travail peut entraîner des conséquences psychologiques significatives pour les employés. Un aspect central de cette problématique est la relation entre le déni de reconnaissance et l'estime de soi. Crocker et Wolfe (2001) ont démontré que lorsque les individus sont privés de reconnaissance, leur estime de soi peut être affectée, ce qui peut développer des répercussions sur leur bien-être psychologique et leur motivation professionnelle.

Dans le domaine de la psychologie du travail, l'épuisement professionnel, ou burnout, est un problème fréquent lié au déni de reconnaissance. Maslach et Leiter (2008) ont constaté que le

manque de reconnaissance est l'un des facteurs clés du burnout. Le burnout peut se manifester par de l'épuisement émotionnel, de la dépersonnalisation et par une diminution du sentiment d'accomplissement personnel, ce qui peut impacter négativement la santé mentale des employés (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Le déni de reconnaissance peut également être associé à l'anxiété et à la dépression. Les travaux de Lazarus et Folkman (1984) sur la théorie du stress ont montré que, lorsqu'ils se sentent privés de reconnaissance, les individus peuvent percevoir une menace pour leur estime de soi et leur sentiment d'appartenance. Cette perception peut générer des réponses anxieuses et dépressives, avec des conséquences potentiellement néfastes pour leur santé mentale.

En outre, les employés qui ne se sentent pas reconnus peuvent développer des relations de travail conflictuelles. Le manque de reconnaissance peut provoquer des sentiments d'hostilité et de jalousie entre collègues, menant à des conflits et à une détérioration de la qualité des relations interpersonnelles (Bolino & Turnley, 2003). Ces conflits peuvent à leur tour engendrer du stress et des problèmes de santé mentale, ainsi qu'une diminution de la satisfaction au travail.

Le déni de reconnaissance peut également conduire à un désengagement professionnel. Kahn (1990) a montré que les employés qui ne se sentent pas valorisés sont moins susceptibles de s'investir pleinement dans leur travail, ce qui peut réduire leur productivité et leur motivation. Le désengagement professionnel peut également contribuer à l'augmentation du stress, de l'anxiété et de la dépression, avec des répercussions sur la santé psychologique des employés.

L'absence de reconnaissance peut également impacter les comportements organisationnels, tels que la loyauté et l'engagement envers l'entreprise. Les employés qui ne se sentent pas reconnus sont moins susceptibles de s'identifier à leur organisation, et peuvent se sentir moins enclins à défendre ses intérêts (Tyler & Blader, 2003). Ce désengagement organisationnel peut entraîner une augmentation du taux de roulement du personnel et une diminution de la cohésion au sein de l'équipe.

L'impact du déni de reconnaissance sur la santé psychologique des employés peut également se manifester par une augmentation de l'absentéisme et par des comportements contre-productifs. Les employés qui ne se sentent pas reconnus sont plus susceptibles de se désengager de leurs responsabilités professionnelles et d'adopter des comportements pouvant nuire à l'organisation, tels que le retrait, le sabotage ou la procrastination (Spector & Fox, 2005).

Dans l'ensemble, les recherches en psychologie du travail montrent que le déni de reconnaissance au travail peut avoir des conséquences néfastes pour la santé psychologique des employés. Les employés qui ne se sentent pas reconnus peuvent éprouver des problèmes d'estime de soi, de stress, d'anxiété, de dépression, de conflits interpersonnels, de désengagement professionnel et organisationnel, d'absentéisme et de comportements contre-productifs.

Si l'on reprend la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), le déni de reconnaissance compromet la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale, menant à une détérioration du bien-être

psychologique. Des recherches récentes appuient cette idée. Par exemple, Trépanier, Fernet et Austin (2015) ont constaté que le déni de reconnaissance était associé à une augmentation du stress et de l'épuisement professionnel chez les employés.

Concernant la théorie de l'échange social d'Eisenberger et al. (1986), le déni de reconnaissance peut être perçu comme une violation de la relation d'échange, conduisant les employés à réduire leur engagement et à adopter des comportements contre-productifs. Colquitt, LePine et Wesson (2011) ont découvert que les employés qui estimaient être traités de manière injuste, notamment par le déni de reconnaissance, étaient plus susceptibles de se désengager de leurs responsabilités professionnelles et d'adopter des comportements négatifs.

Des recherches plus récentes examinent également l'impact du déni de reconnaissance sur des aspects spécifiques du bien-être psychologique et des comportements organisationnels. Par exemple, Ng (2017) a constaté que le déni de reconnaissance au travail était lié à une augmentation du cynisme organisationnel, ce qui peut conduire à une réduction de l'engagement au travail et à une hausse des comportements contre-productifs. Cette précision confirme les écrits précédents. De plus, Van Dijke, De Cremer et Mayer (2010) ont montré que le déni de reconnaissance peut entraîner des sentiments d'injustice et des comportements de représailles envers les supérieurs et l'organisation.

En outre, ce même déni peut également nuire à la qualité des relations entre les employés et leurs collègues. Guchait, Cho et Meurs (2015) ont trouvé qu'il était lié à des comportements d'incivilité, tels que l'intimidation et le mépris envers les collègues, contribuant à un climat de travail hostile et à une diminution de la satisfaction au travail. Cela, à nouveau, confirme les travaux plus anciens.

Dans l'ensemble, les recherches en psychologie du travail montrent que le déni de reconnaissance au travail peut avoir des conséquences néfastes pour la santé psychologique des employés. Les employés qui ne se sentent pas reconnus peuvent éprouver des problèmes d'estime de soi, de stress, d'anxiété, de dépression, de conflits interpersonnels, de désengagement professionnel et organisationnel, d'absentéisme et de comportements contre-productifs.

4.2 Les effets du déni de reconnaissance sur la performance et la productivité

La reconnaissance au travail n'est pas seulement une marque de politesse, elle est fondamentale pour les employés. Comme l'ont souligné Brun et Dugas (2008), lorsqu'elle fait défaut, cette absence de reconnaissance peut entraîner des conséquences néfastes sur le bien-être des employés et sur leur performance.

Lorsqu'un employé ne se sent pas reconnu, il peut voir sérieusement sa satisfaction au travail affectée (O'Flaherty, 2021). Pour l'employé qui travaille dur, donne le meilleur de lui-même, mais dont personne ne semble remarquer ou apprécier les efforts, la sensation peut être démotivante. Cette démotivation peut se traduire par une baisse de la productivité. De plus, si un employé ne se sent pas valorisé, il peut être tenté de chercher un environnement de travail

plus gratifiant ailleurs, ce qui peut entraîner des coûts de recrutement et de formation pour l'organisation (O'Flaherty, 2021).

En outre, il est important de noter que le déni de reconnaissance peut avoir un impact sur la santé mentale des employés. Brun et al (2003) ont mené une étude qui a révélé que le manque de reconnaissance au travail peut conduire à des problèmes de santé mentale. Cela peut à son tour affecter la performance des employés, ce qui a des implications pour la gestion. Les gestionnaires doivent donc être conscients de l'importance de la reconnaissance et de son impact sur le bien-être des employés, et sur la performance organisationnelle (Brun et al., 2003).

Aussi, le manque de reconnaissance peut entraver la croissance professionnelle et personnelle des employés. Selon Eisenbeiss, Knippenberg, et Boerner (2008), les employés qui ne se sentent pas reconnus sont moins susceptibles de se sentir engagés dans leur travail, et de chercher des moyens d'améliorer leurs compétences. Cela peut avoir un impact direct sur leur développement professionnel, car ils ne se sentent pas motivés à apprendre et à progresser. En fin de compte, la reconnaissance est un puissant levier de motivation qui peut conduire à une augmentation de l'efficacité, de l'efficiencia et de la satisfaction au travail ; inversement, son absence peut provoquer l'effet contraire.

La gestion d'une équipe démotivée et peu performante est un défi majeur pour tout leader. Dans un contexte où la reconnaissance est absente, ce défi peut s'intensifier. Comme l'a démontré McGregor (1960) dans sa théorie X et Y, les managers qui n'apprécient pas les contributions de leurs employés peuvent se retrouver à gérer une équipe qui ne se sent pas motivée à s'engager pleinement dans son travail. Cette absence de motivation peut se traduire par une faible productivité, une qualité de travail médiocre et une résistance au changement, au risque de rendre la gestion de l'équipe plus complexe et exigeante (McGregor, 1960).

La reconnaissance est cependant aussi un outil puissant pour améliorer les performances et favoriser l'engagement des employés. Dans un contexte où cette reconnaissance fait défaut, les managers peuvent rencontrer des difficultés à encourager leurs équipes à atteindre les objectifs de l'organisation. Comme l'a expliqué Locke (1968) dans la théorie de l'objectif, la motivation est un facteur clé pour atteindre les objectifs, et le manque de reconnaissance peut saper cette motivation. Cela peut rendre plus difficile, pour le manager, l'alignement des objectifs individuels des employés avec ceux de l'organisation, compromettant ainsi l'efficacité de l'équipe et la réalisation des objectifs de l'entreprise (Locke, 1968).

4.3 Les effets du déni de reconnaissance sur les relations interpersonnelles

Le déni de reconnaissance au travail peut avoir des conséquences importantes sur l'identité sociale et les relations interpersonnelles des employés. Bien qu'énoncé précédemment, ces effets sont particulièrement pertinents d'un point de vue psychosociologique, car ils touchent à la manière dont les individus se perçoivent et interagissent avec les autres au sein de l'organisation.

L'identité sociale est le sentiment d'appartenance à un groupe ou à une catégorie sociale, et elle est influencée par la manière dont les individus sont reconnus et valorisés par les autres membres du groupe (Tajfel & Turner, 1986). Le déni de reconnaissance peut engendrer une désidentification avec l'équipe et l'organisation (Haslam, Jetten & Waghorn, 2009). Lorsque les travailleurs ne se sentent pas valorisés, ils peuvent se sentir exclus du groupe et remettre en question leur appartenance. Cette désidentification peut conduire à un désengagement par rapport aux objectifs de l'équipe et à une diminution de la loyauté envers l'entreprise (Ellemers, De Gilder & Haslam, 2004).

En ce qui concerne les relations interpersonnelles, le déni de reconnaissance peut affecter la qualité des interactions entre les employés et leurs collègues, ainsi qu'avec leurs supérieurs hiérarchiques. Le manque de reconnaissance peut engendrer des sentiments de méfiance, de ressentiment et de frustration (Smith & Tyler, 1997), voire entraîner des conflits et une dégradation de la cohésion de l'équipe (O'Flaherty, 2021). Les tensions relationnelles peuvent également nuire à la communication et à la collaboration entre les membres de l'équipe, et engendrer des conséquences négatives sur la capacité du groupe à résoudre les problèmes et à atteindre ses objectifs (De Dreu & Weingart, 2003).

Le déni de reconnaissance peut également contribuer à la création d'un environnement de travail perçu comme inéquitable, au risque de provoquer des réactions négatives parmi les employés. La théorie de l'équité (Adams, 1965) suggère que les individus sont sensibles aux inégalités dans les récompenses et à la reconnaissance au sein d'un groupe. Lorsque les employés perçoivent une répartition inéquitable de la reconnaissance, ils peuvent éprouver un sentiment d'injustice et chercher à rétablir l'équilibre, par exemple, en réduisant leur investissement dans le travail ou en manifestant leur mécontentement auprès de leurs collègues et supérieurs (Greenberg, 1990).

Les travaux de Christophe Dejours mettent en lumière les enjeux psychodynamiques du travail et les liens entre les conditions de travail, la souffrance au travail et la santé mentale des employés (Ehrenberg, 1998 ; Dejours, 2006). Le déni de reconnaissance au travail peut être lié aux concepts développés par Dejours, notamment la souffrance au travail et la construction de l'identité professionnelle.

Dejours (1998) souligne que la souffrance au travail peut résulter de la confrontation entre le travail prescrit, les exigences et les contraintes imposées par l'organisation, et le travail réel, c'est-à-dire la manière dont les travailleurs accomplissent réellement leurs tâches. Le déni de reconnaissance peut accentuer la souffrance au travail en empêchant les employés d'exprimer leur expérience du travail réel, et en les contraignant à se conformer à des normes organisationnelles qui ne tiennent pas compte de leurs compétences, de leurs efforts et de leurs contributions (Dobre, 2013). Cette situation peut générer des tensions psychologiques et des conflits interpersonnels, comme mentionné précédemment.

L'identité professionnelle est un autre concept clé dans les travaux de Dejours (2006). Elle est construite à travers l'engagement dans le travail et les interactions avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques. Le déni de reconnaissance peut compromettre la construction de

l'identité professionnelle en empêchant les travailleurs de développer un sentiment d'appartenance à un groupe ou à une organisation, et en sapant leur confiance en leurs compétences et en leur valeur (Haslam, Jetten & Waghorn, 2009). L'atteinte à l'identité professionnelle peut également contribuer à la souffrance au travail et à la détérioration des relations interpersonnelles (Dejours, 2006).

Les travaux de Dejours permettent de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents aux effets du déni de reconnaissance au travail. Afin de prévenir la souffrance au travail et de favoriser la construction d'une identité professionnelle positive, il est essentiel de promouvoir une culture de reconnaissance et de respect mutuel entre les membres du personnel (Bourbonnais, Brisson, & Vézina, 2011). Les organisations peuvent mettre en œuvre des interventions telles que des formations en communication et en gestion des conflits pour les gestionnaires, ou des programmes de soutien aux employés, pour améliorer le bien-être et les relations interpersonnelles au travail (Einarsen et al., 2018).

4.4 Tableau synthétique des effets du déni de reconnaissance

	Psychologiques	Performance & Productivité	Relations interpersonnelles
Effets du déni de reconnaissance	Le déni de reconnaissance au travail a un impact négatif considérable sur la santé psychologique des employés, touchant leur estime de soi (Crocker & Wolfe, 2001), contribuant au burnout (Maslach et al., 2001), et engendrant de l'anxiété et de la dépression (Lazarus & Folkman, 1984). Il peut aussi engendrer des comportements contre-productifs (Spector & Fox, 2005). Ces effets sont liés à une insatisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, selon la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000; Trépanier et al., 2015). De plus, le déni de reconnaissance est perçu comme une violation de l'échange social, diminuant l'engagement des employés (Eisenberger et al., 1986; Colquitt et al., 2011). Il a été également associé à une augmentation du cynisme organisationnel (Ng, 2017) et à des comportements de représailles (Van Dijke et al., 2010).	La reconnaissance au travail est essentielle pour la performance des employés (Brun et Dugas, 2008). Le manque de reconnaissance peut nuire à la satisfaction au travail, diminuer la productivité, et inciter les employés à chercher ailleurs un environnement de travail plus gratifiant (O'Flaherty, 2021). Elle peut également affecter la santé mentale des employés et, par conséquent, leur performance (Brun et al., 2003). Les employés qui ne se sentent pas reconnus sont moins susceptibles de s'engager dans leur travail et de chercher à améliorer leurs compétences, entravant ainsi leur croissance professionnelle et personnelle (Eisenbeiss, Knippenberg, et Boerner, 2008). En absence de reconnaissance, les managers peuvent se retrouver à gérer une équipe démotivée et peu performante (McGregor, 1960), et avoir du mal à aligner les objectifs individuels des employés avec ceux de l'organisation (Locke, 1968).	Le déni de reconnaissance au travail impacte l'identité sociale et les relations interpersonnelles des employés (Tajfel & Turner, 1986; Smith & Tyler, 1997; O'Flaherty, 2021). Cela peut entraîner une désidentification et un désengagement des objectifs organisationnels, une dégradation de la cohésion de l'équipe et une perception d'injustice (Haslam, Jetten & Waghorn, 2009; Ellemers, De Gilder & Haslam, 2004; Adams, 1965; Greenberg, 1990). Selon Dejours (1998, 2006), cela peut également provoquer une souffrance au travail et entraver la construction de l'identité professionnelle. Le déni de reconnaissance empêche les employés d'exprimer leur expérience de travail et les oblige à adhérer à des normes organisationnelles qui ignorent leurs contributions (Dobre, 2013; Dejours, 2006). Promouvoir une culture de reconnaissance et de respect mutuel et instaurer des interventions pour améliorer le bien-être et les relations interpersonnelles au travail sont essentiels pour contrer le déni de reconnaissance (Bourbonnais, Brisson, & Vézina, 2011; Einarsen et al., 2018).

5. Les ambiguïtés de la reconnaissance

Si on a vu que la reconnaissance était un moteur d'identité, et donc un paramètre important au travail, il apparaît aussi qu'elle peut être une source d'aliénation plutôt que d'émancipation (Dejours, 2007)

Selon Dejours (2007), « la reconnaissance attendue dans le monde du travail n'est pas la reconnaissance de la personne, et encore moins la reconnaissance de l'identité ». (p.66) Les travailleurs cherchent avant tout la reconnaissance de leur travail, à savoir la qualité de leur travail mais aussi de leur implication et de leur contribution. Dans le monde du travail, la reconnaissance porte donc sur le faire et non pas sur l'être. Lorsqu'un individu obtient dans un second temps une reconnaissance sur le faire, il peut le transposer dans le registre de l'être par lui-même : grâce à cette reconnaissance, il peut avoir le sentiment d'être devenu plus apte qu'avant et d'être plus aimable et estimable à ses yeux. Il peut alors s'accomplir soi-même, seulement dans ce deuxième temps (Dejours, 2007).

Toutefois, cette recherche de reconnaissance peut devenir problématique lorsque l'individu s'identifie trop fortement à son travail et à sa performance (Dejours, 2007). Dans cette perspective, la reconnaissance peut se transformer en une sorte de miroir narcissique dans lequel l'individu se contemple et se juge (Honneth, 1995). La valorisation de l'individu passe alors entièrement par son rôle professionnel, et peut aboutir à une perte de la singularité, voire une forme d'aliénation. L'individu n'est plus que la fonction qu'il exerce, et se voit conduit à des situations de souffrance psychique si la reconnaissance escomptée n'est pas obtenue, ou pire, si elle est retirée, et notamment avec tous les effets du déni de reconnaissance que nous avons étayés (Honneth, 1995).

D'autre part, les critères de reconnaissance au travail sont souvent déterminés par des normes sociales, culturelles et organisationnelles (Bourdieu, 1998). Ces critères peuvent être de nature diverse : le niveau de compétence, la performance, l'engagement, l'obéissance aux règles, etc. En cherchant à se conformer à ces normes pour obtenir la reconnaissance, l'individu peut perdre son authenticité et devenir étranger à lui-même (Hérichon, 1969). Il peut ainsi être amené à nier ses valeurs personnelles, à étouffer ses sentiments et à réprimer son identité véritable pour s'adapter à ce qui est attendu de lui.

La question de l'aliénation par le travail est également au centre des préoccupations de Marx (1844). Pour lui, le travail aliéné est celui où l'individu ne se reconnaît pas dans ce qu'il produit, où il n'a pas de contrôle sur sa production et où son travail ne contribue pas à son épanouissement, mais à sa déshumanisation. Selon Marx, la recherche de reconnaissance dans le travail peut alors renforcer ce processus d'aliénation, car elle pousse l'individu à se conformer à des normes et à des exigences qui ne sont pas les siennes.

Dans « Manuscrits de 1844 », Marx a défini l'aliénation du travail comme une condition dans laquelle les travailleurs sont étrangers à leurs propres produits, à leurs processus de production et à eux-mêmes, se transformant en de simples instruments de production (Marx, 1844). Cette

notion reste pertinente de nos jours, en particulier à l'ère du néolibéralisme et de la mondialisation où les travailleurs sont souvent réduits à des rôles interchangeables dans des systèmes de production globalisés (Harvey, 2007).

La recherche de reconnaissance peut renforcer l'aliénation si elle conduit les travailleurs à adhérer à des normes et des valeurs qui ne sont pas les leurs, en sacrifiant leur individualité et leurs aspirations personnelles (Boltanski & Chiapello, 1999). Cette aliénation peut conduire à une crise d'identité, à des troubles psychologiques tels que l'épuisement professionnel, et à une diminution de la satisfaction au travail (Sennett, 2000).

Aujourd'hui, cette aliénation est exacerbée par les nouvelles formes de travail telles que le travail précaire, le travail à distance et le travail automatisé, qui peuvent éroder encore davantage les liens entre le travailleur et son travail (Deeming, 2013 ; Green, 2004). Par exemple, dans le travail automatisé, le travailleur peut ne plus reconnaître son travail comme étant le sien, car il est produit par une machine (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Dès lors, la reconnaissance au travail n'est donc pas une source d'émancipation inconditionnelle. Au contraire, elle peut devenir une source d'aliénation lorsque l'individu cherche à se conformer à des normes qui ne lui correspondent pas, ou lorsqu'il base sa valorisation uniquement sur sa performance professionnelle (Rousseau, 2012). Dans ce contexte, il est essentiel d'interroger les critères et les modalités de la reconnaissance au travail pour favoriser une reconnaissance plus authentique et respectueuse de la singularité de chaque individu.

Néanmoins, et comme nous l'avons explicité dans les sous-chapitres sur les effets de la reconnaissance, énormément de recherches récentes suggèrent que la reconnaissance au travail peut également être une source d'émancipation ; elle est basée sur le respect de l'individualité et de l'autonomie du travailleur (Honneth, 1995). Il est donc essentiel de repenser les modalités de la reconnaissance au travail pour éviter son potentiel aliénant, et pour promouvoir son potentiel émancipateur.

6. Conclusion – Reconnaissance

Le principe de reconnaissance incarne une dimension cardinale dans une multitude de champs d'étude, incluant la psychologie, l'éthique, la philosophie sociale, la théorie organisationnelle et la théorie managériale. Cet élément est reconnu comme un pilier fondamental favorisant le bien-être à l'échelle individuelle et collective, la motivation, l'implication, ainsi que la performance.

Des points de vue psychologique et éthique, des chercheurs tels que Deci et Ryan (2000) ont défendu l'idée que la reconnaissance de l'individualité et de l'autonomie des individus s'avère indispensable à leur motivation intrinsèque. Ces érudits de la théorie de l'autodétermination postulent que l'aspiration à voir sa valeur et sa compétence confirmées constitue un prérequis incontournable pour le développement et l'épanouissement humains.

Par ailleurs, les travaux de Baard et al. (2004), ainsi que ceux de Reis et al. (2000), ont confirmé de manière empirique que l'absence de reconnaissance peut engendrer des effets délétères sur la motivation, le bien-être et la performance. Eisenberger et al. (1986, 1990 ; Rhoades &

Eisenberger, 2002) ont, en outre, attesté que la reconnaissance, par l'intermédiaire de récompenses, de retours positifs et de valorisation des performances, exerce un impact notable sur l'implication et la productivité.

Dans ce contexte, la contribution de Brun et Dugas (2008) revêt une importance cruciale. Ces auteurs ont exploré le thème de la reconnaissance professionnelle et ont mis en lumière son influence sur l'implication, la satisfaction au travail et la performance. La reconnaissance peut revêtir une multitude de formes, incluant les retours positifs, les récompenses financières, les promotions, et les opportunités d'évolution professionnelle. Leurs recherches révèlent que la reconnaissance se présente comme un moteur puissant de motivation et de performance dans l'univers professionnel.

Dans les optiques psychosociologique et philosophique, la reconnaissance s'avère également essentielle. Comme l'a souligné Honneth (1995), la reconnaissance est une condition nécessaire pour l'intégration sociale et le sentiment d'appartenance. Honneth soutient que la non-reconnaissance peut mener à l'isolement, la marginalisation et causer des répercussions négatives sur la santé mentale. Dejours (1998, 2009) a également mis en exergue l'importance de la reconnaissance dans le contexte professionnel. Selon ce dernier, le déficit de reconnaissance peut engendrer stress, anxiété, insatisfaction, désengagement et des comportements contre-productifs.

Enfin, dans une perspective managériale, la reconnaissance au sein du lieu de travail est primordiale. Taylor (1994), Gagné et Deci (2005), Kuvaas (2006), et particulièrement Brun et Dugas (2008) ont mis en lumière que la création d'un environnement de travail inclusif et valorisant, qui encourage la reconnaissance, est essentiel pour l'épanouissement personnel et professionnel des individus.

En conclusion, ce chapitre de mémoire a pour objectif de souligner que la reconnaissance, sous toutes ses formes, doit être une préoccupation centrale pour les organisations. Il propose une argumentation robuste en faveur de la création d'une culture organisationnelle qui valorise la reconnaissance, promeut l'épanouissement personnel et professionnel, et soutient la motivation, l'implication et la performance.

La reconnaissance au travail dans le contexte post-Covid-19

1. Contexte d'étude

Pour ce chapitre, nous utiliserons le cadre théorique de la reconnaissance du point de vue de la gestion, selon Brun & Dugas (2008), ainsi que l'approche psychodynamique du travail, selon Dejours (1998), via l'économie de la souffrance et du plaisir dans le travail.

L'évolution contemporaine du monde professionnel a vu l'émergence inévitable du télétravail comme norme dominante, une mutation catalysée par la crise sanitaire de la Covid-19 (Micaela, 2020 ; Bergeaud, Cette, & Drapala, 2023 ; Chen et al., 2023). Pendant cette période d'incertitude, une forte croissance du travail à distance a été constatée au sein de l'Union européenne, passant de 15% avant la pandémie à près de 60% en plein cœur de la crise (Micaela, 2020 ; Gautier, 2022).

Il est indéniable que le télétravail a procuré de nombreux bénéfices, notamment une meilleure harmonie entre les sphères professionnelle et privée (Bergeaud et al., 2023). Il a également stimulé l'adoption de technologies digitales, et s'est avéré être un moteur non négligeable de productivité, illustré par une hausse de la productivité globale des facteurs (PGF) d'environ 0.6 % pour chaque point de pourcentage supplémentaire de télétravailleurs (Bergeaud et al., 2023). De surcroît, ce passage vers le travail à distance a permis de dissiper les préjugés associés au télétravail et a entraîné un investissement plus conséquent dans les ressources nécessaires à la pratique du travail à distance (Chen et al., 2023).

Aussi, le télétravail accorde des opportunités à tendre vers l'égalité entre les hommes et les femmes, et ce pour plusieurs raisons : l'amélioration de la participation au marché du travail, l'augmentation de la flexibilité qui permet de mieux concilier vie privée et vie professionnelle, gains de productivité avec une hausse de performance, économie de temps et de coûts, ... (Comité économique et social européen, 2021). *A contrario*, cette pratique de travail peut créer une invisibilisation des travailleurs au travail, une perte de contacts avec les collègues, une perte d'accès aux informations et aux formations, une hausse des risques d'être exposé à la violence et au harcèlement (Comité économique et social européen, 2021).

Néanmoins, cette transition n'a pas été sans conséquence. Le télétravail a amplifié certaines inégalités déjà présentes, en particulier parmi les travailleurs ayant un faible niveau de compétence numérique ou occupant des emplois manuels généralement moins rémunérateurs, qui ont vu leur accès au télétravail restreint et ont connu une précarité accrue en termes d'emploi et de revenus (Micaela, 2020). Par ailleurs, le télétravail a engendré certains effets néfastes pour les salariés, parmi lesquels un sentiment d'isolement renforcé, une intensification du travail, des horaires plus longs, un soutien et un encadrement moins présents de la part des managers, ainsi que des préoccupations concernant les opportunités de progression professionnelle (Chen et al., 2023).

Dans le sillage de la pandémie, la pérennité du télétravail semble se confirmer. Seulement 12% en moyenne des individus qui ont adopté le télétravail en Europe durant la crise du Covid sont revenus complètement en présentiel, que ce soit pour des raisons structurelles, comme dans le cas de l'enseignement, ou personnelles (Gautier, 2022). Cette statistique révèle un basculement

majeur vers une nouvelle norme de travail, et suggère que le télétravail est appelé à perdurer bien au-delà de la crise sanitaire.

Pour autant, un certain nombre de questions reste en suspens concernant la manière dont les organisations et les individus géreront cette transition à plus long terme. Il est probable que des stratégies hybrides, combinant travail à distance et travail sur site, se développeront et que les entreprises et les politiques publiques devront s'adapter à ces nouvelles réalités. Les chercheurs et les décideurs politiques auront un rôle important à jouer pour veiller à ce que les bénéfices du télétravail soient équitablement répartis, et pour atténuer les inconvénients potentiels associés à cette pratique. Dans cette troisième partie de revue de littérature, nous nous pencherons sur les enjeux clés du télétravail dans cette période post-Covid19, et sur les impacts que ces derniers ont sur la reconnaissance de ses pratiquants. Nous verrons ensuite la façon dont les entreprises réagissent (ou non) à ces défis d'aujourd'hui, notamment par l'instauration de travail hybride.

2. Les enjeux clés

2.1 Isolement social et anxiété

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et du passage généralisé au télétravail par la suite, le rapport « New Future of Work 2022 » de Microsoft Research (Teevan et al., 2022) souligne que les interactions informelles autrefois courantes dans les espaces de travail physiques ont considérablement diminué. Ce manque d'échanges spontanés a conduit à une réduction significative du capital social, entendu comme les bénéfices tirés des réseaux de connaissances. Ce phénomène a pour conséquence de cloisonner les entreprises, en limitant les échanges principalement aux réseaux de contacts proches.

Conséquemment, selon un sondage publié sur Statista, 24% des professionnels pensent que la solitude personnelle est la plus grande difficulté du télétravail (Sava, 2023).

L'impact de cette transition vers le télétravail sur le capital social dans les organisations n'est pas anodin. En effet, le rapport de Teevan et al. (2022) illustre comment cette perte d'interactions informelles peut engendrer un sentiment d'isolement plus prononcé chez les travailleurs, malgré une augmentation du nombre de réunions. Ce cloisonnement accru des entreprises s'accompagne d'une diminution progressive des interactions, même au sein des équipes proches. De plus, il semble que les travailleurs plus jeunes et les nouveaux employés soient particulièrement touchés par cette isolation sociale.

La pandémie de la Covid-19 a suscité une restructuration inattendue des pratiques de travail à travers le monde. Une transition vers le télétravail est devenue indispensable pour assurer la continuité des opérations, tout en respectant les mesures de distanciation sociale. Cette évolution rapide, et souvent non planifiée, a entraîné des conséquences significatives sur les travailleurs et les organisations, soulignant l'importance de la reconnaissance et de la visibilité dans le cadre du télétravail (Bia Figueiredo & Besson, 2023).

La reconnaissance, essentielle pour le bien-être et l'engagement des employés, est devenue une préoccupation majeure dans l'environnement de travail à distance. De ce fait, au sein d'une organisation, la reconnaissance implique la valorisation de l'individualité, de l'engagement et des résultats des travailleurs. Cela étant, dans un contexte de télétravail, assurer cette reconnaissance peut se révéler complexe, compte tenu de la distance physique et de la diminution des interactions en personne (Bia Figueiredo & Besson, 2023).

De fait, l'impact de la crise a également mis en lumière la question de la reconnaissance. Le travail à distance a remis en cause les modes traditionnels de reconnaissance professionnelle, souvent basés sur la visibilité physique. Par conséquent, les travailleurs exigent désormais une reconnaissance qui valorise leur contribution réelle et non pas leur présence physique au bureau. Les gestionnaires sont ainsi encouragés à faire preuve de plus d'empathie, de communication claire et de reconnaissance du travail accompli (Bendavid et al., 2023).

En parallèle, le paragraphe précédent permet la transition vers le concept de visibilité qui se rapporte à la manière dont les travailleurs sont perçus par les autres et se perçoivent eux-mêmes. La visibilité, qui va au-delà de la simple présence physique, englobe les interactions sociales, la participation aux discussions et le partage des idées. Avec le passage au numérique et à la délocalisation du travail, cette visibilité a évolué. Dans le contexte du télétravail, les employés peuvent se sentir à la fois « hyper visibles », en termes de flux et de résultats du travail, et invisibles, en termes d'individualité et de lien social (Bia Figueiredo & Besson, 2023).

La co-présence est « une présence à distance par le biais des nouvelles technologies de l'information et de la communication. », elle peut être une solution à cette problématique d'isolement. Cela dit, encore faut-il qu'elle soit correctement amenée et gérée par l'organisation et ses managers : mal implémentée, elle peut effriter les liens sociaux et particulièrement depuis la crise sanitaire de la Covid-19. Il est nécessaire dès lors de s'interroger sur le nouvel équilibre à venir entre présence, co-présence et distance (Duchateau et al., 2021).

L'intersubjectivité, où la visibilité est médiatisée par les technologies numériques, est apparue comme une nouvelle réalité. Cependant, la gestion de cette visibilité numérique peut provoquer une surcharge d'informations et de demandes menant à un « syndrome de débordement ». Pour pallier cela, certains travailleurs peuvent opter pour une « stratégie du clair-obscur », qui consiste à rendre certaines parties de leur travail visibles tout en gardant d'autres aspects dans l'ombre. Cela met en exergue le mal des télétravailleurs qui oscillent entre besoin de visibilité et isolement social, mal accentué par le manque d'interactions personnelles et le sentiment d'invisibilité (Bia Figueiredo & Besson, 2023).

Certes, le télétravail amène à une réduction des interactions sociales. Il n'en demeure pas moins que ce fait possède des effets positifs, comme la diminution des interruptions par des collègues, la diminution de bruits ou les perturbations engendrées par la présence d'un collègue, effets donc porteurs de meilleure concentration et d'accomplissement, eux-mêmes essentiels à la reconnaissance (Wöhrmann & Ebner, 2021, cité dans Labor-H, 2022).

La figure du manager se trouve au cœur de cette dynamique. Son rôle a été renforcé, étant donné qu'il est chargé de garantir la reconnaissance au travail malgré la distance. Les managers ont

donc tout intérêt à être attentifs à l'individualité de leurs employés, apprécier leurs pratiques et leur engagement, et reconnaître leurs résultats. Cependant, leur propre visibilité est également affectée par le télétravail, ce qui peut affaiblir leur autorité perçue (Bia Figueiredo & Besson, 2023).

Subséquentement, l'anxiété demeure une conséquence du télétravail post-Covid19 : la société Humu a analysé les réponses des employés aux enquêtes sur l'engagement, ainsi que les données comportementales de plus de 80 000 employés. Les résultats de cette étude ont montré que 89 % des responsables des ressources humaines rapportent que leurs équipes ont récemment exprimé des inquiétudes quant à la sécurité de l'emploi, aux changements de leadership ou aux réorganisations. L'anxiété semble également influencer ce que les employés désirent le plus : 50 % des travailleurs privilégient la stabilité de l'emploi plutôt qu'un salaire plus élevé ou l'évolution de carrière (Gottlieb-Cohen, 2023).

En se concentrant sur le télétravail, l'étude a mis en évidence des différences significatives entre les réponses des employés en présentiel et à distance. Les employés travaillant à distance étaient pour 32 % d'entre eux plus susceptibles de ressentir de l'anxiété à la suite d'annonces de licenciements et étaient beaucoup plus préoccupés à l'idée d'avoir un nouveau manager lors d'une réorganisation. 67 % d'entre eux ont également déclaré que cette anxiété avait eu un impact sur leur productivité. À l'inverse, ceux qui se rendent au bureau au moins partiellement, que ce soit en mode hybride ou entièrement en présentiel, étaient, pour 24 %, moins susceptibles de déclarer que l'incertitude avait affecté leur productivité au cours des six derniers mois. (Gottlieb-Cohen, 2023)

Malgré l'augmentation de l'anxiété chez les travailleurs à distance, l'étude a également révélé un désir prononcé de continuer de travailler de cette manière. En effet, 50 % des employés estiment que le télétravail est une priorité pour eux dans leur prochain rôle, tandis que seulement 4 % rechercheraient un poste entièrement en présentiel. Ces chiffres illustrent à la fois les défis et les désirs des employés dans le contexte actuel du monde du travail, mais aussi le souhait de de faire de l'hybride une pratique quotidienne (Gottlieb-Cohen, 2023).

Dans cette optique, les managers sont appelés à promouvoir des solutions managériales innovantes. Ils doivent utiliser les technologies numériques pour créer des espaces de discussion informels, instaurer des pratiques spécifiques pour soutenir la reconnaissance et la visibilité des travailleurs, et réfléchir à la manière de gérer les frontières entre le travail et la vie privée, afin de soutenir le bien-être de leurs employés et de préserver leur engagement (Bia Figueiredo & Besson, 2023).

Pour autant, les managers ne doivent pas tomber dans le piège des outils de contrôle de leurs employés. Le micro-management ou micro-gestion, autrement dit le contrôle étroit et excessif du travail des employés, est un style de management qui a pu se populariser grâce à sa simplification apportée par les outils numériques durant la pandémie. En comptant les clics, les déplacements de souris, les mails écrits et les appels passés, les gestionnaires ont eu accès à tout un tas de paramètres faussement associés à la performance. Lorsqu'un manager se perd dans les détails, il risque d'étouffer la créativité et l'autonomie de ses employés, ce qui peut

conduire à la frustration, à l'épuisement professionnel et finalement à un désengagement (Krishnamoorthy, 2022).

Abondant dans ce sens, Ravid et al. (2022) ont produit une méta-analyse des EPM (electronic performance monitoring). Il en ressort qu'aucune preuve réelle, et statistiquement significative, ne permet de confirmer que les EPM soient des moteurs de performance pour les employés. Mais la constatation ne s'arrête pas là ; ces dernières sont aussi des générateurs de stress, de frustration et d'anxiété. La conclusion de l'analyse est sans appel : les organisations qui se concentrent davantage sur le bien-être psychologique de leurs employés peuvent s'attendre en retour à des attitudes bien plus positives qu'en les contrôlant de manière invasive (Ravid et al., 2022).

Inversement, un manque de supervision peut également être problématique, surtout dans un contexte de travail à distance où les interactions en face à face sont limitées. Un leadership « laisser-faire » peut conduire à un manque d'alignement et de coordination au sein de l'équipe, nuisant à la productivité globale. Les managers devraient s'efforcer d'adopter une approche de « micro-compréhension » dans le contexte post-Covid-19. Cette approche consiste à être présents et accessibles, à comprendre les défis spécifiques auxquels sont confrontés les employés en travaillant à distance et à leur fournir le soutien nécessaire pour accomplir leurs tâches. Par exemple, un bon manager doit aider ses employés à définir leurs priorités et à clarifier les attentes, à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent et à maintenir une connexion interpersonnelle et un soutien émotionnel malgré la distance (Krishnamoorthy, 2022).

Concrètement, il ressort de la littérature que la Covid-19, comme l'indique le rapport de Teevan et al. (2022) de Microsoft Research, a induit un bouleversement des modes de travail, marqué principalement par une transition massive au télétravail. Cette évolution, rendue nécessaire pour maintenir l'activité tout en respectant les mesures de distanciation sociale, a entraîné des conséquences considérables sur la dynamique sociale des organisations. Cette dernière se caractérise par une diminution des interactions informelles et par conséquent, du capital social. Ce déficit d'interactions spontanées a mené à une isolation croissante des travailleurs, notamment parmi les plus jeunes et les nouveaux employés, et à une fragmentation accrue des entreprises.

Cette mutation a également posé de nouveaux défis en termes de reconnaissance professionnelle et de visibilité des travailleurs. Comme le soulignent Bia Figueiredo & Besson (2023), la reconnaissance, qui est cruciale pour le bien-être et l'engagement des employés, doit désormais se baser davantage sur les résultats que sur la présence physique. Les managers sont donc appelés à faire preuve d'empathie, de clarté dans la communication et de reconnaissance des efforts déployés (Bendavid et al., 2023).

En ce qui concerne la visibilité au travail, elle dépasse la simple présence physique et intègre la participation et le partage d'idées. Avec le passage au numérique et à la délocalisation du travail, cette visibilité a évolué, créant une situation où les employés peuvent se sentir "hyper visibles" en termes de flux de travail et de résultats, mais invisibles sur le plan de l'individualité et du lien social (Bia Figueiredo & Besson, 2023).

Le rôle des managers, au centre de cette dynamique, s'est vu renforcé (Bia Figueiredo & Besson, 2023). Ils sont désormais chargés de garantir la reconnaissance, malgré la distance, tout en devant gérer leur propre visibilité affectée par le télétravail, ce qui peut potentiellement affaiblir leur autorité perçue. Ils doivent également trouver l'équilibre entre la présence, la co-présence définie par Duchateau et al. (2021) comme une présence à distance par le biais des technologies de l'information et de la communication, et la distance.

Par ailleurs, l'étude de Gottlieb-Cohen (2023) chez Humu révèle une augmentation de l'anxiété chez les employés à distance plus susceptibles de ressentir du stress suite à des annonces de licenciements et davantage préoccupés par les changements d'équipes ou les réorganisations. Cette anxiété influence aussi leur productivité, malgré un désir marqué de poursuivre le télétravail.

En conclusion, la transformation du monde du travail, qui présente des avantages certains comme le soulignent Wöhrmann & Ebner (2021, cité dans Labor-H, 2022), a néanmoins révélé des défis importants en termes d'isolement social, de reconnaissance, de visibilité et de gestion de l'anxiété. Ces défis appellent à une réflexion approfondie sur la façon de structurer le travail à distance pour préserver le capital social, valoriser les employés, gérer la visibilité et apaiser les inquiétudes liées à la sécurité de l'emploi. Cela demande une compréhension en profondeur des nouvelles dynamiques de travail et une gestion empathique et respectueuse des employés par les managers, comme le soulignent Bia Figueiredo & Besson (2023). Ces défis, bien que conséquents, peuvent être relevés par des organisations adaptatives et innovantes.

2.2 Equilibre entre vies professionnelle et privée

Dans une recherche produite lors de la crise sanitaire de Taskin et al. (2022), l'équilibre entre vies privée et professionnelle se voit impactée à plusieurs niveaux. Premièrement, il y a une dimension temporelle qui est influencée par le télétravail. En effet, les télétravailleurs ont une perte de repères temporels, et ils se plongent dans des activités en dehors du travail afin d'échapper à la présence de la sphère professionnelle.

Par ailleurs, le télétravail intensifie les tensions entre la sphère professionnelle et la sphère privée, la charge de travail et le temps de travail tendant à augmenter, et la difficulté à déconnecter étant exacerbée par l'absence de frontières physiques (Taskin et al., 2022 ; Lederlin, 2020). Il convient ici de souligner le rôle des espaces liminaux, ces trajets domicile-travail qui étaient auparavant essentiels pour effectuer la transition entre le travail et le privé (Patesson, 2023). En l'absence de ces espaces, la frontière entre ces deux sphères devient floue, rendant plus difficile la transition entre ces rôles et augmentant le risque d'épuisement.

En outre, le travail managérial est de plus en plus caractérisé par les notions de « disponibilité » et de « flexibilité », qui se traduisent par une attente d'efficacité et sont rendues possibles par les technologies de l'information et de la communication (Hassard et Morris, 2022, cité dans Ajzen, 2022). Cette situation conduit à une intensification du travail, notamment pour les managers qui sont souvent amenés à travailler au-delà de leurs horaires habituels, tant sur leur

lieu de travail que chez eux. Les managers ressentent également une obligation de travailler en soirée, pratique qui semble devenue la norme (Hassard et Morris, 2022, cité dans Ajzen, 2022).

Qui plus est, Kumar & Epley (2022) suggèrent que les échanges écrits remplaçant les discussions orales développent une augmentation du stress, du malaise lié à la conversation en elle-même et à la charge mentale. La conséquence de cela est un sentiment de ne pas savoir se déconnecter d'avec son travail, et de ressentir une connexion continue. Les échanges oraux sont à privilégier dans cette ère numérique, afin de conserver cette dimension humaine que représente la discussion (Kumar & Epley, 2022)

Face à ces défis, la mise en place de rituels de transition adaptés à la situation de télétravail devient essentielle pour favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (Patesson, 2023). Ces rituels, bien qu'ils dépendent largement de la volonté individuelle de les mettre en œuvre, peuvent jouer un rôle déterminant dans la déconnexion et la préparation au rôle « privé ».

Cependant, le rôle des organisations dans la promotion de ces rituels ne doit pas être négligé. Un management bienveillant peut aider à instaurer de meilleures conditions pour la transition entre le travail et le privé, notamment en régulant la présence et l'absence sur le lieu de travail (Patesson, 2023). En Belgique, le droit à la déconnexion est d'ailleurs reconnu par la loi (Service public fédéral, n.d.), ce qui pourrait constituer une base pour la mise en œuvre de ces pratiques.

En conclusion, la crise sanitaire a exacerbé des tensions préexistantes entre les sphères privée et professionnelle, intensifiées par l'essor du télétravail. L'érosion des frontières physiques et temporelles entre ces deux sphères, telle que documentée par Taskin et al. (2022) et Lederlin (2020), a contribué à une augmentation de la charge de travail et à une incapacité à déconnecter. Les espaces liminaux, qui étaient autrefois essentiels pour la transition entre le travail et la vie privée, sont désormais inexistantes en télétravail (Patesson, 2023), ce qui brouille encore davantage ces frontières.

L'attente de « disponibilité » et de « flexibilité », rendue possible par les technologies de l'information et de la communication, a entraîné une intensification du travail, particulièrement pour les managers (Hassard et Morris, 2022, cité dans Ajzen, 2022). Parallèlement, l'augmentation des échanges écrits en lieu et place des discussions orales a accru le stress et le malaise liés à la communication au travail (Kumar & Epley, 2022).

Pour relever ces défis, l'importance de rituels de transition adaptés à la situation de télétravail est mise en avant (Patesson, 2023). Cependant, pour rendre ces rituels efficaces, il est nécessaire que les organisations adoptent un rôle actif pour leur promotion et leur instauration. Ainsi, un management bienveillant, attentif à réguler la présence et l'absence de ses employés, peut offrir un soutien significatif dans la mise en place de ces rituels de transition. Le droit à la déconnexion, reconnu par la loi en Belgique, pourrait servir de fondement à ces pratiques (Service public fédéral, n.d.).

En somme, pour garantir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée à l'ère du télétravail, il est crucial de reconnaître et d'aborder ces tensions et défis à la fois au niveau individuel et organisationnel.

Inégalités de genre en hausse durant la période post covid

La conversion massive vers le télétravail n'est pas homogène dans la population : les femmes l'ont davantage adopté que les hommes (38,6% contre 34,9%). Cette transformation a néanmoins engendré une augmentation disproportionnée de la charge de travail non rétribuée chez les femmes, en particulier en matière de soins aux enfants et de tâches ménagères (Parlement Européen, 2022).

L'étude de Fernandez Lopez et Schonard (2022) souligne que le télétravail induit une augmentation du temps de travail domestique des femmes. Elles ont tendance à utiliser la flexibilité offerte par le télétravail pour gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, spécialement lorsqu'elles endossent les responsabilités familiales. Par contraste, les hommes exploitent souvent cette flexibilité pour améliorer leurs performances professionnelles.

Les résultats de l'étude de Heejung et Brooker (2022, cité dans Couttenier, 2022) nuancent toutefois l'impact de la flexibilité offerte par le télétravail. Ils observent que le contexte socio-économique influence aussi cette répartition des tâches : les travailleurs avec un salaire plus élevé ont plus tendance à répartir les tâches de manière égalitaire, indépendamment de la flexibilité de leur travail. À l'inverse, les travailleurs à faible revenu voient leur répartition des responsabilités impactée par cette flexibilité, les hommes s'impliquant davantage lorsqu'ils peuvent aménager leur temps de travail.

Il en ressort que la flexibilité inhérente au télétravail ne bouleverse pas les normes sociétales en matière de répartition des responsabilités. Cependant, en supprimant certaines restrictions liées au travail traditionnel, elle pourrait aider à concilier les rôles parentaux et domestiques des travailleurs, indépendamment de leur sexe (Couttenier, 2022).

Néanmoins, cette flexibilité accrue et l'isolement lié au télétravail ont accru la charge mentale des femmes, avec des conséquences notables sur leur bien-être et leur santé mentale (Fernandez Lopez & Schonard, 2022). Le rapport « Headway 2023 - Mental Health Index » du Parlement européen (2022) met en lumière que 83% des femmes comparées à 36% des hommes, ont signalé une augmentation significative de la dépression, exacerbant les inégalités de genre.

Afin de prévenir ces dérives, le Comité économique et social européen (CESE) a publié un avis intitulé « Télétravail et égalité entre les hommes et les femmes – conditions pour que le télétravail n'exacerbe pas la répartition inégale des tâches domestiques et de soins non rémunérées entre les femmes et les hommes, et pour que celui-ci soit un moteur de promotion de l'égalité entre les genres » (CESE, 2021). Il y est souligné l'importance de promouvoir une culture organisationnelle qui garantisse la sensibilisation aux questions d'égalité entre les hommes et les femmes.

Selon Fernandez Lopez et Schonard (2022) et le CESE (2021), pour permettre un meilleur équilibre entre le travail et les responsabilités familiales, il est nécessaire de développer de meilleures infrastructures de soins, tant pour la prise en charge des personnes âgées que pour les services de garde d'enfants. Cela permettrait d'effectuer son travail sans être interrompu par les responsabilités familiales.

Dans cette perspective, l'Union européenne propose plusieurs directives et stratégies pour la période 2021-2027 visant à atténuer ces risques. Cependant, pour prévenir efficacement les atteintes à la santé dans l'environnement professionnel, il est essentiel d'adopter une approche centrée sur le travailleur, et de se préparer adéquatement aux futures crises sanitaires, s'il en est (Parlement Européen, 2022).

3. Les impacts de la crise du Covid-19

Le télétravail n'est pas ce qui génère en tant que tel des effets positifs ou négatifs : ce sont les liens indirects qui en découlent, comme les temps de travail et les interactions avec les collègues (Wöhrmann & Ebner, 2021, cité dans Labor-H, 2022). Selon Wöhrmann et Ebner (2021, cité dans Labor-H, 2022), « le télétravail n'est ni bon ni mauvais pour la santé mentale » (p.2). Il faut pouvoir adapter les pratiques employées par rapport aux conditions créées par le télétravail et au regard de la fonction même du salarié qui est plus ou moins « télétravaillable » (Labor-H, 2022).

3.1 *Le quiet quitting*

Le *quiet quitting* représente un comportement au travail lors duquel les employés se limitent à effectuer le travail attendu d'eux dans le cadre de leur fonction, sans fournir d'efforts supplémentaires (Alisha Johar et al., 2023 ; Scheyett, 2022). Les salariés adopteraient ce comportement pour maintenir leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ou pour préserver leur santé et leur bien-être dans un environnement de travail à haute pression (Mahand & Caldwell, 2023). Cette conduite a été perçue positivement dans certains secteurs, car elle permet de réduire le stress et l'anxiété au travail (Alisha Johar et al., 2023).

Le *quiet quitting* pourrait être compris comme le fait de laisser son travail sur son lieu de travail, plutôt que comme une démission de l'investissement dans son travail, sachant que 50% des salariés pensent à leur travail le soir, le weekend ou en vacances (Bendavid et al., 2023). Plutôt que de quitter leur emploi, c'est une façon pour les individus de ne pas être dominés par le travail (Mahand & Caldwell, 2023).

Aussi, ce phénomène n'est pas nouveau et est associé un engagement au travail faible et aux actions collectives (Hamouche et al., 2023). La pandémie a accentué cette tendance et a conduit à un détachement émotionnel du lieu de travail (Alisha Johar et al., 2023).

De plus, le sens des priorités des employés a changé au travers des années : le travail est devenu moins central, moins important par rapport à d'autres domaines, comme la famille ou les loisirs. Pour autant, la façon de travailler n'a pas changé. (Bendavid et al., 2023). Les travailleurs cherchent plus à se sentir bien au travail, à trouver du sens dans ce qu'ils font, plutôt que de « se réaliser » par le travail (Bendavid et al., 2023). Lors de la pandémie, ils ont eu le temps de se questionner sur ce qu'ils faisaient de leur temps et sur les moments qu'ils rataient avec eux-mêmes et leurs proches (Hamouche et al., 2023 ; Taskin et al., 2022). À présent, ils souhaitent se concentrer sur ce qui leur procure un sentiment d'accomplissement (Hamouche et al., 2023).

Cela dit, la tendance au *quiet quitting* n'est actuellement pas une tendance majoritaire. Selon l'enquête Ifop de 2022 (cité dans Bendavid et al., 2023), 77% des salariés estiment faire plus que ce qui leur est demandé, comparé à la description de leur poste, 21% font ce qui est attendu d'eux sans surinvestissement, et 2% font ce qui est attendu d'eux ou moins.

Pour autant, si 58% des répondants estiment que leur motivation est stable, 36% disent que cette dernière a diminué. Cette baisse de motivation peut s'expliquer lorsqu'il y a une forme de pénibilité liée au travail, comme un temps de trajet long pour aller sur le lieu de travail. Elle s'explique aussi par la frustration liée à la reconnaissance perçue par les individus et à la difficulté de se projeter sur du long terme chez son employeur (Bendavid et al., 2023). En France, on remarque que les efforts déployés par les organisations se font surtout autour de la marque employeur pour charmer les talents, mais lorsque ces derniers intègrent l'entreprise, il n'y a rien qui soit mis en place pour les fidéliser (Bendavid et al., 2023). On voit en outre que la défaillance à valoriser les travailleurs constitue l'une des causes du phénomène de *quiet quitting* (Mahand & Caldwell, 2023).

Le manque de reconnaissance est d'autant plus inquiétant qu'une majorité des salariés estiment faire plus que les tâches qui leur sont associées. À terme, le nombre de comportements de *quiet quitting* peut croître. (Bendavid et al., 2023). Cela dit, ce comportement est peut-être un moyen pour les travailleurs d'arranger l'équilibre entre ce qu'ils donnent et ce qu'ils reçoivent (Bendavid et al., 2023).

On peut par ailleurs voir que la fréquence de ce comportement a connu une augmentation impressionnante lors de la période post-Covid-19 qui peut être attribuée à la crise sanitaire. L'un des facteurs pouvant l'expliquer est l'abandon de la mentalité de la « culture de l'effort » (« hustle culture ») (Hamouche et al., 2023). Cela ne signifie pas que les travailleurs n'aiment pas leur emploi, mais plutôt que la culture organisationnelle actuelle qui prône la compétition entre individus et une haute performance se fait au détriment du moral, du bien-être et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des collaborateurs (Hamouche et al., 2023).

Cette hausse de tendance peut aussi s'expliquer par le fait qu'il y a une désillusion et un désengagement de la part des travailleurs lors de la crise sanitaire, et à défaut de pouvoir démissionner, certains travailleurs ont préféré adopter ce comportement (Scheyett, 2022).

Le *quiet quitting* peut aussi trouver ses causes dans l'organisation même. Selon Zenger et Flokman (2022), plusieurs personnes ont travaillé pour un manager qui les a amenées à adopter une attitude de *quiet quitting*. Cela leur est venu d'un sentiment d'être sous-évaluées et non appréciées. *A contrario*, un manager qui est inspirant a mené des employés à avoir une envie forte de faire leur possible pour atteindre leurs objectifs, pouvant les amener à travailler de temps en temps plus tôt ou plus tardivement. Pour Mahand et Caldwell (2023), l'une des causes de ce phénomène est le manque de perspective d'évolution dans l'entreprise. En effet, si l'individu a le sentiment qu'il n'y pas beaucoup d'opportunités pour évoluer, et que l'entreprise ne communique pas sur ses stratégies et objectifs, cela peut rendre l'employé dubitatif quant à son avenir. Ne pas pouvoir se projeter sur du long terme dans l'entreprise est un facteur de désengagement chez le collaborateur (Mahand & Caldwell, 2023).

Ainsi, le *quiet quitting* se manifeste lorsque les travailleurs, se sentant peu appréciés ou dévalorisés, ne donnent que le minimum requis de leur effort et de leur énergie à leurs emplois. Cette forme d'auto-régulation de l'effort permet aux employés de maintenir un certain équilibre entre leur vie personnelle et celle professionnelle dans un environnement de travail souvent stressant et exigeant. Malheureusement, le manque de reconnaissance, d'appréciation et de perspective d'évolution dans l'entreprise est l'un des facteurs clés de ce phénomène. Par conséquent, le *quiet quitting* est une réponse à une organisation du travail qui privilégie la performance individuelle et la compétitivité, plutôt que le bien-être et l'équilibre entre les vies professionnelle et privée des employés (Scheyett, 2023).

3.2 Le travail hybride – Expansion et accélération postpandémie

La transformation des méthodes de travail à la suite de la pandémie de la Covid-19, caractérisée par l'émergence du « travail hybride », soulève des questions cruciales sur la santé, le bien-être et la reconnaissance des employés (Gilson et al., 2022). C'est un terrain d'investigation fertile pour explorer comment ces changements pourraient remodeler la façon dont nous reconnaissons et récompensons les travailleurs à l'ère postpandémique. Les préférences pour le travail hybride sont souvent motivées par un désir de liberté personnelle accrue et par la nécessité d'un sentiment de connexion à ses collègues et à leur organisation (Wigert, 2022).

Pour autant, dans ce contexte, les relations semblent plus dures à développer, les interactions informelles se raréfient et la charge mentale prend plus de poids (Jullien, 2022). Gilson et al. (2022) notent que le passage au travail hybride peut entraîner une diminution de l'activité physique et une augmentation du comportement sédentaire. Ces modifications comportementales, induites par la réduction des déplacements et le passage au travail à domicile, pourraient potentiellement influencer la performance des employés. En effet, la santé et le bien-être sont reconnus comme des déterminants majeurs de l'engagement et de la productivité au travail. Si ces derniers sont compromis, nous pourrions observer un impact sur la performance et, par conséquent, sur la reconnaissance au travail (Gilson et al., 2022). Le télétravail est perçu comme un mode de travail qui permet de se couper de l'entreprise *a minima* temporairement, ce qui peut causer un risque d'isolement, de désocialisation, ainsi qu'un ternissement de l'ambiance au travail (De Carvalho & Ajzen, 2022).

Andreeva (2022) souligne que les différents arrangements de travail peuvent affecter la créativité et la performance des employés, avec des implications pour leur reconnaissance. Les défis du partage des connaissances et de la collaboration dans un modèle de travail hybride pourraient également nécessiter de nouvelles stratégies pour assurer une reconnaissance équitable.

Clifton et Holliday (2022) postulent que, sur les 125 millions de salariés à temps plein aux États-Unis, environ 56% soutiennent qu'ils sont capables d'effectuer leurs tâches de bureau à distance. Parmi eux, 30% manifestent une préférence pour le travail entièrement à distance, 60% souhaitent un arrangement hybride, tandis que seulement 10% expriment une préférence pour le travail entièrement sur site. Ce changement dans la dynamique de travail pose des défis

stratégiques significatifs pour les dirigeants d'entreprise, avec des préoccupations émergentes liées à la gestion des équipes distantes, la rétention des clients et des employés, et le bien-être des employés (Clifton & Holliday, 2022). Pour autant, l'imposition du télétravail à temps plein par les mesures gouvernementales lors de la crise de la Covid-19 a permis d'identifier les éléments essentiels dans la gestion d'entreprise (Van Daele, 2022).

Parallèlement, Wigert (2022) met en évidence l'effet catalyseur de la pandémie sur la proportion d'employés travaillant à distance. Avant la crise sanitaire, seuls 8% des employés pouvaient exercer leurs fonctions à distance, exclusivement depuis leur domicile, mais ce nombre a grimpé à 70% dès mai 2020. En février 2022, la répartition est devenue quasiment équilibrée, avec 42% des travailleurs ayant un emploi du temps hybride, et 39% travaillant entièrement à domicile. (Wigert, 2022).

Cependant, l'accès aux avantages du travail hybride n'est pas uniforme, et certaines catégories d'employés peuvent être désavantagées : cette inégalité est génératrice de disparité en termes d'adaptation et de performance au quotidien, impactant *de facto* la reconnaissance que l'employé peut recevoir (Gilson et al., 2022).

Brecheisen, Truscott-Smith et Wigert (2022) confirment également que le travail hybride est une tendance irréversible, avec environ quatre travailleurs sur dix actuellement en mode hybride. Cependant, ils mettent en garde contre le risque de réduire le travail hybride à une question d'horaires de bureau et d'organisation des emplois du temps. Les auteurs identifient quatre dynamiques essentielles du travail hybride : l'engagement et le bien-être des employés, l'équité et l'inclusion, la confiance et la productivité, et les relations et la culture (Brecheisen, Truscott-Smith & Wigert, 2022).

Wontorczyk & Roznowski (2022) ont aussi exploré l'impact du travail à distance, hybride et sur site sur le stress et l'engagement au travail pendant la pandémie de COVID-19. Leur étude indique qu'il n'y a pas de différences significatives en termes d'intensité de l'engagement au travail entre les groupes, mais que l'engagement au travail est expliqué par différentes variables dans chaque groupe.

Cappelli (2021, cité dans Taskin, 2021a) a mis en évidence le besoin d'une présence physique au bureau afin de stimuler la créativité et l'innovation dans les entreprises, car cela demande de se connaître, d'interagir avec les autres, d'apprendre, etc., chose particulièrement importante pour les jeunes travailleurs et nouveaux employés (Teevan et al., 2022). Pour autant, il est temps de s'interroger sur le retour au bureau à la suite de la pandémie. Cappelli (2021, cité dans Taskin, 2021a) met en exergue que plus les collaborateurs font du télétravail, moins ils sont engagés. Si certaines études constatent que le travail à distance peut amener à la dilution des collectifs de travail, *a contrario* d'autres montrent qu'il y a un mouvement qui tend à « réinvestir non seulement les espaces physiques mais également virtuels pour retrouver une communauté de travail » (De Carvalho & Ajzen, 2022, p.2.). Les individus ont le besoin de faire partie d'un collectif, et le télétravail vient perturber la configuration des relations sociales. La question de l'inclusion des collaborateurs dans les collectifs vient dès lors se poser (De Carvalho & Ajzen, 2022).

Par ailleurs, la co-présence est un élément important lors de télétravail (Taskin et al., 2023). Cette présence à distance permet de créer des liens, gérer les conflits et partager du soutien (Taskin et al., 2023). Cela ouvre aussi la possibilité de se sentir proche de ses collègues, car le travail à distance donne la possibilité de percevoir et d'exprimer ses émotions (Taskin et al., 2023). Schiemer et al. (2022) suggèrent que la co-présence constitue la base pour une collaboration créative qui ouvre la voie au partage d'idées, à la concentration sur son travail, ainsi qu'à la possibilité de se détendre.

Le mieux est de télétravailler à hauteur de deux jours par semaine, soit sur la moitié du temps de travail. Au-delà de ce fractionnement, les effets bénéfiques sur le bien-être et la performance ne sont plus constatés. (Duchateau et al., 2021). L'idéal, selon Duchateau et al. (2021), est d'avoir la possibilité de choisir les jours de télétravail. Dès lors, imposer un mélange entre présence et distance n'aurait pas de sens si l'on souhaite garder le confort de travail que permet d'obtenir le télétravail. Il faut faire primer la qualité à la quantité de la présence au travail.

L'étude de Bloom, Han, et Liang (2023) offre des perspectives éclairantes sur les impacts et les implications de ce mode de travail :

La première observation majeure est que le travail à domicile (WFH) réduit le taux d'attrition moyen de 33% et augmente les scores de satisfaction au travail. En d'autres termes, les employés sont non seulement plus enclins à rester dans l'entreprise, mais ils sont également plus satisfaits de leur travail, ce qui peut potentiellement se traduire par une meilleure productivité et une meilleure qualité de travail, induisant une meilleure reconnaissance de leur production. Ce constat rejoint les résultats précédents de recherches indiquant que les employés valorisent le WFH comme un équivalent d'une augmentation de salaire de 4% à 8% (Bloom et al., 2023).

Deuxièmement, le WFH modifie le temps de travail des employés. Il diminue le nombre d'heures travaillées à domicile, mais augmente celles effectuées au bureau et le week-end. Il réduit également le nombre de jours de maladie et de congés. Cette flexibilité accrue, permettant aux employés de gérer plus facilement leurs engagements personnels, se révèle être un avantage considérable du WFH (Bloom et al., 2023).

Le troisième impact notable du WFH réside dans la transformation des modes de communication. Les employés en WFH augmentent leur utilisation des outils de communication numérique, même lorsqu'ils sont physiquement présents au bureau. Cela suggère que le travail à distance entraîne des changements durables dans le comportement des employés, au-delà des jours spécifiquement dédiés au travail à domicile (Bloom et al., 2023).

Cependant, l'étude de Bloom et al. (2023) met en lumière des disparités significatives entre les non-managers et les managers dans l'appréciation du travail hybride. Les non-managers ont tendance à tirer davantage de bénéfices de ce modèle de travail, ce qui se traduit par une volonté plus grande de participer à ce mode de travail et un impact positif perçu sur leur productivité. À l'inverse, les managers signalant des impacts négatifs significatifs sur leur productivité sont moins enclins à se porter volontaires pour le WFH et affichent des taux de départ plus élevés. Malgré ces résultats contrastés, l'étude ne trouve pas d'impact significatif du travail hybride sur

les évaluations de performance des employés ou sur les taux de promotion. C'est un point important qui réfute l'argument couramment avancé selon lequel le travail hybride nuirait à la productivité.

Une autre analyse empirique proposée par Emanuel & Harrington (2023) se penche sur les variations de la productivité du travail pendant et après la phase de fermeture des bureaux induite par la pandémie. Ils mettent en lumière un rétrécissement de l'écart de productivité, bien qu'il demeure résiduel. Par exemple, une baisse de 4 % des appels horaires a été enregistrée chez les travailleurs sur site par rapport à ceux travaillant à distance. Plus surprenant, même dans un contexte où tous les employés travaillaient à distance, les travailleurs qui avaient originellement opté pour ce mode de travail affichaient un taux de productivité inférieur de 8 % à leurs collègues initialement sur site (Emanuel & Harrington, 2023).

La recherche d'Emanuel & Harrington (2023) soulève également une question importante concernant l'impact qualitatif du travail à distance. Il a été observé que le travail à distance affecte non seulement le volume mais également la qualité des interactions. Les employés à distance ont signalé une difficulté accrue pour consulter leurs collègues rapidement, se traduisant par une hausse de 11 % du temps d'attente client pour les travailleurs ayant effectué la transition vers le travail à distance durant la fermeture des bureaux.

L'incidence du travail à distance sur l'évolution des carrières professionnelles est également une préoccupation majeure mise en exergue par Emanuel & Harrington (2023). Le travail à distance tend à réduire la fréquence des rencontres individuelles avec les managers, ainsi que les opportunités de formation dédiées à l'amélioration des compétences professionnelles. Ces contraintes pourraient expliquer les taux de promotion inférieurs observés chez les travailleurs à distance par rapport à la période pré-pandémique.

Les travaux de Bloom, Han, et Liang (2023) et de Emanuel et Harrington (2023) offrent des points de vue enrichissants et parfois contrastés sur le travail à domicile et son impact sur la productivité, la satisfaction des employés et le déroulement des carrières professionnelles.

En somme, Bloom et al. (2023) soulignent que le travail à domicile réduit le taux d'attrition, augmente la satisfaction au travail et change fondamentalement la façon dont les employés gèrent leur temps de travail. Ces résultats indiquent des effets positifs sur l'engagement des employés, leur satisfaction et potentiellement leur productivité, qui sont tous trois des déterminants de la reconnaissance que l'on peut recevoir, que l'on peut donner, mais aussi celle que l'on s'attribue. Cependant, cette étude met en évidence une dichotomie marquée entre les managers et les non-managers dans leur appréciation du travail hybride ; ces derniers tirant davantage de bénéfices de ce modèle.

De son côté, l'analyse de Emanuel & Harrington (2023) illustre comment le travail à distance peut affecter la productivité, la qualité des interactions et l'évolution des carrières. Ils ont observé une diminution de la productivité chez les travailleurs qui ont été contraints de travailler à distance pendant la pandémie, ainsi qu'une dégradation de la qualité des interactions, moyennant une diminution des échanges reconnaissants. De plus, le travail à distance semble avoir un impact négatif sur les opportunités de formation et sur les taux de promotion.

Ainsi, le travail à domicile aurait des implications significatives qui peuvent être bénéfiques ou néfastes, en fonction du rôle et des préférences individuelles de chaque employé. D'une part, il favorise l'engagement des employés et la flexibilité dans la gestion de leur temps de travail, mais il peut également entraver la productivité, réduire la qualité des interactions et limiter les opportunités de formation et de promotion.

Dans une perspective plus large, et faisant écho à la réduction des interactions du paragraphe précédent, Burgdorf et al. (2022) soulignent l'importance de la collaboration et de l'interaction sociale pour la créativité et l'innovation. Cette étude met en évidence que la créativité est considérée non seulement comme une question d'expertise technique mais aussi comme un processus intrinsèquement humain et collectif. Ainsi, le télétravail, tout en offrant flexibilité et commodité, peut potentiellement entraver ces interactions sociales essentielles pour la créativité et l'innovation. Il est donc crucial de trouver un équilibre entre le travail à distance et la présence physique au bureau pour maintenir un environnement de travail stimulant et innovant.

Il est certain qu'il faille planifier et élaborer le retour au bureau (Cappelli, 2021, cité dans Taskin, 2021a), d'autant plus au vu de la réticence de certains employés à retourner sur leur lieu de travail (Ng et Stanton, 2023). Selon Cappelli (2021, cité dans Taskin, 2021a), le retour au bureau est le moment idéal pour repenser la culture organisationnelle et le management, car il est nécessaire que les personnes se voient pour apprendre cette nouvelle culture. Il faut préparer le travail hybride et garder un lien social avec les télétravailleurs, car le renforcement du télétravail de façon structurelle peut certes augmenter la flexibilité et réduire les temps de trajets, mais il peut aussi diminuer les rapports sociaux, l'engagement et l'implication envers l'entreprise, ainsi qu'augmenter l'isolement social (Cappelli, 2021 cité dans Taskin, 2021a). Le travail hybride brouille aussi les frontières entre le lieu de travail et le domicile, ce qui soulève des questions concernant les responsabilités et les obligations des employeurs et des employés en termes d'environnement de travail à domicile (Gilson et al., 2022).

Les concernant, les employeurs ont un rôle essentiel dans la gestion du mode hybride, car ils peuvent influencer la manière dont les employés sont reconnus et récompensés dans un environnement de travail hybride (Oleksa-Marewska & Trawińska, 2022). L'autonomisation des employés et l'orientation vers le travail d'équipe sont des facteurs élémentaires pour le bien-être des employés, et qui peuvent impacter la reconnaissance au travail (Oleksa-Marewska & Trawińska, 2022).

Dans leur récente étude, Borghouts et al. (2022) ont examiné les changements de motivation lors de la transition vers le travail à distance. Ils ont constaté que les travailleurs passent d'une motivation basée sur les interactions sociales à une motivation centrée sur les tâches lorsqu'ils travaillent à domicile.

Les stratégies adoptées par les travailleurs pour gérer cette transition se divisent en deux catégories principales, certaines axées sur l'intrinsèque, comme la performance personnelle et le plaisir au travail, tandis que d'autres sont plus extrinsèques, liant la performance et le plaisir aux interactions avec autrui (Borghouts et al., 2022).

Borghouts et al. (2022) insistent sur le fait que le soutien adapté est essentiel pour maintenir la motivation lors du travail à domicile. Ce soutien peut prendre la forme d'outils de gestion du temps et de techniques pour se détacher du travail et qui peuvent être adaptés aux besoins individuels.

Toutefois, le travail à distance présente des défis, notamment en termes de gestion de l'attachement psychologique au travail. Selon Borghouts et al. (2022), la possibilité de travailler n'importe quand et n'importe où peut exercer une pression pour une disponibilité constante, ce qui peut mener à des heures de travail supplémentaires et à une difficulté à se déconnecter des tâches professionnelles.

À la suite de notre revue de littérature, nous pouvons désormais redéfinir notre question de recherche à la lumière des implications du travail hybride : « Travail hybride et reconnaissance : un vécu postpandémique. »

Ce mémoire englobe les différentes facettes du travail hybride qui peuvent influencer la reconnaissance des employés, en tenant compte des changements induits par la pandémie. Elle inclut les modifications liées au lieu de travail et aux comportements des employés, les responsabilités partagées entre l'employeur et l'employé, et la modification de perception de la reconnaissance lorsqu'elle est distancée ou en présentiel.

Dans cette perspective, nous proposons les sous-questions suivantes dans le contexte du travail hybride pour guider notre étude :

Comment le travail hybride influence-t-il les relations interpersonnelles ?

À quelles formes de reconnaissance les travailleurs sont-ils les plus sensibles ?

Comment les travailleurs perçoivent-ils la différence de reconnaissance entre le présentiel et le distanciel ?

Ces questions seront essentielles pour guider notre exploration plus approfondie de l'impact du travail hybride sur la reconnaissance des employés à l'ère postpandémique.

Méthode de recherche

Ce mémoire suit les étapes d'une méthode de recherche qualitative en sciences humaines, qui sont la question de départ, l'exploration à l'aide de lectures, la construction d'un modèle d'analyse, l'observation via des entretiens qualitatifs, l'analyse des données récoltées et enfin, la conclusion (Marquet et al., 2022).

1. Question de départ

La question initiale était de comprendre si la crise de la Covid-19 avait eu un impact sur les travailleurs, et plus particulièrement sur les télétravailleurs. Cette question provient de l'observation de la montée du télétravail lors de ladite période de crise et des changements dans la façon de travailler que cette méthode de travail a eus sur l'époque d'après-crise sanitaire actuelle.

Ainsi, nous partions de la question :

Quel impact a eu la crise sanitaire de la Covid-19 sur le besoin de reconnaissance des télétravailleurs ?

Après lecture de plusieurs ouvrages, nous avons décidé de modifier notre question, afin qu'elle soit davantage qualitative, car la question précédemment exposée nous semblait floue et trop restrictive quant à la direction à prendre sur la méthode de recherche et les ressources à utiliser. Nous l'avons modifiée de telle sorte :

Comment la reconnaissance au travail a-t-elle été impactée par la crise sanitaire de la Covid-19 ?

Finalement, avec le contexte actuel d'ère postpandémique, il semble que le télétravail à temps plein soit moins populaire auprès des travailleurs, pour laisser place au travail hybride, qui est un mixte entre des journées sur le lieu de travail et des journées de travail à domicile. Aussi, parler d'impacts dans le cadre de ce sujet semblait moins pertinent, car il induit non seulement une approche quantitative que nous ne souhaitons pas, mais aussi parce que nous cherchons surtout à comprendre les ressentis, à faire un état des lieux de la situation actuelle auprès des travailleurs, et non pas à énumérer une liste d'effets. Pour cela nous avons fini par nommer notre mémoire :

Travail hybride et reconnaissance : un vécu postpandémique.

Ce mémoire a pour finalité de comprendre comment la reconnaissance tant dans sa perception que dans sa substance s'est vue modifiée à la suite de la crise sanitaire de la Covid-19 pour les travailleurs effectuant du travail hybride.

2. Exploration

L'origine de notre questionnaire provient de notre entourage duquel sont ressortis différents ressentis à la suite du changement de cadence entre la crise sanitaire et la période actuelle, tels que le sentiment d'une incompréhension des besoins en matière de télétravail de la part de l'employeur, ou encore un sentiment « de ne pas pouvoir lâcher prise » avec le fait d'être disponible chez soi en continu.

Afin de débiter notre recherche, nous avons commencé par des lectures visant à prendre connaissance des études qui ont été produites sur le sujet. Nous avons choisi ces documents à partir de notre question de recherche, tel que conseillé par Marquet et al. (2022), mais aussi nous avons pris en compte les phénomènes d'invisibilisation et de déshumanisation qui semblent avoir un lien avec la reconnaissance. Le tout permettant de pouvoir partir d'un panel suffisamment large pour bien comprendre le sujet sur lequel nous portons notre intérêt.

Nous avons décidé, lors de notre exploration, de faire des résumés de nos lectures afin de bien les comprendre (Marquet et al., 2022).

Nous avons choisi, dans le cadre de notre recherche, d'utiliser, comme méthode de récolte de données, l'entretien semi-directif. Il s'agit d'une entrevue qui n'est pas complètement ouverte ni entièrement guidée par des questions précises (Marquet et al., 2022). Avec cette méthode, le chercheur dispose d'un guide d'entretien dans lequel on peut retrouver des questions relativement ouvertes. Il ne faut pas nécessairement en suivre l'ordre ou la formulation (Marquet et al., 2022). Nous nous sommes efforcés de faire en sorte que nos entretiens ressemblent le plus possible à une discussion plutôt qu'à une entrevue, afin de mettre à l'aise les participants.

Lors de la conception de notre guide d'entretien, nous avons essayé de penser à des questions dont la formulation soit la plus neutre possible, afin de réduire l'écart créé par des biais entre la réalité et la réponse des individus (Coron, 2020).

Lors de nos entretiens, nous avons pris en considération ce que Marquet et al. (2022) appellent le *rapport social* entre l'interviewer et l'interviewé. Ce sont les écarts en termes de classes sociales, de statuts hiérarchiques, de fonctions, et cetera. Ces écarts peuvent affecter la relation d'entretien se traduisant par de l'autocensure ou encore par l'envie d'étaler sa vie personnelle. Plus cet écart est grand, plus il est nécessaire que les deux parties explicitent leurs pensées de façon à se faire bien comprendre (Marquet et al., 2022). Étant étudiants, nous avons trouvé opportun de prendre en compte notre statut comparé à celui des travailleurs ayant beaucoup de qualification et de connaissance dans le monde du travail, domaine que, de fait, nous n'avons pas encore pu expérimenter.

3. Construction du modèle d'analyse

Le guide d'entretien, se trouvant en annexe 1, vise à structurer l'analyse des données pour répondre au mieux à notre question de recherche. Il se divise en cinq thématiques qui sont :

- La présentation de la personne interviewée
- Les sources de la reconnaissance
- Le travail hybride
- L'impact ressenti du travail hybride sur la reconnaissance
- Les solutions envisagées aux problèmes soulevés

4. Observations avec des entretiens semi-directifs

Nous avons effectué quinze entretiens avec des travailleurs dont trois sont des managers qui gèrent une équipe. Nous avons construit un corpus de données qui reprend les verbatims de chaque répondant en fonction des thèmes identifiés, qui se retrouve en annexe 2.

Dans l'ouvrage de Marquet et al. (2022), plusieurs éléments sont à prendre en compte, avant de d'effectuer un entretien, afin que celui-ci se passe dans de bonnes conditions. Il faut faire attention au cadre spatio-temporel, prévenir de la durée approximative de l'entretien, demander s'il est possible d'enregistrer l'entrevue et s'engager à respecter l'anonymat de l'individu ; ce sont des éléments que nous avons évidemment pris soin de respecter. Nous avons effectué des entretiens majoritairement en distanciel en fonction des disponibilités des intervenants, le distanciel offrant une facilité d'organisation.

Concernant l'échantillon de travailleurs que nous avons interrogés, nous avons choisi des individus qui ont un mode de travail hybride et qui travaillent dans des infrastructures privées et publiques en tant que salariés appartenant à des organisations différentes. Les travailleurs indépendants nous semblaient plus difficiles à interroger sur la question de la reconnaissance. Dans cet échantillon, nous retrouvons quatre travailleurs qui n'ont connu que la période post-covid-19 en étant dans la vie active. Un répondant a rejoint son entreprise en pleine crise sanitaire, et les dix autres répondants ont connu une période de travail s'étalant d'avant la période de la Covid-19 jusqu'à aujourd'hui.

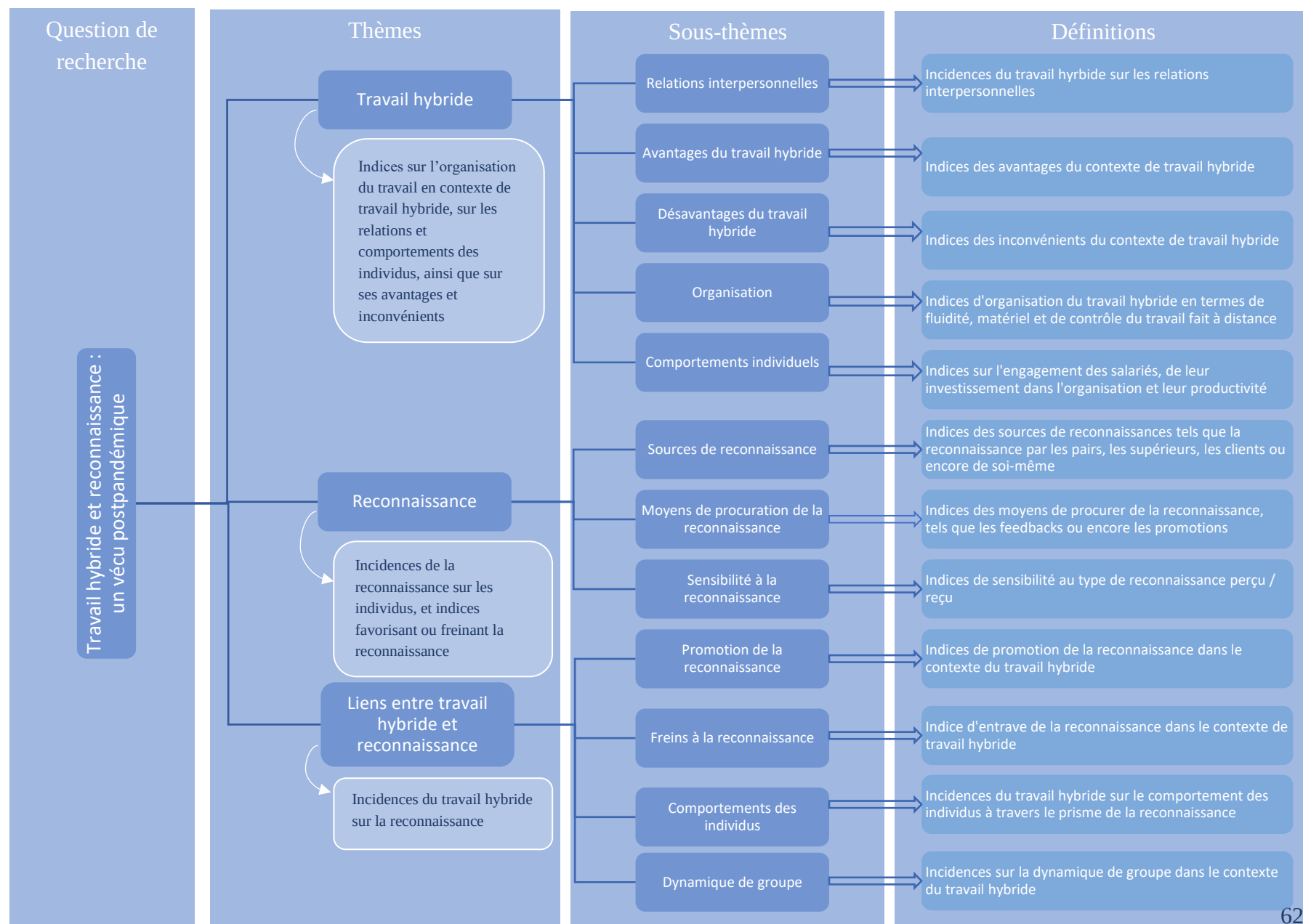
Pseudonyme	Date de l'entretien	Années d'expérience dans la vie active	Titre de fonction	Durée de l'entretien
Louis	27/06/23	5 ans	Assureur – Sales	37'
Hélène	27/06/23	3 ans	Animatrice et chroniqueuse* Community manager	38'
Marc-Antoine	29/06/23	35 ans	Manager et directeur d'un département d'une institution financière	1h08
Elisabeth	26/06/23	10 mois	Talent Acquisition Specialist	30'
Théo	27/06/23	9 mois	Talent Acquisition Specialist	44'
Bob	26/06/23	1 an	Gestionnaire de projets*	38'

Raoul	28/06/23	15 ans	Producteur de musique pour le théâtre Monteur vidéo asbl	52'
Axel	28/06/23	13 ans	Manager et directeur d'une équipe hautement spécialisée en finance	1h15
Charles	27/06/23	23 ans	Directeur dans un département des marchés financiers	1h
Jérôme	27/06/23	2 ans	Développeur Intelligence artificielle	49'
Lucas	29/06/23	4 ans	Web Design	58'
Tom	28/06/23	6 ans	CyberSécurité asbl	1h01
Gabriel	26/06/23	4 ans	Campaign manager sur les réseaux sociaux	36'
Nathan	27/06/23	10 mois	Manager et Gestionnaire de projets - Ingénieur	56'
Françoise	26/06/23	30 ans	Professeure dans le secondaire* Coordnatrice pédagogique*	52'

**dans le secteur public*

5. Analyse des données récoltées et conclusions

Nous faisons dans ce mémoire une analyse thématique (annexe 2) qui a été facilitée par la division des questions du guide d'entretien. Celle-ci permet d'identifier, de regrouper et d'extraire des parties d'entretiens en rapport aux thèmes établis (Paillé et Mucchielli, 2016). Une grille d'analyse permet de comparer les données récoltées entre elles, ainsi qu'à la littérature (Marquet et al., 2022)



Résultats des données récoltées

Reconnaissance

1. Reconnaissance des personnes

1.1 Reconnaissance de ses pairs

Sur la base des témoignages recueillis et de la revue de la littérature, il est évident que la reconnaissance par les pairs est un facteur crucial dans le bien-être des employés au travail, contribuant à leur sentiment d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale.

J'ai dû mettre en place un projet récemment où je devais réaffecter les différents agents. Je devais donc identifier les lieux en sureffectifs et en sous-effets. J'ai dû faire de gros tableaux Excel pour objectiver tout ça et puis je l'ai présenté. [...] et quand on m'a dit ton travail est remarquable, ça va changer la vie de certains endroits ben ça fait plaisir surtout parce que c'était risqué comme je suis quelqu'un de nouveau. (Bob)

Le premier témoignage illustre comment la reconnaissance peut influencer la satisfaction professionnelle. Bob a pris l'initiative de réaffecter les agents pour optimiser les ressources de son organisation. Sa satisfaction provenait de la reconnaissance de ses pairs et du fait que son travail allait « changer la vie de certains endroits ». Cela corrobore les travaux de Locke (1976) et Judge et al. (2001), qui ont lié la reconnaissance à une plus grande satisfaction professionnelle.

Moi ce que je recherche dans cette idée de reconnaissance, c'est celle par mes pairs, c'est-à-dire que le marché ait connaissance de mon existence et que le marché reconnaisse mes compétences parce qu'en fait, tu es valorisé par le marché et non pas ceux qui ont un regard qui ne sera pas forcément objectif. (Charles)

Oui mais ce sont plutôt des collègues, pas des supérieurs, ou des personnes qui ont le même niveau que moi dans la boîte qui ont plus tendance à pouvoir se rendre compte alors que les gens qui sont vraiment là pour analyser mon travail, ils sont pas tellement dans la technique donc ils ont plus de mal à évaluer. (Jérôme)

Les deuxième et troisième témoignages mettent en avant la valeur de la reconnaissance entre pairs souvent mieux placés pour évaluer la qualité et l'effort du travail réalisé. Ces deux témoignages illustrent la notion de « jugement de beauté » décrite par Clot (dans Brun & Dugas, 2005), où les pairs sont en mesure d'évaluer la qualité du travail accompli et les efforts fournis. Charles souligne l'importance de la reconnaissance par le « marché », c'est-à-dire par ses pairs, plutôt que par ceux qui pourraient avoir un regard moins objectif. Jérôme, quant à lui, souligne que ses collègues, et non ses supérieurs, sont les plus susceptibles de reconnaître et d'évaluer correctement son travail. Ces témoignages viennent renforcer l'idée que la reconnaissance par les pairs est un facteur important d'engagement au travail (Meyer, Stanley et al., 2002).

La reconnaissance, c'est aussi que maintenant ça fait 10 ans que je suis ici dans cette boîte et tout le monde me connaît. Tu vois, par exemple, on m'appelle le Golden boy. (Marc-Antoine)

Le dernier témoignage relève l'importance de la reconnaissance à long terme de la part de ses pairs, et du respect de la communauté professionnelle. En étant appelé « Golden boy », Marc-Antoine reçoit une forme de reconnaissance qui renforce son sentiment d'appartenance à l'organisation. Cela correspond à nouveau à l'argument de Meyer, Stanley et al. (2002) selon lequel la reconnaissance peut renforcer l'engagement des employés en leur donnant un plus grand sentiment d'appartenance à leur organisation.

Se référant aux verbatims, nous pouvons appuyer l'apport d'Eisenberger et al. (1986) qui ont noté que les récompenses tangibles peuvent être appréciées, mais que les formes de reconnaissance intangibles, telles que les compliments ou les remerciements, peuvent avoir un impact significatif sur l'engagement des employés. Les témoignages mettent dès lors en évidence l'importance de ces formes intangibles de reconnaissance.

1.2 Reconnaissance de son supérieur

Les données recueillies sur la reconnaissance exprimée par les cadres de direction ont permis de mettre en lumière l'effet bénéfique que celui-ci procure aux employés.

Ce qui me procure de la reconnaissance...alors déjà, ce sont les calls toutes les semaines avec mes managers et recevoir un feedback positif de leur part. Je sens que là, c'est vraiment de là que vient le plus de reconnaissance (Nathan)

Le répondant, étant nouvellement en poste et en pleine phase d'apprentissage, vient corroborer les recherches de Naujokaitiene et al. (2015) concernant le rôle de soutien des managers dans le processus d'apprentissage des employés. Ce témoignage vient donc renforcer l'idée qu'un retour positif régulier de la part de la direction encourage la persévérance et l'engagement des employés.

Je bosse pas mal et hier par exemple, j'ai arrêté de travailler vers 23h et ça s'est fait remarquer par mon patron, ça fait toujours plaisir. Et c'est important, je veux bien jouer au mec comme il dit mais c'est important que les gens reconnaissent aussi, soient conscients, que si c'est pas fait, il n'y a pas de deal. Donc oui c'est lié à la reconnaissance, mais bon, si je pars, ils sont dans le pétrin quoi. Les deux vont de pair (Marc-Antoine)

Le sentiment ressenti ici est le plaisir qui se transforme ensuite en impression d'utilité, concept introduit par Clot (1999, cité dans Brun & Dugas, 2005). Le répondant se sent utile, peut-être indispensable, voire renforcé par l'appréciation de reconnaissance de son supérieur.

Je n'ai pas tellement de reconnaissance de ma supérieure car je ne suis pas en travail direct avec elle. Elle ne sait pas trop ce que je fais. Elle a un suivi de ce qu'il se passe mais elle n'est pas en lien direct avec ce que je fais, elle n'a pas de regard sur ce que je fais [...] Niveau reconnaissance, ça fait 6 mois que je suis là-bas, on ne m'a jamais dit que je faisais du bon travail. C'est pas le genre d'éléments qui donnent envie de rester. (Gabriel)

Cependant, tous les employés ne reçoivent pas la reconnaissance de leurs supérieurs. Ici, ni le jugement d'utilité, ni le jugement de beauté de Clot (1999, cité dans Brun & Dugas, 2005) ne sont présents, le manager n'étant pas en relation directe avec le répondant, est donc incapable de juger son travail. Ce sentiment se traduit par un désengagement et une diminution de la volonté d'apprendre, double effet préjudiciable au développement professionnel. Ce dernier constat s'apparente aux travaux de Eisenbeiss, Knippenberg, et Boerner (2008) sur les obstacles professionnels liés à un défaut de reconnaissance.

Mais on vient pas me voir après chaque événements pour me dire que c'est trop bien ce que j'ai fait. C'est plutôt Bon taf mais c'est normal ce que tu as fait, de devoir le faire. [...] Si on a de bonnes nouvelles, oui, on les partage et on est félicité. Là comme je t'ai dit, j'ai trouvé un lieu, elle était contente mais en soi, c'est mon travail de trouver un lieu, donc si j'en avais pas trouver, elle aurait pas été contente (Hélène)

De mon Boss, oui. Mais il est assez discret pour lui, c'est normal. En fait, si le travail est bien fait, c'est normal. Mais après, quand j'arrive à tirer des gros poissons, quand j'arrive vraiment à faire des beaux contrats alors il vient me féliciter. [...] Par contre, le boss n'attendra pas une fois par an pour te dire que ça ne va pas, c'est clair. (Louis)

Cela dit, nous pouvons observer que le travail bien fait peut être considéré comme « normal ». La reconnaissance de l'effort fourni ou de la qualité du travail n'est alors exprimée que dans des situations exceptionnelles, alors qu'une mauvaise réalisation ou une absence de réalisation serait rapidement remarquée et réprimandée. Dans notre revue de littérature, nous avons établi que l'environnement de travail qui valorise l'engagement personnel renforce la motivation (Caesens & Stinglhamber, 2014), et que cette reconnaissance globale contribue à créer un climat de travail sain et équilibré dans lequel les employés se sentent soutenus et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes (Meyers et al., 2013). Ne pas donner cette reconnaissance lorsqu'elle est méritée, sous prétexte que c'est « normal », revient à la nier et à perdre les avantages d'une valorisation. Ainsi, l'employé pourrait ressentir une forme de démotivation entraînant une baisse de sa productivité et le désir de trouver un environnement plus gratifiant (O'Flaherty, 2021). Cette constatation est corroborée par le témoignage suivant :

Moi, j'ai envie de performer, et qu'elle a envie de rien foutre ben tant pis pour elle, tant mieux pour moi. Mais je ne trouve pas ça cool pour l'équipe quoi, surtout quand on est dans une petite structure. C'est vraiment le genre de trucs qui me gonflent, je suis sûr que je pourrais trouver une agence ailleurs qui me mettrait dans de meilleures conditions. (Louis)

1.3 Reconnaissance des tiers

Qu'il s'agisse de la reconnaissance provenant des clients, du public, des auditeurs, des étudiants ou des utilisateurs, les participants à l'étude ont exprimé divers sentiments en relation avec l'emploi ou l'observation de leurs réalisations.

Un sentiment de gratitude peut émerger :

C'est super gratifiant quand ils arrivent et te disent Waw, regarde cette personne, elle a trouvé [un emploi]. Elle était super mal dans son emploi, elle a trouvé un dream job maintenant. Elle est payée beaucoup mieux que ce qu'elle avait. Et quand les candidats viennent te voir pour te dire que Purée, l'équipe que tu m'as trouvée est trop chouette, je m'entends super bien avec mes collègues et mon manager [...] c'est super gratifiant.
(Elisabeth)

Une motivation soudaine :

J'ai aussi de la reconnaissance des utilisateurs, c'est super motivant. [...] c'est vraiment plus rare mais oui, ça remotive. Quand tu as fait 50 tickets d'utilisateurs et qu'une personne te remercie ben voilà, c'est bon, j'en fais 50 autres et c'est reparti.
(Lucas)

Une validation de son travail :

Mais sur scène, je pense que les métiers de scène, tu le fais aussi pour ça, c'est carrément institutionnalisé. La reconnaissance, c'est le fait d'applaudir les gens à la fin du spectacle. C'est très rare qu'on n'applaudisse pas, il faut vraiment que la personne ait fait un truc pourri. [...] ça fait limite partie du salaire quoi, tu attends ça à la fin. (Raoul)

Une fierté :

On voit aussi que tout le travail qui a été mis en place en. Amont porte ses fruits et donc la reconnaissance vient essentiellement des élèves. Evidemment je me sens fière !
(Françoise)

Les répondants expriment divers sentiments en relation avec l'utilisation ou la constatation de leurs réalisations, qu'il s'agisse de la reconnaissance de la part des clients, du public, des auditeurs, des étudiants ou encore des utilisateurs. Ces sentiments peuvent se manifester sous la forme de la gratitude, de motivation renouvelée, de validation du travail presté ou de fierté. Ils peuvent être interprétés comme des jugements d'utilité (Clot, 1999, cité par Brun & Dugas, 2005) exprimés par les bénéficiaires finaux du travail de l'individu. On peut observer que cette reconnaissance est souvent exprimée a posteriori et qu'elle est conditionnée par la mission et les objectifs définis par l'individu lui-même ou par son organisation (Brun & Dugas, 2005).

Les différentes formes de reconnaissance présentées dans cette sous-section peuvent être formelles ou informelles (majoritairement, dans le cas de nos entretiens). Elles ont cependant toutes pour effet de valoriser le travail de l'individu, ainsi que sa ténacité et son enthousiasme face aux défis professionnels. Cette reconnaissance va donc au-delà du simple résultat, mettant en lumière « tout le travail qui a été mis en place », comme illustré dans les recherches de Meyer et al. (2013).

2. Reconnaissance de l'organisation

2.1 Reconnaissance par le titre

Les interviews offrent des perspectives différentes sur la reconnaissance au travail par l'octroi d'un titre et sur son impact sur la motivation, démontrant l'importance de ces notions telles que discutées par Ryan & Deci (2000) ainsi que Gagné & Deci (2005).

Ça montre que l'entreprise te fait confiance et ça permet que ton entourage le voit aussi et donc finalement tu as une reconnaissance grâce à ça, c'est-à-dire que dans ton environnement, on va voir que tu es successful [...] grâce au statut qu'on t'offre, au titre. (Axel)

Tout d'abord, ce témoignage parle de la reconnaissance à travers le statut et le titre accordés par l'entreprise, ce qui semble stimuler sa motivation extrinsèque. Il est clair que pour lui, cette reconnaissance externe est une mesure de succès et est valorisée par son entourage. Cela rejoint la théorie de Ryan & Deci (2000) qui stipule que la motivation extrinsèque est alimentée par des facteurs externes tels que l'argent, les promotions et les éloges.

Ce serait bien pour d'avoir des meilleurs projets plus tard ou un plus gros salaire, ou des bonus ou je ne sais quoi. Mais aussi ce qui me motive, c'est que là je suis junior, et après deux ans de travail, s'il n'y a pas de lacune ou pas de grosses et que tout se passe bien, normalement il y a une promotion qui suit pour devenir employé permanent, et là vis-à-vis des autres tu n'es plus un petit. (Nathan)

D'une autre part, Nathan exprime une aspiration à la progression dans sa carrière, allant du statut de junior à celui d'employé permanent. Cela indique pour lui une reconnaissance et un respect de la part des autres. Dans son cas, la motivation extrinsèque se traduit par des avantages tangibles, comme un salaire plus élevé ou des bonus, mais aussi par une motivation intrinsèque, celle de n'être plus considéré comme « un petit ». Ceci corrobore les propos de Deci & Ryan (2000) selon lesquels la motivation intrinsèque peut être stimulée par la satisfaction et le plaisir d'accomplissement personnel.

On n'a pas de reconnaissance financière puisque notre salaire n'évolue pas. On a pas d'avantage en nature comme dans d'autres sociétés et il n'y a pas non plus d'évolution possible de notre statut au niveau hiérarchique. La motivation intrinsèque d'un enseignant ne peut pas se faire valoir par un accès supérieur à un statut et à une graduation de son statut (Françoise)

Cependant, le cas de Françoise diffère des deux précédents. En tant qu'enseignante, elle déplore le manque de reconnaissance financière et l'absence d'évolution possible de son statut au sein de la hiérarchie, car il n'y en a tout simplement pas. Pour elle, la motivation intrinsèque d'enseignante ne peut pas être renforcée par un accès à un statut supérieur ou à son amélioration, ce qui est potentiellement en contradiction avec l'argument de Gagné & Deci (2005) selon lequel la reconnaissance peut stimuler les deux types de motivation en renforçant le sentiment de compétence des employés et en les récompensant pour leurs efforts et leurs réalisations. L'argument ne peut pas s'appliquer à toutes les structures.

Aujourd'hui, j'ai pas vraiment besoin de reconnaissance d'un point de vue exposition managériale. Ça m'ennuie en fait, ça m'ennuie le Social talk, aller me promener dans les couloirs pour discuter avec les gens, je préfère discuter avec ma team de manière humaine. (Marc-Antoine)

Cette réponse à nos questions offre une perspective intéressante sur la reconnaissance et l'engagement des employés, mettant en lumière les points soulevés par Eisenberger et ses collègues (1986), ainsi que par Raman et Kumari (2022).

L'intervenant exprime un désintérêt pour une forme spécifique de reconnaissance : l'exposition managériale. Il semble préférer une interaction plus authentique et directe avec son équipe, évitant le "social talk" et les discussions superficielles (que d'autres pourraient pourtant apprécier) dans les couloirs de l'entreprise. Son témoignage met en avant l'importance des formes intangibles de reconnaissance, comme celle d'être entendu et valorisé en tant qu'individu au sein de son équipe, ce qui résonne avec les idées d'Eisenberger et al. (1986). Ces auteurs ont en effet souligné que, bien que les récompenses tangibles soient appréciées, les marques de reconnaissance intangibles, comme les compliments ou les remerciements, peuvent aussi avoir un impact significatif sur l'engagement des employés.

Cette préférence pour une forme de reconnaissance plus intime et moins formelle s'aligne également avec l'approche psychodynamique du travail mise en avant par Raman & Kumari (2022). Selon ces auteurs, les apports non-monétaires, tels que les relations humaines authentiques et le respect mutuel, peuvent jouer un rôle déterminant dans l'engagement et la satisfaction au travail. Marc-Antoine semble valoriser ces aspects et préfère une interaction humaine et sincère avec son équipe, plutôt que des marques de reconnaissance plus formelles et visibles.

En somme, le témoignage de Marc-Antoine illustre la variété des formes que peut prendre la reconnaissance au travail et souligne que chaque employé peut avoir des besoins et des préférences différents en matière de reconnaissance, soulignant l'importance d'une approche personnalisée et adaptable en matière de gestion des ressources humaines.

2.2 Reconnaissance financière / responsabilité

De manière assez similaire, la reconnaissance par le biais d'augmentation ou d'ajouts de responsabilités offrent elles aussi, sans passer spécialement par une promotion, des effets marqués. Les trois intervenants suivants donnent une perspective intéressante sur la manière dont les employés perçoivent la reconnaissance sur le lieu de travail, et comment elle se manifeste à travers diverses récompenses, qu'elles soient financières ou non financières.

Il y a bien sûr aussi des avantages extra salariaux. Tout ça, c'est lié au salaire, il y a les vacances aussi, la voiture, le téléphone, toutes les petites choses comme ça qui te facilitent la vie et qui permettent aussi de se sentir reconnu, mais c'est à côté du salaire [...] ça fait partie de la réponse comme manager, statutaire, c'est qu'on reconnaît le travail que tu as délivré, les efforts que tu as fait de façon personnelle, ton engagement

dans l'entreprise et donc on te permet de prendre la gestion d'une équipe et de prendre le temps de lead des choses. (Axel)

Cette personne souligne l'importance de la reconnaissance non financière en évoquant des avantages extra-salariaux qui peuvent inclure des vacances, une voiture, un téléphone et d'autres avantages qui facilitent la vie quotidienne. Ces bénéfices, bien que liés au salaire, sont perçus comme une reconnaissance du travail acharné et de l'engagement dans l'entreprise. Ils font écho aux travaux d'Eisenberger et al. (1986) qui mettent en lumière l'importance des récompenses tangibles et intangibles pour l'engagement des employés.

D'ici deux mois, je dois demander mon budget mobilité, c'est un avantage que j'avais négocié dans mon contrat quand j'ai signé et donc je vais demander à ma RH en mode Voilà, les 8 mois sont passés, on peut parler de mon petit bonus ? Histoire que tous mes efforts ne tombent pas à l'eau pour rien (Gabriel)

Dans cette deuxième retranscription, la personne parle de son anticipation pour un bonus financier, un aspect de reconnaissance qui est également pertinent et qui s'aligne avec les recherches de Deci & Ryan (2000) sur les récompenses extrinsèques. Il indique clairement que cette forme de reconnaissance est liée à son engagement et à ses efforts, reflétant l'impact de ce type de reconnaissance sur la motivation de l'employé (Gagné & Deci, 2005) et son impact sur sa productivité (Kuvaas, 2006).

Après il y a aussi des manières indirectes. En fait, c'est une entreprise conventionnée, donc chaque année, ton salaire augmente un peu indirectement. J'ai fait une bonne année, donc ça augmente un peu alors que même si j'avais pas fait une année incroyable, ce serait le cas. Et je pense que mentalement, ça joue aussi sur le fait de se dire que chaque année, j'ai une petite augmentation donc ça te pousse à donner le meilleur de toi-même. Fin voilà, c'est une sorte de reconnaissance. Et si cette augmentation continue et finit par se traduire par une promotion ou quelque chose de pareil, là ce serait le Saint-Graal, genre on te donne des responsabilités pour l'entreprise (Lucas)

Quant à cette troisième personne, elle décrit une reconnaissance plus structurelle, une augmentation salariale annuelle qu'elle considère comme une sorte de reconnaissance de ses efforts, même si elle est automatique. Lucas, ici, exprime aussi l'importance de la promotion comme forme suprême de reconnaissance, illustrant ainsi les travaux de Grant & Gino (2010) qui associent reconnaissance et satisfaction professionnelle.

L'analyse de ces verbatims montre que ces trois employés valorisent des formes de reconnaissance variées qui s'alignent avec les théories présentées. Chacun d'eux associe la reconnaissance à un engagement accru et une satisfaction professionnelle plus élevée, en accord avec les théories de Gagné & Deci (2005) et Brun & Dugas (2008). Les récompenses non monétaires semblent être particulièrement importantes pour Axel qui perçoit la gestion d'une équipe comme une reconnaissance de son engagement personnel. Gabriel, en revanche, met en avant les récompenses financières. Lucas, quant à lui, apprécie les augmentations annuelles garanties et envisage la promotion comme une forme ultime de reconnaissance.

Cette analyse confirme que les formes de reconnaissance varient en fonction des besoins individuels et des préférences des employés, soulignant la nécessité pour les managers de personnaliser leur approche de la reconnaissance pour motiver efficacement leurs équipes. Les verbatims démontrent également l'impact significatif de la reconnaissance sur l'engagement des employés, leur satisfaction professionnelle et leur performance, ce qui est conforme aux recherches existantes dans le domaine.

2.3 Reconnaissance par la confiance

Plusieurs points avancés par les intervenants et concernant l'apport de la reconnaissance par la confiance nous permettent de faire différents liens avec ce qui a été précédemment exprimé dans la revue de littérature :

C'est une autre échelle de reconnaissance pour dire que voilà, l'entreprise te fait confiance, tu représentes l'entreprise, on croit en toi et il me semble que tu crois en les valeurs de l'entreprise. (Axel)

Premièrement, cet élément met l'accent sur le sentiment de confiance que l'entreprise place en Axel. Cette reconnaissance de la part de l'entreprise renforce son engagement et sa foi dans les valeurs de celle-ci. Selon Raman & Kumari (2022), cette confiance, manifestée par la reconnaissance non-monnaire de l'entreprise, a un impact significatif sur la satisfaction et la performance des employés. Comme l'illustre ce verbatim, l'appréciation et la reconnaissance de l'entreprise peuvent améliorer la confiance des employés en leurs capacités, tout en renforçant leur engagement envers leur travail.

La reconnaissance passe aussi par la confiance. Tu sais, on a un système de pointage ici, c'est peut-être important à relever. On a un système de pointage, mais mon manager ne regarde jamais. [...] C'est un peu un artefact d'un temps passé. Il ne regarde jamais et quand je fais des demandes de congés, il regarde pas, ils valident sans réfléchir. (Bob)

Deuxièmement, la personne met en lumière le rôle de la confiance dans la reconnaissance au travail. En décrivant le système de pointage en place, mais qui n'est pas utilisé par son manager, Bob suggère un niveau de confiance qui transcende le besoin de contrôle minutieux. Ce dernier constat est en ligne avec les travaux de Meyer et al. (2013), qui soulignent l'importance d'un climat de confiance et de bienveillance pour la reconnaissance au travail. Par ailleurs, l'attitude du manager de Bob à ne pas vérifier les demandes de congé souligne l'importance des approches informelles de reconnaissance, idée mise en avant par Montani et al. (2020).

Le fait aussi qu'on arrête de me dire exactement que faire en mode tu fais ci et maintenant ça mais plutôt qu'on soit comme « je sais que tu vas faire quelque chose. Je ne sais pas vraiment ce que tu fais, je te laisse. » Ça me met dans une ambiance cool (Jérôme)

Troisièmement, l'employé ici évoque une forme de reconnaissance qui relève de l'autonomie et de la confiance. Le fait qu'on lui laisse une marge de manœuvre pour déterminer son propre

travail, plutôt que de recevoir des instructions strictes, est perçu comme une marque de confiance. Cela pourrait également refléter une forme de reconnaissance non-monétaire telle que décrite par Raman & Kumari (2022). En outre, l'autonomie perçue par Jérôme, révélée par sa liberté à effectuer ses tâches, correspond aux théories d'Eisenberger et al. (1986), qui mettent en avant l'importance des marques de reconnaissance intangibles, comme l'autonomie et la confiance.

En conclusion, ces trois verbatims offrent un aperçu riche et diversifié de la façon dont la reconnaissance peut être vécue et perçue par les employés. Chacun d'eux met en lumière différentes facettes de la reconnaissance, soulignant son rôle central dans le renforcement de la confiance, de l'engagement et de la satisfaction au travail. Comme l'ont souligné divers auteurs, la reconnaissance peut être exprimée de nombreuses façons, y compris par la confiance, l'autonomie et l'appréciation, toutes contribuant à un environnement de travail positif et productif.

3. Reconnaissance individuelle

3.1 Reconnaissance par l'effort / feedback / performance

Nous pouvons observer comment la reconnaissance se manifeste via les compliments liés à l'effort, les différents retours/feedbacks promulgués, et ce notamment vis-à-vis des performances. Plongeons-nous dans les retranscriptions de ces quatre employés pour y voir plus clair :

Quand elle (sa directrice) vient vers toi et qu'elle te dit Ah vraiment ton travail est remarquable, on voit que ça avance, que ça va changer. Même si c'est pas parfait, ça fait plaisir. Et ça moi, c'est quelque chose qui me motive beaucoup parce qu'au final, si on me le disait pas, j'aurais l'impression de maltraiter les agents. (Bob)

Dans le cas de cet employé, il semble apprécier la reconnaissance positive de sa directrice à l'égard de son travail. Ce feedback, même si Bob est conscient que son travail n'est pas parfait, le motive énormément. Cela résonne avec l'idée que la reconnaissance de l'investissement dans le travail est essentielle pour la motivation des employés (Brun & Dugas, 2005). En outre, Bob exprime son souci de ne pas « maltraiter les agents », ce qui pourrait renvoyer à une conception éthique du travail en ligne, avec la théorie de Taylor (1994) sur l'importance de la reconnaissance pour l'identité et l'estime de soi.

Alors moi, ce qui me procure le plus de reconnaissance, c'est quand un client est d'accord avec mes offres, et qu'il signe mes contrats, c'est le top. Donc ce sont des gros contrats, qui m'ont pris beaucoup de temps à préparer, et que j'arrive à les convaincre alors que c'était pas gagné, ça, c'est vraiment ce qui m'apporte le plus de reconnaissance (Louis)

Louis, lui, valorise la reconnaissance qu'il obtient lorsqu'un client accepte ses offres et signe ses contrats. Cette reconnaissance est extrinsèque, liée à l'accomplissement d'une tâche et à la réussite (Ryan & Deci, 2000). C'est un exemple clair de la façon par laquelle la motivation

extrinsèque, en l'occurrence la signature de contrats, peut favoriser la reconnaissance et la satisfaction professionnelles (Gagné & Deci, 2005).

Donc tous les mois, on a un MBR, un monthly business review avec notre manager et on voit ce qu'on a fait pendant le mois. [...] et si après plusieurs mois, ça ne passe pas, on a un petit avertissement. Après plusieurs avertissements, on est mis dehors. (Elisabeth)

Le témoignage d'Elisabeth montre un autre aspect de la reconnaissance au travail, notamment les conséquences de l'absence de reconnaissance. Elle mentionne un système d'évaluation régulière qui peut aboutir à un licenciement en cas de non-performance. Cet élément nous ramène aux travaux de Locke (1968) et O'Flaherty (2021) qui s'appuient sur le fait qu'un manque de reconnaissance peut renforcer une baisse de motivation et une baisse de productivité.

On veut être reconnu à sa juste valeur en fonction de ce qu'on délivre, des objectifs qu'on a atteints, des revenus qu'on génère pour sa boîte. (Axel)

Enfin, le manager Axel exprime le désir d'être reconnu à sa juste valeur, en fonction de ce qu'il « délivre », des objectifs atteints et des revenus générés. Cette analyse est conforme à la notion de reconnaissance du mérite basée sur la performance et les résultats qui sont des facteurs de motivation extrinsèque (Ryan & Deci, 2000).

Globalement, les différentes interactions que nous avons relevées mettent en évidence que la reconnaissance au travail n'est pas une notion unidimensionnelle, mais une entité complexe qui englobe à la fois des aspects intrinsèques et extrinsèques. Elles soulignent aussi l'importance de la reconnaissance pour la motivation des employés et le maintien d'une culture organisationnelle saine (Montani et al., 2020). Ces observations sont en accord avec la revue de littérature, principalement par la mise en avant d'un feedback régulier et justement proportionné par rapport aux efforts fournis et des résultats obtenus.

3.2 Reconnaissance personnelle / vis-à-vis de soi-même

Dans la sphère des entretiens menés, une reconnaissance intrinsèque est fréquemment évoquée par les participants. En fin de compte, le produit de leur travail semble avoir des répercussions notables sur leurs collègues.

Leur production contribue au succès collectif de l'organisation :

C'est assez égocentrique, c'est de l'auto-évaluation mais ça a un impact sur les autres. [...] la reconnaissance elle est d'abord personnelle, égoïste mais alors ça rejaillit automatiquement sur le résultat de l'équipe à ce moment-là. C'est sympa aussi. (Marc-Antoine)

En outre, leur travail est utilisé par la suite par d'autres membres de l'organisation :

La reconnaissance d'autres, ça n'a jamais été trop important pour moi, c'est plutôt la façon dont je m'évalue. Si j'ai passé beaucoup de temps à faire un truc, personne ne le comprend dans la boîte. Je suis utile, les gens utiliseront ce que je fais sans se rendre

compte que c'est bien. [...] Si ce n'est pas vraiment quelque chose qui va me faire progresser moi, mais pour lequel on va me féliciter, ça m'intéresse moi que de faire un truc qui peut me faire gagner des compétences pour la suite et qui est vraiment technique. (Jérôme)

Dans certaines situations, la contribution des collaborateurs pourrait même être mise à profit par des parties externes :

Quand je développe un truc et quand surtout je le déploie, le fait que ce soit bien documenté et bien commenté, que les designs patterns utilisés derrière font du sens, que ce soit en ligne et avec les principes du langage, et cetera, c'est quelque chose que j'aime beaucoup et en général c'est quand je commence le projet, ça me prend peut être 2 fois plus de temps à le faire qu'une personne normale, mais à la fin je suis satisfait que ça s'imbrique bien et que mon code soit très performant, qu'on puisse le comprendre et l'utiliser. Je suis trop heureux de faire ça, ça me procure une auto-reconnaissance ahah, ça peut paraître absurde mais je le ressens comme ça. (Tom)

Sur une note générale, l'ensemble des participants perçoivent une forme de reconnaissance indirecte à travers la pertinence de leur travail, jugement d'ailleurs renforcé par leur expertise technique et une autosatisfaction des résultats obtenus. Ce genre de reconnaissance est susceptible d'émerger lorsque l'individu, fort des précédentes expériences valorisant son travail, a un sentiment d'autonomie et de compétence suffisantes (Gagné & Deci, 2005). Ces facteurs permettent à l'employé de reconnaître par lui-même l'utilité de son travail (Clot, 1999, cité dans Brun & Dugas, 2005), au moins initialement, et par les utilisateurs ensuite, de manière indirecte.

3.3 Donner de la reconnaissance

En se basant sur les témoignages, il est possible de faire des liens pertinents avec la théorie développée en revue de littérature, notamment en ce qui concerne l'importance qu'il y a à donner de la reconnaissance.

C'est important de célébrer les petites victoires. J'essaie de mettre de plus en plus des milestones que je mets moi-même. Souvent dans un projet, ça se fait par étape, donc d'abord tu as des idées, puis tu mets sur papier, puis tu assembles une équipe et là ça va vite. Une fois qu'il y a implémentation du projet, ça peut durer un ou deux ans et durant cette longue période, il n'y a pas de milestones officiels. C'est juste, on commence le projet et la prochaine milestones, c'est quand on va pouvoir donner quelque chose au client. Et moi j'essaie de mettre des milestones personnels pour l'équipe. [...] J'essaie de toujours avoir une ambiance. [...] Je préfère plusieurs petites victoires qu'une grosse victoire. (Nathan)

Le discours de ce manager évoque la valorisation des petites victoires et l'importance de créer ses propres *milestones* pour motiver l'équipe, ce qu'illustre la théorie de l'objectif de Locke (1968). En définissant des objectifs intermédiaires, Nathan essaie de maintenir l'engagement et la motivation de son équipe au cours de longs projets. Il mentionne aussi la création d'une

« ambiance » qui peut être interprétée comme un effort pour construire une culture organisationnelle positive. Cette méthodologie est fondamentale pour la motivation et la reconnaissance en milieu de travail (Meyer et al., 2013).

Le fait que les personnes attendent quelque chose, il faut leur rendre, c'est-à-dire que s'ils font un deal et qu'en tant que patron tu vas toujours ton nom sous le deal, et bien, ils ne se sentent pas reconnus. Donc il faut pouvoir leur donner l'occasion de briller aussi et de se montrer au sein de la boîte. [...] on peut dire voilà au nom de l'équipe, j'ai la joie de vous partager cette réussite et tout ça, ce sont des éléments qui participent à leur reconnaissance, des personnes. (Axel)

Le manager Axel, quant à lui, souligne l'importance de la reconnaissance des efforts des membres de son équipe et de l'opportunité qui leur est offerte de se distinguer. Ceci est en adéquation avec les études de Naujokaitiene et al. (2015) et Basahal et al. (2022), qui mettent en avant le rôle crucial de la reconnaissance pour stimuler l'engagement des employés et leur sentiment d'appartenance à l'organisation. En accordant à ses employés la possibilité de se distinguer, Axel semble comprendre que cela favorise leur engagement et augmente leur satisfaction au travail.

Ce qui est bien, c'est que c'est pas du micro-management. J'ai des personnes assez seniors donc autour de moi, ce sont des personnes qui ont aussi une vie de famille, qui ont d'autres priorités mais qui sont très bien au boulot. Donc la reconnaissance va plutôt passer par du temps avec eux, discuter de leur famille, de leur vie plutôt que de leur frapper sur l'épaule. Et quand il y a de beaux trades, je leur donne de la reconnaissance aussi mais plus humaine que tactique, tu vois ? (Marc-Antoine)

Enfin, Marc-Antoine souligne l'importance de la reconnaissance humaine, plus que tactique, en prenant du temps pour discuter avec ses employés de leur vie personnelle. Ce point de vue est en adéquation avec les recherches de Meyer et al. (2013), qui suggèrent que la reconnaissance peut aussi passer par des interactions informelles entre les employés et leurs supérieurs. La notion de reconnaissance plus « humaine » introduite par Marc-Antoine pourrait être perçue comme une approche plus empathique de la reconnaissance, mettant l'accent sur l'importance de reconnaître l'individualité et l'humanité des employés, en plus de leurs contributions professionnelles.

En conclusion, ces témoignages illustrent l'importance de donner de la reconnaissance au travail pour l'engagement et la motivation des employés. Ces pratiques de reconnaissance semblent cohérentes avec les principes de gestion humanistes suggérés par la théorie Y de McGregor (1960), qui postule que les employés sont plus productifs et engagés lorsqu'ils se sentent appréciés et reconnus. La reconnaissance est donc un levier puissant pour améliorer la satisfaction au travail, la motivation, l'engagement des employés et, par conséquent, la performance de l'équipe gérée par nos différents interlocuteurs.

Travail hybride

1. Impacts individuels

1.1 Equilibre vie privée – vie professionnelle

En situation de télétravail, Taskin et al. (2022) expliquent que les travailleurs perdent leurs repères temporels et ont tendance à se plonger dans des activités en dehors du travail pour fuir la présence de la sphère professionnelle. Ces auteurs (Taskin et al., 2022) expriment aussi le fait qu'en absence de transition d'espace entre un lieu privé et un lieu professionnel, les frontières entre les deux sphères sont plus difficiles à différencier, ce qui rend aussi plus compliquée la transition d'un rôle à un autre.

Lors de nos entretiens, on a pu observer effectivement un mélange des deux sphères, mais le mix de rôles à devoir gérer dans le même temps ne semble pas poser un réel problème en situation hybride, car ce n'est pas tant le lieu de travail qui soulève des questions, que la flexibilité et la disponibilité possibles pour allier les deux sphères.

J'avais beaucoup de devis pour la maison que j'achète et du coup, j'allais au télétravail, je partais pendant 1h, je revenais et je continuais à travailler. Donc pour ça, c'est assez flexible. [...] Je ne suis pas la plus grande fan du télétravail. Mais ça a des avantages.
(Elisabeth)

Je pense qu'il y a aussi beaucoup de bienfaits qui ressortent de cette approche hybride. Par exemple, en tant que gestionnaire d'équipe, je n'ai pas vraiment pu prendre un congé de paternité comme d'autres personnes auraient pu le faire. Normalement, nous avons droit à 20 jours de congé, mais je n'ai pas pu prendre ces jours consécutivement en raison de problèmes de staffing et d'absences d'autres personnes. Cependant, aujourd'hui, je suis en mesure de travailler depuis chez moi pendant 2 à 3 jours, ce qui me permet d'avoir une certaine flexibilité par rapport aux règles mises en place de travailler 3 ou 2 jours au bureau. Cela me permet d'avoir une période de transition.
(Axel)

En l'absence de frontière physique, la charge de travail et le temps de travail tendent à augmenter en télétravail (Taskin et al., 2022 ; Lederlin, 2020). On remarquera aussi que pour les managers, des attentes sont posées sur eux en termes de disponibilité et de flexibilité, ce qui les amène à une intensification du travail (Hassard et Morris, 2022 , cité dans Ajzen, 2022). Pour cela, c'est à eux de trouver un équilibre.

J'ai cette flexibilité la semaine qui me permet aussi de profiter différemment de mes enfants donc il faut essayer de trouver le bon équilibre. Il ne faut pas se laisser dépasser par le fait que on est toujours accessible 24/24. [...] Et le fait de voilà de rendre quand même cette flexibilité qu'on reçoit donc il faut trouver le bon équilibre. (Axel, manager)

On peut par ailleurs noter que le travail à distance ne fait pas l'unanimité quant à la manière avec laquelle il peut être conduit, car il rentre dans la sphère privée et peut donc être perçu comme invasif.

Parce que pour moi le problème aussi du télétravail je trouve, c'est que c'est extrêmement invasif dans ta vie. Pourquoi c'est invasif? C'est que t'es en train de bosser de chez toi, dans ton intimité. Enfin tu ne peux pas être plus invasif. (Charles)

1.2 Flexibilité – Temps des transports

Le gain de temps lié aux trajets évités lors du télétravail est un facteur encourageant de cette pratique. (Service fédéral Mobilité et Transports, 2022 ; Cappelli 2021, cité dans Taskin, 2021a) Cette considération est confirmée dans nos entretiens pour deux raisons :

Premièrement, la réduction des temps de trajet permet aux travailleurs de dormir plus longtemps, ce qui peut les rendre plus productifs.

Pour être totalement honnête, je divise les 2 jours de travail en 4 matinées de télétravail [...] ça me permet de faire mes matinées plus tranquilles parce que j'habite à plus ou moins 45 min - 1h du travail [...] Ça me permet d'être beaucoup moins fatigué parce que ça me permet d'économiser en moyenne 1h de sommeil par jour. Donc ça me permet d'être plus quelque part plus performant parce que si j'étais obligé de venir non-stop au travail, je devrais me lever plus tôt. [...] je pense qu'en fonction du type de travailleur ça dépend, il y a certaines. Personnes qui sont beaucoup plus matinales, d'autres sont beaucoup de l'après-midi et moi je suis indéniablement quelqu'un de l'après-midi. (Bob)

Dans un second temps, ce gain de temps leur permet de se consacrer à d'autres activités et à d'autres tâches liées à leur vie privée de façon plus rentable. Il s'agit d'un confort de vie amélioré.

Moi, ça me fait plaisir au niveau de la tranquillité, du gain de temps. Par exemple, je vais au sport juste après. Allez, ça me permet d'aller au sport genre 1h-1h30 plus tôt que d'habitude, quoi parce que j'ai pas le trajet du boulot, et cetera. (Louis)

C'est super pratique de pouvoir faire le travail hybride et pouvoir travailler à la maison. Déjà juste le temps que tu perds dans les moyens de transport, ça me permet de cuisiner le soir par exemple, [...] ça me permet de nettoyer l'appartement le soir, [...] de passer plus de temps avec mes chats le soir [...] c'est vraiment un gros avantage. Et à court terme, on se dirait quand même. « Wow quand même beaucoup mieux le télétravail qu'aller au bureau. ». (Nathan)

1.3 Flexibilité - Organisation

Cook et al. (2020) expliquent que le travail hybride offre des avantages, dont la flexibilité, une plus grande satisfaction des travailleurs et de meilleures expériences environnementales. Selon Bloom et al. (2023), cette flexibilité permet aussi de gérer plus facilement ses engagements personnels.

Le travail hybride permet en effet de gagner en flexibilité : les travailleurs ont la possibilité d'arranger leur journée, d'allier leur programme de travail avec des éléments de la vie privée, si l'entreprise le permet.

Par exemple, je vais déménager dans deux semaines. Pour aller signer notre contrat de bail avec notre nouvelle proprio, je prendrai un jour de télétravail et j'irai pendant une heure pour aller signer et revenir et travailler sur ma pause de midi, donc sur une journée normale. [...] Ça permet d'avoir cette flexibilité si j'ai gagné quelque chose dans ma vie privée mais c'est vrai qu'en général si je n'ai rien dans ma vie privée, c'est une journée classique. (Théo)

Le travail hybride permet aussi de garder un confort propre à son chez soi, et de s'occuper des tâches ménagères, de pratiquer des activités qui ne sont pas réalisables sur le lieu de travail, au bureau.

Quand tu as ta pause de midi, bah voilà tu es dans ta cuisine à midi, tu te fais un petit truc à manger, [...] tu vas faire tourner ta machine que tu aurais pu faire tourner qu'à 18h en rentrant chez toi. Et puis c'est con mais voilà, [...] Tu vas vite faire tes courses, tu peux même aller à ta séance de sport, prendre une douche, fin je ne sais pas, regarder ta série, te poser. [...] Et puis le silence, le calme. Moi ça c'est vraiment...je ne sais pas si c'est plus je vieillis et plus j'aime ça mais j'aime vraiment ce calme d'être chez soi, posé. (Hélène)

1.4 Impact sur l'engagement – investissement

En travail hybride, Wontorczyk & Roznowski (2022) rappellent qu'il n'y a pas de différence significative en termes d'intensité de l'engagement, mais que l'engagement au travail s'explique par différentes variables en fonction des groupes étudiés.

On remarque que l'engagement chez les répondants trouve sa source à différents endroits, dépendant des individus et de la culture d'entreprise. Pour certains, l'engagement leur vient d'une vocation.

Mais à partir du moment où ils ont l'habitude d'avoir un professeur qui est disponible. Il me semble normal de de de montrer ma disponibilité et c'est un travail qui n'a pas de de stop à proprement parler puisque on continue à travailler et le week-end et pendant les vacances. Enfin les vacances. On essaie vraiment de faire un break et de couper un petit peu, mais en général, on reste quand même disponible pour nos élèves. On n'est pas des machines qui sortons de l'école, c'est un investissement, une vocation. (Françoise)

Pour d'autres, l'investissement vient plutôt d'une envie de performer et de donner le meilleur d'eux-mêmes, et cet investissement peut être le facteur d'un sentiment d'injustice si cet engagement n'est pas partagé par l'équipe, ou qu'inversement, des membres de l'équipe tentent d'en faire le moins possible.

Moi, j'ai envie de performer, et si elle a envie de rien foutre ben tant pis pour elle, tant mieux pour moi. Mais je ne trouve pas ça cool pour l'équipe quoi, surtout quand on est dans une petite structure. C'est vraiment le genre de trucs qui me gonflent, je suis sûr que je pourrais trouver une agence ailleurs qui me mettrait dans de meilleures conditions. Autrement dit, le télétravail peut créer plus vite des injustices dans les petites structures (Louis)

Le travail hybride peut aussi empêcher les personnes qui souhaitent investir pleinement leurs projets ou leur enthousiasme, parce que se présentent trop souvent des conflits d'horaire ne permettant pas une coordination constructive.

Je peux me dire, j'ai qu'à venir tous les jours de la semaine parce que le problème c'est que mes équipes ne sont pas là du tout tous les jours de la semaine donc ça a aucune valeur ajoutée d'y aller si y a pas l'aide personne avec qui je veux parler donc c'est un peu pour moi c'est difficile. (Nathan)

1.5 Impact sur la productivité

Le passage à un environnement virtuel a incité les organisations et les travailleurs à explorer de nouvelles méthodes de travail (Sokolic, 2022). Et le télétravail induit une augmentation de la productivité (Grzegorzczuk, Mariniello, Nurski, & Schraepen, 2021). Selon Vayre (2019), la productivité augmente, car il y a un accroissement du temps de travail hebdomadaire en télétravail. Cet élément n'a pas été mis en valeur par les répondants qui sont en travail hybride. Ils ont surtout relevé la possibilité d'être plus au calme lors du travail à distance, ce qui leur permet d'être plus concentrés et de performer. Certains répondants ont exprimé qu'ils gardaient le distanciel pour les tâches qui demandent plus de concentration, de calme, de recul.

Le homeworking me permet de me concentrer, de travailler beaucoup plus, de ne pas être déconcentrée par un milliard de trucs, surtout qu'en général, ce sont des open space [...] mais c'est super chiant pour se concentrer et quand tu crées du contenu pour les médias, et que c'est impossible de se concentrer, ben parfois tu dois traiter des sujets lourds [...] en fait t'es tout le temps dérangé. Donc moi j'avoue que le homeworking c'est le côté pur et dur avec full concentration. [...] Clairement, en homeworking, je garde des taches à faire. Je traite les dossiers super importants qui me demandent full concentration et où je ne peux pas être dérangée par rien. (Hélène)

Vu que je suis quelqu'un qui est assez vite déconcentré, je dirais que je suis plus productif quand je travaille depuis chez moi car justement je n'ai pas ces gens qui vont me proposer un café, une pause. Je me focus sur mes taches et je fais mes heures le plus vite possible. (Gabriel)

Pour d'autres intervenants, le travail à distance induit une perte de productivité dans une meilleure organisation, car les collègues sont moins disponibles, moins accessibles. Au bureau, il est possible de directement concerter n'importe quel collaborateur.

C'est moins bien pour le travail, ça j'en suis sûr. [...] moi ça m'arrange au final hein. Je veux dire que okay c'est dommage que les projets prennent plus de temps qu'avant mais c'est comme ça [...] au niveau personnel, c'est un avantage. Par contre pour l'entreprise, je pense que c'est un inconvénient. On travaille moins bien en télétravail et ça, c'est pour mon job hein, car moi je dois vraiment communiquer avec des personnes et parler beaucoup, c'est plus dur de le faire en télétravail. Et ça ne se solutionne pas juste en allant moi-même au bureau, ça n'arrange pas la situation parce que mes collègues sont en télétravail, tu vois ? (Nathan)

Cela dit, ces propos peuvent être contredits par Bloom et al. (2023) qui, par leur étude, montrent que les indicateurs de performance des travailleurs ne sont pas impactés significativement en situation de travail hybride. Cependant, ces mêmes auteurs notent en tout cas que les managers, eux, sont moins enclins à faire du travail à distance.

Le domicile peut aussi être une source de déconcentration quand le lieu n'est pas associé au travail. Cela demande une période d'adaptation pendant laquelle le travailleur doit apprendre à s'organiser depuis chez lui, hors tout facteur de déconcentration.

Je t'avoue que quand t'es chez toi t'as pas la même concentration que quand t'es au boulot, tu te forces au début après ça devient un peu mieux, ça devient une habitude que tu mets en place. Au tout début, tu regardes à gauche, à droite, tu veux regarder un site internet, tu vas le regarder mais tu me dis zut, ça fait 5 minutes que je suis dessus, je suis en mode Ah il faut que je coupe parce que voilà il y a de la distraction au début, mais je pense ça dure, allez, quelques semaines, je dirais un bon mois, puis après, ben là tu rentres dans une routine ou tu dis okay c'est bon je bosse à vraiment à fond. Et alors, je trouve qu'on est plus productif en télétravail. (Lucas)

2. Impacts relationnels

2.1 Isolement – manque d'interactions sociales

En situation de télétravail, l'isolement social résulte du sentiment de la perte d'appartenance à un groupe social, d'une raréfaction des échanges informels et d'une diminution des relations interpersonnelles (Taskin, 2021b ; Vayre, 2019). L'isolement social a effectivement été un problème sensible lors de la pandémie, et on voit par ailleurs que même le télétravail à temps plein a connu ses propres écueils pour les mêmes raisons. Ce confinement imposé a donc pu être un facteur de démission :

Finalement, on lui a demandé de faire tout depuis la maison et en fait ça, il a changé d'entreprise, a changé de banque et en fait ça ne lui permet pas de rencontrer les gens dans les couloirs, de créer son réseau. [...] Donc en fait il n'est pas content du tout. Il a dû quitter l'entreprise. (Axel)

L'isolement social n'a pas été mis en lumière lors de nos entretiens, car finalement, les répondants voient leurs collègues à certains moments très sporadiques de la semaine. Selon Halford (2005), le travail hybride est une réponse adaptée aux besoins d'interactions en face à

face des employés. On peut cependant rendre compte qu'il y a un effet de mimétisme lors du choix des jours de travail, lorsque ces derniers comprennent les jours auxquels leurs collègues ne se rendent pas sur le lieu de travail.

C'est déjà arrivé que je vienne au bureau, et j'étais tout seul ou on était à deux, et ça, c'est arrivé une fois, ça n'arrivera pas deux fois. Je ne me tape pas les retours juste pour me retrouver tout seul. (Axel)

De base, j'avais pris un peu gout durant le covid, c'était quand même pratique de bosser depuis chez soi [...] Car avant ça, quand j'étais forcé de faire du télétravail pendant le covid. A la fin, j'en avais juste marre et je voulais retourner au bureau. Et au final, c'est aussi venu avec les gens parce qu'en général le lundi et vendredi il n'y personne au bureau, mais genre vraiment personne. Et les gens venaient plutôt le mardi et jeudi. Et donc moi en arrivant dans cette nouvelle boîte avec l'idée que je voulais voir des gens, voir le bureau tous les jours, et que j'y allais mais que y'avait personne, mais je me suis dit « yes ça ne sert à rien » et au final c'est resté dans mes habitudes de ne pas venir le lundi et vendredi. Je suis quasi d'office à la maison. (Gabriel)

Cela montre que l'un des arguments pour se déplacer jusqu'à son lieu de travail est celui de la présence des pairs, et que s'y rendre ne sous-entend pas l'assurance de se retrouver entouré.

2.2 Relations interpersonnelles

Faire partie d'un collectif est un besoin pour les individus ; toute rupture consécutive à un télétravail peu ou prou imposé perturbe la configuration des relations sociales (De Carvalho & Ajzen, 2022). La coprésence, soit la présence à distance, devrait permettre de maintenir les liens et d'anticiper ou de gérer les conflits (Taskin et al., 2023).

Suite aux interventions de plusieurs répondants, on a pu constater que cette coprésence à distance n'était pas toujours bien appliquée, voire ignorée en fonction des organisations.

Ce serait (bien) d'être plus en contact avec le manager pendant notre télétravail, parce que je crois que je ne lui ai jamais passé un coup de fil en télétravail. (Bob)

Un petit appel comme ça de temps en temps. C'est une idée qu'on a eue, c'est un genre d'appel Machine à café donc pour remplacer la machine à café vu qu'on en a pas en étant derrière nos écrans, hé bien, on organise 15 minutes ou 20 minutes, vraiment le temps d'un café comme ça, quand tu prends ta pause au bureau, ben voilà, on peut parler météo, de ce qu'on fait. (Raoul)

On comprendra bien évidemment tout l'intérêt qu'il y a à porter valeur, discernement et amabilité à tout échange si on le veut constructif, et cela reste inévitablement bien plus appréciable quand il s'agit d'une interactivité en présentiel.

J'aime beaucoup donner des feedbacks autour d'un verre ou des trucs comme ça tu vois hein ? Ou c'est beaucoup plus sympathique ! Ici en hybride, c'est moins facile à mettre en place ! (Charles)

Aussi, le travail hybride permet-il d'entretenir les relations interpersonnelles grâce à la présence des différents intervenants, car tous savent qu'ils croiseront leurs collègues ou leurs supérieurs tôt ou tard dans la semaine. Néanmoins, en distanciel, tout appel informel apporte une part de gratification à son destinataire.

Après, une collègue qui va m'appeler pour me dire, bonjour comment ça va, ben ça va me faire trop plaisir. (Louis)

2.3 Perte d'informations – de formations

Selon Gazagne (2022) et Calkins (2021), le langage corporel de l'autre est moins accessible et il est plus difficile de percevoir l'état d'esprit dans lequel se trouve cet interlocuteur. Le travail à distance supprime le décodage des langages non-verbal et corporel, soit deux des trois façons de communiquer, selon Calkins (2021).

Il ressort des entretiens que l'échange d'informations se fait donc de façon plus aisée, plus complète et plus productive en présentiel qu'en distanciel. Effectivement, lorsque les renseignements et les données à caractère professionnel s'adressent depuis le domicile, elles perdent une part parfois essentielle de leur apport mais également des éléments d'informations nécessaires pour les nouveaux collaborateurs ; ces derniers n'osant par exemple pas poser par téléphone ou par visioconférence des questions somme toute pertinentes.

C'est au bureau qu'on a les échanges. [...] on peut se parler, on échange facilement l'équipe peut me poser des questions. J'entends, il y a des choses qui se passent. Du coup, je peux réagir et ça, ce n'est pas le cas quand on est à la maison. [...] Un minimum de jours par semaine pour avoir ces échanges parce qu'il y a de l'information qui se perd et il y a surtout, et ça je pense que c'est très difficile pour les nouveaux arrivants, beaucoup de formations qui se perdent et je pense que ça, c'est un point, un point clé. (Axel)

Pour moi, c'est aussi primordial, c'est pour ça que je viens tous les jours [...] parce que ça me permet de sentir les gens. Aussi, tu perds de l'information du coup, une information émotionnelle déjà. Tu ne sais pas si la personne est bien ou pas bien, si ça va à la maison ou pas. Tu vois et il y a des trucs importants à savoir quoi, dans les limites du privé évidemment. Tu vois par exemple le mari de ma collègue a Parkinson, c'est compliqué à gérer pour elle je pense. Donc je le sens. Il faut intégrer ça aussi dans la façon de gérer ton équipe. On en revient à la façon humaine que je te racontais plus tôt. Je ne l'aurais jamais su par Teams. (Marc-Antoine)

Par ailleurs, le Comité économique et social européen (2021) semble confirmer que le télétravail induit entre autres une perte d'accès aux informations et aux formations. Il est effectivement observable que le processus d'apprentissage requiert la présence quasi-permanente des nouveaux collaborateurs concernés, puisque les échanges directs, soit en face à face, rendent plus souples les démarches d'approche, de formation, de contact et de reconnaissance. Ce dernier constat force à réfléchir au contexte problématique du travail hybride, car avec une mauvaise coordination, les nouveaux travailleurs pourraient se retrouver

seuls au bureau, lorsque l'entreprise embaucheuse ne leur permet pas encore le télétravail durant le processus de *onboarding*.

Par exemple, [...] un de mes collègues manager : Je voyais que son petit nouvel employé était tout seul sur le desk. Il était tout seul, je me disais mais bordel quoi ? Tout le monde était en télétravail sauf lui. En plus, ce n'est pas le mec le plus discuteur du monde. Donc il était seul ici et en plus il avait du mal à engagé les conversations : normal il est tout nouveau et perdu dans ce monde gigantesque ! (Marc-Antoine)

Et du coup, niveau télétravail, au début je n'en avais pas. Et puis, enfin pour des questions d'intégration dans un premier temps et de formation vu que j'avais un mentor et un coach qui étaient là pour m'accompagner et à partir du moment où j'ai fait mon premier recrutement, ma première signature, j'ai eu un jour de télétravail par semaine. (Théo)

J'ai eu trois mentors. Et je pense que cette idée de mentor est géniale sauf que depuis que le travail est hybride, ça veut dire que tes mentors en fait, ils sont chez eux. Et toi, t'es chez toi et c'est vraiment difficile d'avoir une valeur ajoutée quand on n'a pas ce contact avant et après le meeting, ou pendant le temps de midi, c'est à ces moments-là qu'on pose les questions. Et tu ne peux pas non plus poser tes questions durant les meetings car je sais que cinq minutes de questions, ça coûte de l'argent et du temps. [...] c'est vraiment difficile par après de poser des questions, il faudrait que je l'appelle en plus via Teams, je ne sais pas si elle est occupée, c'est différent. [...] le télétravail pour apprendre ce n'est vraiment pas facile parce que moi j'étais des journées chez moi. (Nathan)

3. Impacts organisationnels

3.1 Contrôle

Le sujet du contrôle des prestations effectives en télétravail reste un thème sensible. Selon Krishnamoorthy (2022), il est une pratique managériale à éviter, car son organisateur risque d'étouffer la créativité et l'innovation des travailleurs, ce qui peut mener à de la frustration, à l'épuisement professionnel et finalement à un désengagement.

Dans tous nos entretiens, peu de répondants ont évoqué un système de contrôle actif, à proprement parlé. Par exemple, dans l'organisation de Bob, un système de contrôle existe sous forme de système de pointage ; cependant, ce système n'est plus utilisé tel quel.

Tu sais, on a un système de pointage ici, c'est peut-être important à relever. On a un système de pointage, mais mon manager ne regarde jamais. [...] C'est un peu un artefact d'un temps passé. (Bob)

Pour Jérôme, il existe une forme de contrôle qui vise plutôt à empêcher les personnes de gérer autre chose que leur travail, en bloquant l'accès à certains sites non professionnels ; cette démarche peut toutefois mener à une forme d'incompréhension dans le chef du travailleur, ou à une transgression bien cachée, toutes nourries d'un sentiment de partialité dans le contexte déjà forcé du travail à distance.

Mais en fait, à partir du moment où ce que tu as certains sites qui sont bloqués au travail et pas d'autres alors que les deux pourraient être utilisés pour du divertissement. J'ai l'impression que c'est un peu aléatoire [...] j'ai un PC du travail qui lui est vraiment limité [...] mais rien ne m'empêche d'allumer mon propre PC et de laisser l'autre tourner à côté et je réponds au message sur Teams (Jérôme)

Inversement, l'absence de tout système de contrôle figé, strict, suspicieux, contribue au sentiment d'une confiance accordée.

C'est un signe de confiance aussi. Parce qu'il n'y a pas cette surveillance en mode est-ce que tu travailles bien ou est-ce qu'il y a quelque chose ? Ça aussi c'est pas mal. On n'a pas tellement de contrôle, on doit noter dans notre App de secrétariat social, quand on est au télétravail, mais ça, c'est juste une question d'assurance. (Elisabeth)

Relevons pourtant le rôle implicite du contrôle social. Si celui-ci n'a pas de vertu officielle, il trahit cependant le sentiment d'une vérification sous-jacente n'émanant donc plus des instances supérieures, mais d'un qu'en-dira-t-on attisé par les pairs.

Il y a malgré tout un contrôle social qui n'est pas mis en place de façon automatisée, mais qui est finalement le fait qu'il y ait Teams. Bah tu vois si quelqu'un est online, le fait que tu puisses l'atteindre facilement ou pas. [...] ça fait que en fait t'as pas beaucoup le choix d'être là. Si quelqu'un n'est pas disponible pendant un petit temps, mais personne ne va s'en alarmer. Mais si c'est systématique, il y a quand même un moment donné des gens qui vont se poser des questions, donc il y a ce contrôle social en fait qui fait que voilà si ton but, c'est de te planquer. Bah tu sais que tu vas dans le mur. (Axel)

Reconnaissance en travail hybride

1. Impacts sur les interactions

En se basant sur les témoignages cités ci-supra et sur la littérature scientifique concernant la reconnaissance dans le contexte du travail hybride, nous allons analyser comment les changements dans les modes de travail ont influencé les interactions entre employés :

Quand on devait avoir les Mid-year reviews, soit les feedback semi annuel et annuel avec le manager, on le faisait en face à face en présentiel. Ça permet de transmettre certaines choses différemment avec le langage corporel et les expressions. Sur teams on voit le visage, c'est déjà pas mal mais on voit beaucoup moins la posture de la personne. Je pense que ça a beaucoup de richesse de pouvoir le faire. D'un autre côté, certaines personnes se sentent plus protégées derrière un écran, donc tu peux faire passer certains messages différemment. (Axel)

En télétravail, les projets se passent bien mais ça reste très sec. En début de call, je leur dis Bravo tout le monde, on a une super démo [...] et puis c'est le flop. [...] Personne ne met sa caméra. [...] Alors que si j'avais dit ça dans une salle en présentiel, je pense

que ça aurait été totalement différent. Le feedback que je recevrais, même s'il n'est pas verbal, juste les voir, voir leur tête tout sourire [...] ce serait feel good quoi (Nathan)

Axel et Nathan insistent sur la valeur du face-à-face pour la communication, notamment pour les feedbacks et les échanges d'équipe. Ils soulignent l'importance du langage corporel et des expressions faciales, souvent perdues lors des interactions virtuelles. Ces éléments rejoignent la théorie de Halford (2005) sur la richesse des interactions en face-à-face par rapport au télétravail. Par ailleurs, la notion de protection derrière l'écran, mentionnée par Axel, peut faire écho à l'intimité évoquée par Halford (2005).

Par écrit, tuernes mal si c'est une remarque, si c'est juste une phrase dite comme ça et tout tu vois. En tout cas, c'est ce que j'ai vécu, donc au niveau de la cohésion. Si par exemple on te met par écrit un truc tu dis ouais, est-ce que c'est une remarque à ce que j'ai mal fait, mon job ou autre ? Tu vois donc ça au niveau de travail, je trouve ça moins cool. (Lucas)

Lucas exprime une certaine frustration face à l'ambiguïté de la communication écrite. Cette difficulté de cerner le ton, l'intention ou encore l'inexprimé derrière un message écrit pourrait affecter la cohésion de l'équipe et, par conséquent, sa performance (Andreeva, 2022).

Après, ça reste quand même beaucoup dans le social, dans le partage, et ça en hybride, tu l'as pas. Donc globalement ça n'a pas impacté fameusement toute la reconnaissance que je peux avoir, mais toute cette dimension liée à ces partages : ça disparaît un peu avec le télétravail. (Marc-Antoine)

Marc-Antoine souligne l'impact du télétravail sur la dimension sociale du travail, que Wigert (2022) considère comme essentielle à l'engagement et à la connexion entre collègues.

Bien que le télétravail n'ait pas affecté la reconnaissance qu'il reçoit, Marc-Antoine déplore la perte d'une dimension de partage.

Dans mon équipe, pour avoir une cohésion et un travail d'équipe, il faut que je connaisse les points forts et les points faibles de chaque personne. Et pour pouvoir travailler à 100%, il faut se voir dans le bureau parce que là, j'ai l'impression que j'arrive pas à tourner à plus de 70% dans mon équipe. Il y a toujours quelque chose qui n'est pas communiqué, ou bien je pense que c'était un acquis alors que non. Et tout ça, ce n'est pas quelque chose qui arrive quand on est l'un à côté de l'autre et qu'on peut parler. (Nathan)

Dans le deuxième témoignage de Nathan, on retrouve le désir légitime de connaître les points forts et faibles de chaque membre de l'équipe pour optimiser le travail, ce qui est plus difficile à distance. Cette situation rappelle l'idée de Cappelli (2021, cité dans Taskin, 2021a) sur le besoin d'une connaissance et d'une interaction réelles entre les membres de l'équipe au bureau pour favoriser la créativité et l'innovation, et qui nécessite une présence physique régulière.

L'étude de Bloom, Han, et Liang (2023) souligne que le télétravail réduit le taux de rotation du personnel et augmente la satisfaction au travail. Cependant, cette même étude indique que le

télétravail peut entraver la productivité, notamment chez les managers, comme l'exprime le sentiment de Nathan de ne pouvoir fonctionner qu'à 70% avec son équipe à distance.

L'étude d'Emanuel & Harrington (2023) corrobore les difficultés de gestion des interactions et de la productivité évoquées par Nathan et Lucas. Tous deux mentionnent que le travail à distance peut non seulement affecter la quantité, mais aussi la qualité des interactions, comme le souligne Lucas, à cause de cette difficulté supplémentaire de déterminer l'intention portée derrière les messages écrits.

Il est essentiel de garder à l'esprit que l'expérience du travail hybride peut varier considérablement en fonction du contexte et de l'individu, et donc que toute approche doit être adaptée aux besoins spécifiques des employés et des organisations (Gilson et al., 2022).

En conclusion, l'analyse des verbatims suggère que, même s'il présente de nombreux avantages, le travail hybride peut également entraîner des difficultés de communication et affecter la cohésion de l'équipe, notamment quand celle-ci n'est pas organisée de manière optimale. Ces défis nécessitent des approches attentives et adaptées de la part des gestionnaires et des employés.

2. Impacts sur la confiance et la gestion

Suite à l'analyse des verbatims d'Axel, de Charles et de Lucas, et à la lumière des nombreuses théories et études citées, plusieurs points ressortent qui éclairent l'impact du travail hybride sur la confiance.

Ce travail hybride (post-COVID) a accentué davantage la confiance qu'on mettait en chacun. (Axel)

Axel souligne que le travail hybride a renforcé la confiance au sein de son équipe. Ce point est soutenu par l'étude de Bloom, Han, et Liang (2023) qui a montré que le travail à domicile peut augmenter la satisfaction des employés, et est en mesure de renforcer la confiance entre eux et leurs superviseurs. En outre, la confiance que mentionne Axel pourrait être liée à une plus grande autonomie offerte aux travailleurs dans un environnement hybride, comme le suggère Jullien (2022). Cette autonomie peut favoriser l'auto-reconnaissance, et permettre aux employés d'être en meilleure confiance avec leurs propres capacités.

Ça ne change pas grand-chose pour moi parce que j'ai toujours été dans de gros établissements où les responsables étaient à New-York, donc recevoir des appels pour te dire que tu as fait un bon job, c'est assez banal. (Charles)

En ce qui la concerne, l'expérience de Charles dans des établissements de grande taille avec des responsables basés à l'étranger lui semble avoir rendu la transition vers le travail hybride moins perturbante. Comme l'indique Cappelli (2021, cité dans Taskin, 2021a), le télétravail peut conduire à une diminution de l'engagement des employés, mais ce ne semble pas être le cas pour Charles. Le fait qu'il ait l'habitude de recevoir des feedbacks à distance semble l'avoir

préparé à ce procédé communicationnel. Il y a donc une forme de continuité dans la confiance qu'il ressent et des feedbacks reçus de son environnement de travail.

Bon après t'as toujours bah des checks qui sont faits aussi du côté de l'entreprise. Ils peuvent donner leur confiance. Il y a quand même des résultats à avoir derrière, tu vois, mais c'est une forme de reconnaissance, effectivement. [...] plus on te laisse tranquille, plus genre on te donne une mission et on en reparle après tant que tu la mènes à bien dans les dates. [...] ça donne une sorte de liberté. (Lucas)

En ce qui le concerne, Lucas mentionne l'importance des « checks » effectués par l'entreprise, contrôles établis en accord avec cette notion de co-présence évoquée par Taskin et al. (2023). Ces « checks » peuvent être vus comme une forme de supervision à distance susceptible de renforcer la confiance entre les employés et l'entreprise. Ils visent ainsi à s'assurer que les tâches soient bien effectuées correctement. Lucas parle aussi de l'autonomie et de la liberté que lui procure le travail hybride, et rejoint là l'argument de Jullien (2022) sur l'autonomie offerte par ce type de prestation. Ce *self-government* peut aussi favoriser la confiance en soi et la reconnaissance du travail bien fait, comme le suggère Oleksa-Marewska & Trawińska (2022).

Notre compilation de verbatims illustre assez bien comment le travail hybride peut finalement initier la confiance à plusieurs niveaux : celle de la confiance en soi, celle inhérente aux relations interpersonnelles, et jusqu'à l'assurance d'une organisation verticale efficace. Comme le montrent Borghouts et al. (2022), l'adaptation au travail hybride peut être un processus complexe qui nécessite des stratégies individuelles et organisationnelles. Cela peut inclure des outils de gestion du temps, des techniques pour se déconnecter du travail, et des formes de supervision adaptées pour maintenir la motivation et la confiance dans un environnement de travail changeant.

En somme, le travail hybride semble avoir un impact significatif sur la confiance, que ce soit au niveau de l'individu, des relations interpersonnelles ou de l'organisation. Cependant, comme le suggèrent les expériences variées d'Axel, Charles et Lucas, la manière dont cette confiance est affectée peut dépendre de nombreux facteurs, y compris celui du type de travail, des préférences individuelles, et celui de l'expérience antérieure au travail à distance. Il est donc essentiel que les organisations prennent en compte ces divers facteurs lorsqu'elles envisagent de mettre en œuvre des modes de travail hybrides ou de les pérenniser.

3. Impacts sur l'attitude au travail

Le travail hybride a amené certains changements chez les employés, au sortir de la crise. Il paraît dès lors intéressant de réaliser et de comprendre en quoi il a impacté leur comportement.

Mon collègue à commencer à travailler en mars 2021, donc pendant le Covid, le premier jour du confinement. C'était son premier jour au travail. Et il a fait quasi que du full télétravail pendant un an et ça a été un an d'abandon pour lui, de ce qu'il m'a dit. Ça a été un an d'une période où en fait, on ne lui a jamais rien dit, on ne lui a jamais donné de feedback sur son travail. Et ça a des implications aujourd'hui sur sa manière

de travailler parce qu'il fait des erreurs qui auraient pu être corrigées, des erreurs d'habitude hein, mais elles auraient pu être rectifiées par feedback avec notre manager.
(Bob)

Le témoignage de Bob illustre une expérience complexe de travail à distance. Selon ses dires, son collègue a été plongé dans le télétravail dès son arrivée dans l'entreprise. Cela semble l'avoir conduit à un sentiment d'abandon et d'isolement. Cette situation découle notamment de l'absence de feedback, manque perçu comme un défaut d'évaluation et de soutien de la part de la hiérarchie. Il est intéressant de noter que cet état de fait est corroboré par les travaux de De Carvalho & Ajzen (2022) qui évoquent respectivement les difficultés de développement des relations et la problématique de l'isolement liée au télétravail.

Je pense qu'avec autant de télétravail, la seule façon de pouvoir gérer, c'est de se détacher un peu plus de son travail aussi, parce qu'allez évidemment j'ai pas su comment c'était avant, mais il faut savoir se détacher et de se dire Ok, on ne me répond pas, ils ne sont pas disponibles, ils ne veulent pas m'écouter ou ne veulent pas prendre le temps pour moi. (Nathan)

La perception de Nathan qui a ressenti le besoin de se distancier émotionnellement de son travail en réaction à une certaine indifférence peut être mise en parallèle avec les travaux de Gilson et al. (2022). Ces derniers décrivent comment les modifications comportementales induites par le télétravail peuvent affecter la santé, le bien-être et, en conséquence, l'engagement et la productivité au travail.

En fait, si j'avais pas accès à ce temps de télétravail, je ne travaillerais pas spécialement aussi bien (Jérôme)

Le troisième élément pertinent, celui de Jérôme, offre une perspective plus positive sur le télétravail. Jérôme semble y voir un moyen d'améliorer sa productivité. Cette vision est corroborée par les travaux de Clifton et Holliday (2022) qui rapportent que 56% des salariés américains estiment être capables d'effectuer leurs tâches à distance.

Au-delà de ces trois témoignages, l'ensemble des apports théoriques cités pointe la complexité du travail hybride. D'une part, celui-ci permet une certaine flexibilité et peut contribuer à augmenter la satisfaction au travail, comme le soulignent Bloom, Han, et Liang (2023) ; d'autre part, il peut induire un isolement et une modification des habitudes comportementales, avec des répercussions sur la productivité et le bien-être des travailleurs (Gilson et al., 2022 ; De Carvalho & Ajzen, 2022).

À propos toujours de l'impact du télétravail sur la manière de gérer sa propre fonction, Burgdorf et al. (2022) mettent l'accent sur son importance pour la créativité et l'innovation. Cette considération est également évoquée par Taskin et al. (2023), qui mettent en avant le rôle de la co-présence, même à distance, pour maintenir un lien social, et faciliter la gestion des conflits. Enfin, la question de l'équité se pose. Le travail hybride ne bénéficie pas à tous les employés de la même manière, et peut donc être source de disparités, comme le soulignent Gilson et al. (2022).

Ces éléments permettent de comprendre que le travail hybride, tout en offrant cependant des opportunités, pose des défis importants, tant pour les employés que pour les entreprises. Les expériences de Bob, Nathan et Jérôme illustrent les différentes facettes de ces défis. À nouveau, le travail hybride semble requérir une approche plus spécifique, plus singulière, plus ciblée que seulement générale, et qui s'adapte aux besoins différents des individus.

4. Impacts sur la reconnaissance

4.1 Reconnaissance des efforts

Les informations recueillies sur l'impact du travail hybride sur la reconnaissance étaient vraiment particulièrement intéressantes :

Tu es vraiment isolé, le boss ne voit pas forcément ce que tu fais donc j'ai l'impression, et c'est quelque chose que je ne faisais pas avant, que je dois plus dire ce que je fais, tu vois ? Genre Ouais, j'ai fait un contrat alors qu'en général, je n'aurais rien dit du tout, j'ai plus besoin de le montrer, de rechercher de la reconnaissance, parce que tu en as pas naturellement quand t'es dans ton lit (Louis)

Louis exprime le sentiment d'isolement et la nécessité d'afficher davantage ses réalisations professionnelles pour obtenir la reconnaissance de ses supérieurs, dans un contexte de travail à distance. Cette dynamique renvoie aux théories de Teevan et al. (2022) et de Bia Figueiredo & Besson (2023) qui expliquent comment la distance et le manque d'interactions informelles peuvent engendrer un sentiment d'isolement accru, et rendre plus complexe la reconnaissance des travailleurs. Louis met en lumière la modification de la visibilité au travail, décrite également par Bia Figueiredo & Besson (2023), où la valorisation du travail se base sur le résultat et non plus sur la présence physique au bureau.

Et tu vois, je sors d'une telle galère en termes de recrutement que quand j'ai eu ma signature il y a 2 semaines et que mon directeur de recrutement m'a appelé pour me féliciter [...] juste ça, ça fait plaisir, ça se voit que j'ai eu des galères et je vois que ça remonte, les choses vont bien. (Théo)

Théo, quant à lui, semble avoir éprouvé des difficultés de recrutement qui ont été reconnues et valorisées par son directeur de recrutement. Son témoignage illustre le concept de reconnaissance professionnelle, souligné par Bendavid et al. (2023), qui doit valoriser la contribution réelle des travailleurs. La manifestation d'empathie, de communication claire et de reconnaissance du travail accompli de la part de son directeur est d'autant plus importante que Théo semble avoir vécu une période difficile, amplifiée par le fait de ne pas voir son responsable à cause des périodes de télétravail. Par conséquent, ce verbatim nous permet d'apprécier l'importance de la co-présence, même à distance, évoquée par Duchateau et al. (2021), pour maintenir un lien social, et atténuer l'isolement ressenti par les travailleurs à distance.

En lien avec les théories de Bloom et al. (2023), Théo exprime également une satisfaction au travail qui semble avoir augmenté suite à la reconnaissance de ses efforts.

Pour revenir sur le sujet, l'isolement ressenti par les travailleurs en télétravail est un point majeur qui mérite une attention particulière. Ce sentiment d'isolement se traduit souvent par des impressions de solitude, d'absence de connexion et de soutien social qui peuvent à la longue entraîner des effets néfastes sur la santé mentale, le bien-être et la productivité des travailleurs (Bia Figueiredo & Besson, 2023).

Les verbatims des participants Louis et Théo en sont une illustration frappante. Louis évoque un besoin accru de reconnaissance dans son travail, allusion qui peut être amplifiée par l'isolement lié au télétravail. Théo, quant à lui, souligne le soulagement et le sentiment d'accomplissement ressentis lorsqu'il est reconnu pour ses efforts, ce qui peut légitimement contribuer à atténuer l'isolement causé par les distances avec son responsable.

Cette impression latente de réclusion et de besoin accru de reconnaissance sont cohérents avec les conclusions de Bendavid et al. (2023) qui soulignent l'importance de la reconnaissance dans l'engagement des employés et le bien-être au travail. La gestion de ce sentiment d'isolement est un défi majeur pour les entreprises qui se tournent vers le travail hybride. Une solution pourrait résider dans la co-présence numérique qui peut potentiellement aider à recréer certains des liens sociaux perdus lors du passage au télétravail, notamment quand celui-ci est majoritaire (Duchateau et al., 2021).

Cependant, il convient de noter que l'isolement peut aussi avoir des aspects positifs. Comme l'ont souligné Wöhrmann & Ebner (2021, cité dans Labor-H, 2022), la réduction des interactions sociales dans le contexte du télétravail peut également entraîner une diminution des interruptions, favorisant ainsi la concentration et l'accomplissement de tâches qui ont été largement soulignées lors de nos différents entretiens, éléments essentiels à la reconnaissance.

En conclusion, le télétravail, malgré ses nombreux avantages, présente des défis significatifs en termes d'isolement social, de visibilité et de reconnaissance professionnelle. L'isolement ressenti par les travailleurs en télétravail est un défi complexe qui nécessite des stratégies d'adaptation efficaces pour maintenir l'engagement, la satisfaction et la productivité des employés.

Tandis que certaines personnes trouvent des avantages dans l'isolement, tels que la réduction des interruptions et une meilleure concentration, d'autres peuvent ressentir une solitude intense et un manque de connexion sociale qui nécessitent un soutien et une reconnaissance supplémentaires.

Comme le soulignent Cappelli (2021, cité dans Taskin, 2021a) et Gilson et al. (2022), il est essentiel de repenser les modes de travail pour adresser ces enjeux. Cela implique la préparation vers un modèle hybride qui peut atténuer les défis associés à l'isolement tout en garantissant le bien-être des employés et en favorisant un environnement de travail innovant et stimulant. En prenant en compte ces considérations, il est possible d'optimiser le télétravail pour qu'il soit à la fois productif et satisfaisant pour tous les travailleurs dans leur ensemble.

4.2 Reconnaissance des personnes

L'analyse des verbatims d'Elisabeth, Françoise, Nathan et Hélène met en lumière plusieurs aspects du travail hybride qui se reflètent dans la littérature scientifique.

Je vais sortir un bête exemple. Quand j'ai fait mon premier deal quand je suis arrivée dans l'entreprise, ça a été annoncé quand j'étais en télétravail et du coup, il n'y a pas eu cette espèce d'effet de Wouw où tout le monde se lève et te félicite à dire Oh wow, bravo. C'est quelque chose de différent donc c'est vrai. Peut-être que la reconnaissance directe est plus compliquée, mais après on est assez connecté via WhatsApp ou via teams où on s'envoie pas mal de messages pour ça aussi. (Elisabeth)

En premier lieu, Elisabeth souligne l'impact du télétravail sur les occasions de reconnaissance immédiate. En travaillant à distance, elle n'a pas reçu les félicitations spontanées qui auraient pu accompagner son premier deal si elle avait été présente au bureau. Cela fait écho aux travaux de Jullien (2022) et Gilson et al. (2022) qui soulignent la potentialité de l'isolement et du ternissement de l'ambiance au travail dans le contexte du télétravail. De plus, ce point de vue confirme les observations d'Andreeva (2022) sur la manière dont le travail hybride peut affecter la performance et la reconnaissance des employés. Cependant, Elisabeth note qu'elle et ses collègues ont réussi à maintenir une certaine forme de reconnaissance par l'intermédiaire de messages sur les plateformes numériques, illustrant ainsi les résultats de Bloom et al. (2023) concernant la transformation des modes de communication en contexte de télétravail.

Mais le fait d'avoir un implémenté le télétravail, l'hybridation dans l'enseignement, après coup, ça a valorisé notre travail en présentiel, c'est-à-dire que les gens se sont rendus compte des manquements liés à l'informatique et à ce passage, ce transfert de l'enseignement. On s'est rendu compte que la présence de notre travail et de notre importance en présentiel étaient essentielles. (Françoise)

Françoise, ensuite, met en lumière un aspect positif du télétravail : la valorisation du travail en présentiel. Selon elle, l'hybridation a conduit les gens à réaliser l'importance de cette innovation. Ce point s'aligne avec les observations de Halford (dans Jullien, 2022) qui suggèrent que la présence sur site perpétue les interactions face-à-face.

[Manager] C'est quand même eux ils disent OK ça c'est bien ! J'ai bien aimé ce que toi t'as fait là où il m'envoie un petit message sur teams, c'est un bon mail, j'ai bien aimé ça et c'est surtout là que je ressens le plus de reconnaissance et que je tire le plus de reconnaissance. (Nathan)

En troisième lieu, Nathan souligne l'importance de la reconnaissance par les supérieurs qui se manifeste par des messages positifs sur Teams. Elle renforce les idées avancées par Brecheisen, Truscott-Smith et Wigert (2022) sur les dynamiques essentielles du travail hybride, notamment l'engagement et le bien-être des employés, l'équité et l'inclusion, la confiance et la productivité, les relations et la culture.

Après, est-ce que j'ai plus de retours ? Non, pas forcément parce que tu sais, on a chacune nos tâches et le suivi peut se faire au bureau en début de semaine, c'est pas en

fin de semaine que j'ai moins de retours, on se tient plus au courant de ce qu'on fait. J'ai pas plus de retours de mes supérieurs ou de mes collègues parce que je suis chez moi ou non. (Hélène)

Enfin, Hélène rapporte qu'elle n'a pas reçu plus de retours en travaillant à domicile qu'au bureau. Cela fait écho aux résultats de Bloom et al. (2023) qui n'ont pas trouvé d'impact significatif du travail hybride sur les évaluations de performance des employés ou sur les taux de promotion. Cela confirme aussi les observations de Emanuel & Harrington (2023) qui suggèrent que le travail à distance peut affecter la qualité des interactions.

En somme, ces verbatims offrent une perspective riche sur l'expérience du travail hybride à travers le prisme de la reconnaissance. Ils confirment la complexité de cette question dans un contexte de télétravail et soulignent la nécessité pour les organisations de mettre en place des stratégies pour assurer une reconnaissance équitable et adaptée à cette nouvelle forme de travail. Il semble essentiel que les organisations, au-delà de leurs efforts pour attirer les talents, mettent également en place des stratégies de fidélisation qui incluent la reconnaissance des efforts et des réussites des employés (Bendavid et al., 2023). Ces stratégies peuvent inclure une communication claire et empathique de la part des gestionnaires, ainsi que l'utilisation d'outils numériques pour maintenir les interactions et reconnaître le travail accompli, comme l'a illustré Elisabeth.

4.3 La reconnaissance des supérieurs

Les trois verbatims ci-dessous décrivent différents aspects du travail à distance, chacun soulignant des aspects de reconnaissance, de communication et de gestion. Ils sont illustratifs de la théorie avancée par Bia Figueiredo & Besson (2023), qui prônent des solutions managériales innovantes pour instaurer des pratiques de reconnaissance et de visibilité des travailleurs à distance.

Si, bien évidemment, je n'en donne pas suffisamment, ou je n'en donne pas du tout pour x ou y raison, parce que voilà, c'est un petit peu la limite du modèle. Je ne travaille pas en présentiel, et comme la personne n'est pas à côté de toi, enfin tu vas pas forcément prendre le temps de l'appeler en disant Bah Voilà comment ça se passe machin etc. Mais t'aurais pu dire plutôt ça ou ça ou voilà c'était parfait, tu as bien cerné les choses...et ça tu vois, c'est une limite au modèle Working from Home. (Charles)

Dans le premier verbatim, Charles met en lumière une difficulté inhérente au travail à distance : celle du manque de feedback en temps réel et de la dépendance à l'égard de la communication formelle. Ce propos est en accord avec la théorie de Krishnamoorthy (2022) selon laquelle un manque de supervision et de reconnaissance peut être problématique dans un contexte de travail à distance. La solution à ce problème pourrait être l'adoption d'une approche de « micro-compréhension » grâce à laquelle les managers sont présents et accessibles pour fournir à distance le soutien nécessaire à leurs employés.

Maintenant la direction communique essentiellement humainement, en direct mais toutes les communications se font par mails, et on peut aussi faire une réunion via

Teams. Donc on a une reconnaissance régulière car cette communication s'est élargie grâce au télétravail. (Françoise)

Françoise, dans le deuxième verbatim, offre un point de vue plus positif sur la communication à distance. Elle suggère que le travail à distance a permis une reconnaissance plus fréquente grâce à une communication plus large, en ligne avec la nécessité, soulevée par Bia Figueiredo & Besson (2023), d'un soutien émotionnel et d'une connexion interpersonnelle, malgré cet éloignement.

Ça te permet en tant que manager par exemple de de valider le travail de quelqu'un dans ton équipe sans avoir à faire tout un mail ou à lui téléphoner pour lui dire au fait c'est bien ce que t'as fait, tu vas juste mettre un pouce ou une petite médaille sous le voilà et c'est juste rigolo. C'est positif c'est léger et on peut passer à autre chose quoi. Et ça, ça permet vraiment d'accuser réception de manière positive. Il y a toute une gamme de nuances. Dans enfin bon, je sais pas ce dont t'as envie qu'on parle dans des emojis en détail mais peut-être un peu en sujet. (Raoul)

Raoul, dans le troisième verbatim, souligne l'importance de l'utilisation des technologies numériques pour faciliter la reconnaissance et la validation du travail des employés à distance, comme le suggèrent également Bia Figueiredo & Besson (2023). Il présente les emojis comme un moyen informel et rapide de donner des commentaires positifs et de reconnaître le travail bien fait.

Ces verbatims révèlent à la fois les défis et les opportunités offerts par le travail à distance en termes de communication, de reconnaissance et de gestion. Ils illustrent que le succès du travail à distance dépend largement de la façon dont les managers gèrent ces aspects et utilisent les outils numériques pour soutenir leurs employés, comme le soulignent Bia Figueiredo & Besson (2023).

En outre, il convient de noter que ces verbatims soutiennent également l'idée que le micro-management et la surveillance excessive peuvent être nuisibles (Krishnamoorthy, 2022). Au lieu de cela, les managers devraient viser à adopter une approche de « micro-compréhension » pour mieux soutenir leurs employés à distance.

De plus, en accord avec l'analyse de Ravid et al. (2022), ces informations suggèrent que les systèmes de surveillance électronique de la performance peuvent générer du stress, de la frustration et de l'anxiété, et ne conduisent pas nécessairement à une augmentation de la performance.

Finalement, les verbatims illustrent la nécessité de repenser la façon dont le travail est structuré à distance, pour préserver le capital social, valoriser les employés, gérer la visibilité et apaiser les inquiétudes liées à la sécurité de l'emploi (Teevan et al., 2022). Le rôle des managers est crucial dans cette dynamique, comme le soulignent Bia Figueiredo & Besson (2023).

Ainsi, en prenant en compte ces différents points de vue et les théories existantes, il est possible d'appréhender de manière plus nuancée la dynamique du travail à distance et ses implications pour les managers et les employés. Cela permet également d'identifier des pistes pour améliorer

les pratiques de travail à distance, en soulignant notamment l'importance de la reconnaissance, de la communication et de la gestion adaptative.

5. Impacts sur la dynamique de groupe

Les témoignages présentés ci-dessous illustrent différentes perspectives et expériences liées au travail hybride. Ainsi nous pouvons observer un impact de ce mode de travail sur la dynamique de groupe :

C'était juste pour marquer le coup et ça rendait ça donnait un petit côté festif, ce qu'on fait moins aujourd'hui, bon on retourne quand même boire de plus en plus maintenant entre collègues pour avoir des moments de détente et plus informels. Mais c'est une chose qui a tendance un petit peu à disparaître. Je pense et ça fait partie du fait de créer aussi un sentiment d'équipe, un sentiment de voilà, de fête aussi, au travail autour de nos réussites qui a tendance peut-être à disparaître. (Axel)

Dans son verbatim, Axel regrette l'érosion progressive des moments festifs partagés entre collègues. Il considère que ces moments contribuent à la cohésion de l'équipe et à la célébration de leurs réussites. Cela semble faire écho à la notion d'Andreeva (2022) sur les arrangements de travail qui peuvent affecter la créativité et la performance, ainsi que la reconnaissance des employés. De plus, Burgdorf et al. (2022) soulignent l'importance de l'interaction sociale pour la créativité et l'innovation, ce qui renforce cette perspective. Dans le cas d'Axel, l'absence de ces moments festifs semble avoir une incidence sur la construction de l'esprit d'équipe et sur l'instauration d'un environnement de travail stimulant.

Je pense que ça peut être mal vu, ou les voir comme des profiteurs. Dans cette boîte, avant le Covid, tu devais dire quand tu fais du télétravail dans une machine, et avec le Covid, ils ont retiré le système et ne l'ont jamais remis en place. Comme c'est en hybride par défaut, ils ne se sont pas pris la tête. Et il y a des gens qui bossent là depuis 10 ans mais je ne les ai jamais vu. (Gabriel)

Ensuite, Gabriel exprime ses préoccupations concernant la visibilité et la reconnaissance dans un environnement de travail hybride. Cela confirme la théorie de Bia Figueiredo & Besson (2023) qui indique que la reconnaissance et la visibilité sont des enjeux importants dans le cadre du télétravail. Il mentionne également le cas de collègues qu'il n'a jamais rencontrés en personne, malgré leur longue présence dans l'entreprise, illustrant ainsi les défis liés à la co-présence (Taskin et al., 2023) et à la réduction du capital social (Teevan et al., 2022) dans le contexte du télétravail.

Le problème, c'est qu'il y a tellement de personnes différentes tout le temps, et je ne les vois pas en vrai, je ne vois que leurs deux initiales sur Teams, c'est impossible de créer une relation, même avec des personnes avec qui j'ai 15 calls quand je travaille. Ça devrait quand même être suffisant pour se dire bonjour ou se comment ça va [...] ils sont plutôt en mode Je ne te connais quand même pas et en présentiel, rien que de voir quelqu'un en vrai, il y a déjà un regard et ça crée une atmosphère différente. (Nathan)

Le verbatim de Nathan illustre le défi de construire des relations dans un contexte où les interactions sont principalement virtuelles. Les résultats de l'étude de Teevan et al. (2022) sur le manque d'échanges spontanés et sur la réduction du capital social semblent se refléter dans son témoignage. Par ailleurs, le besoin de co-présence (Taskin et al., 2023) et de reconnaissance (Andreeva, 2022) est également mis en évidence dans le discours de Nathan.

Et puis, tu as l'impression qu'il se passe quelque chose dans ton dos, pas de manière négative, mais que tu rates quelque chose au bureau, que tes collègues s'amuse.
(Louis)

Finalement, Louis exprime un sentiment de manque dû à l'absence physique au bureau. Cela renforce la notion de l'impact de l'isolement sur le bien-être des travailleurs (Sava, 2023). Cela révèle aussi l'angoisse du travailleur distant, qui se manifeste par le sentiment de rater quelque chose ou d'être laissé pour compte, faisant écho à la théorie de Gottlieb-Cohen (2023) sur l'anxiété résultante du télétravail.

Dans l'ensemble, ces témoignages confirment que la transition vers le télétravail nécessite une redéfinition des stratégies pour assurer une reconnaissance équitable et favoriser une collaboration efficace. Ils mettent également en lumière l'importance de la co-présence, non seulement pour la performance au travail, mais aussi pour le bien-être des travailleurs. Enfin, ils révèlent l'importance de l'équilibre entre flexibilité et interaction sociale, démontrant que le maintien d'un environnement de travail stimulant et innovant est une question complexe qui va au-delà de l'expertise technique. Par conséquent, les dirigeants d'entreprise et les responsables des ressources humaines doivent adopter une approche de "micro-compréhension" (Krishnamoorthy, 2022) afin d'assurer le soutien nécessaire à leurs employés dans ce contexte de travail en mutation.

Pistes d'amélioration

1. Cadre-Gestion

Le plus gros inconvénient cité dans les entretiens est le manque de cadre de ce mode de travail, ce qui entraîne des difficultés. La mise en place d'un tel cadre permettrait d'améliorer tant la reconnaissance des collaborateurs, que le travail hybride en lui-même.

1.1 Imposer des jours en présentiel

Selon Taskin (2020), la tendance à venir aurait été d'imposer des jours en présentiel sur la base des activités à réaliser en équipe. Cette disposition s'apparente au modèle de travail hybride fixe décrit par Vidhyaa & Ravichandran (2022), disposition qui offre en effet les avantages du renforcement de la cohésion d'équipe et de l'encouragement dans la collaboration.

On peut effectivement voir cette idée émerger à la lecture de plusieurs témoignages, mais sous le couvert de diverses raisons.

D'abord, l'esprit d'équipe semble s'être amoindri depuis la crise sanitaire. En effet, l'imposition du télétravail, et ensuite, du travail hybride lors duquel les collaborateurs peuvent choisir leur lieu de travail, entre le bureau et le domicile, l'a sous différentes conséquences ébranlé.

Ce qui est très important c'est de fixer un jour parce que c'est important d'avoir des jours où tout le monde est là, et parce que il faut recréer un petit peu cet esprit d'équipe où tout le monde se voit en même temps ou en tout cas un jour ou deux par semaine. (Axel)

La seconde motivation perçue est celle de l'amélioration de la collaboration et de la coopération entre les travailleurs, car le travail à distance semble freiner l'information entre pairs.

Mais aussi, si on avait par exemple le jeudi obligatoire fixe au bureau, et bien je pourrais garder toutes mes questions pour le jeudi. Pas besoin d'envoyer de mails ou quoi et alors le jeudi matin, je vais chez eux et on règle ça en deux minutes. (Nathan)

Ainsi, imposer un jour en présentiel est une pratique qu'il faut s'attendre à voir officialisée, car elle permettrait non seulement de raviver l'esprit d'équipe qui semble s'amenuiser, mais aussi d'améliorer la coopération entre collaborateurs afin d'éviter les trop nombreux appels à distance. Cela permettrait aux individus de savoir assez précisément quand un collègue est disponible pour répondre à une question.

1.2 Un meilleur contrôle

Un second point concernant la mise en place d'un cadre est celui d'un meilleur contrôle, d'une meilleure supervision du travail effectué. Selon Krishnamoorthy (2022), tout manque de véritable supervision peut poser problème lorsque les interactions en face à face sont limitées. Une gestion en « laisser-faire » des employés peut conduire à un manque d'alignement et de coordination dans les équipes, et nuire à la productivité.

De nos entretiens, on peut dégager le désir de certains collaborateurs de mettre en place ce qu'il faudrait pour contrôler un peu plus les comportements et les dispositions des personnes en travail hybride, afin de répondre aux besoins perçus, tels que l'amélioration de la cohésion de groupe ou encore la lutte contre les abus de ce système.

Peut-être qu'ils ne se rendent pas compte de ce qu'ils ratent et je pense que c'est aussi mon rôle de manager et de la direction de prendre des décisions pour eux, même si du coup on serait plus dans le contrôle et l'obligation de, mais ça fait aussi partie du contrat que tu signes avec ton entreprise. (Axel)

Je pense sincèrement que si, si on avait un système pour pointer ça changerait déjà tout. [...] mais mon boss, c'est quelqu'un qui travaille très fort à la confiance. Je pense pas qu'il peut envisager quelqu'un qui le trahit dans son dos et qui fasse un peu moins quoi. (Louis)

En somme, la mise en place d'un cadre adapté à la situation de l'entreprise pourrait permettre de résoudre les problèmes rencontrés. Dans le cas d'Axel, l'esprit d'équipe s'est amenuisé

depuis l'instauration du travail hybride, et ce dernier aimerait solutionner cela en instaurant un contrôle. Dans le cas de Louis, des pairs profitent de la confiance accordée par le supérieur pour éviter de trop s'impliquer en travail à distance, ce qui se répercute immanquablement sur la charge de travail. Toujours selon Louis, établir un système de pointage permettrait de résoudre ce problème.

2. Modifier la culture de l'entreprise

Le retour au bureau est l'occasion de repenser la culture organisationnelle et le management, car pour pouvoir diffuser ces valeurs dans l'entreprise, il faut que les collaborateurs puissent se voir, se rencontrer, échanger (Cappelli, 2021, cité dans Taskin, 2021a).

Lors des entretiens, plusieurs répondants ont émis le désir d'un changement dans la culture d'entreprise, tant dans la perception du (télé)travail que dans la perception des individus et du management à mettre en place.

Sur la porte de l'imprimante, il y a une phrase notée qui dit en anglais en gros que si tu es frustré, tu peux te cacher dans cette armoire et pleurer, ou te battre et y arriver. En fait, ce sont des gestes très toxiques d'un management précédent. (Elisabeth)

Essayer de moins traiter les employés comme des vaches à lait et plus les prendre comme des atouts, des personnes avec qui on veut travailler. Avoir une relation qui va dans les deux sens quoi. (Tom)

Ce n'est pas dans les mœurs de l'entreprise de faire du télétravail...c'est une entreprise internationale, assez rigide en termes d'image, de culture d'entreprise. Par exemple, on doit être en costume cravate [...] ça a un côté traditionaliste, mais surtout au niveau du dress code et du télétravail. (Théo)

Conclusion des résultats empiriques

En conclusion de notre analyse et en regard à notre question de recherche, trois thèmes mis en évidence durant cette empirie méritent une considération particulière.

❖ La reconnaissance

La reconnaissance est un élément essentiel pour les travailleurs, qui trouve sa source en plusieurs endroit. En fonction des individus, du type d'emploi et du secteur d'activité de ces derniers, certaines sources de reconnaissance peuvent être plus importantes que les autres. Les principales reconnaissances à retenir sont :

1) La reconnaissance par les pairs

Les employés ont exprimé que la reconnaissance de leurs pairs pour leurs réalisations et leurs compétences était particulièrement valorisante. Ils ont souligné que les collègues, qui sont mieux placés pour évaluer leur travail, étaient plus à même de reconnaître leurs efforts. De plus, la reconnaissance à long terme et le respect de la communauté professionnelle ont été identifiés

comme des facteurs clés de satisfaction et d'appartenance à l'organisation. Ces témoignages renforcent l'idée que les formes intangibles de reconnaissance, telles que les compliments et les remerciements, ont un impact significatif sur l'engagement des employés.

2) La reconnaissance de son supérieur

Des retours positifs réguliers renforcent l'engagement, la persévérance et le sentiment d'utilité chez les employés. Cependant, le manque de reconnaissance peut entraîner un désengagement, une diminution de la volonté d'apprendre et une baisse de la productivité. La reconnaissance contribue à créer un environnement de travail sain et équilibré, tandis que son absence peut entraîner la démotivation et la recherche d'un environnement plus gratifiant. Les cadres de direction doivent accorder une reconnaissance méritée et régulière pour soutenir la motivation et la performance des employés.

3) La reconnaissance des tiers

Les participants à l'étude expriment différents sentiments liés à la reconnaissance de leur travail, que ce soit de la part des clients, du public, des auditeurs, des étudiants ou des utilisateurs. Ces sentiments comprennent la gratitude, la motivation, la validation du travail et la fierté. La reconnaissance est considérée comme un jugement d'utilité exprimé par les bénéficiaires du travail. Elle peut être formelle ou informelle, mais elle valorise le travail, la ténacité et l'enthousiasme face aux défis professionnels. Elle met en évidence l'effort et le travail réalisés, au-delà du simple résultat.

4) La reconnaissance de l'organisation

Tout d'abord, il y a la reconnaissance au travail par le biais de **titres et de statuts**. Certains employés considèrent que la reconnaissance externe à travers les titres est une mesure de succès valorisée par leur entourage, soutenant la théorie de la motivation extrinsèque. D'autres expriment le désir de progression de carrière et de reconnaissance des pairs, liant la motivation extrinsèque à des avantages tangibles et à une satisfaction personnelle. Cependant, une enseignante souligne le manque de reconnaissance financière et d'évolution de statut dans sa profession, ce qui contredit l'argument de la reconnaissance comme stimulateur de motivation. Enfin, un employé préfère une reconnaissance plus intime et authentique au sein de son équipe plutôt qu'une reconnaissance formelle. Ces témoignages soulignent l'importance d'une approche personnalisée de la reconnaissance au travail.

Par ailleurs, la reconnaissance **financière et non financière** est perçue comme une forme de reconnaissance importante par les employés. Les avantages extra-salariaux, tels que les vacances, la voiture et le téléphone, sont considérés comme une reconnaissance du travail consciencieux et de l'engagement. Les bonus financiers sont également valorisés, et l'augmentation annuelle du salaire est perçue comme une forme de reconnaissance indirecte si elle est conventionnée. Les différentes formes de reconnaissance s'alignent avec les théories existantes et ont un impact sur l'engagement, la satisfaction et la performance des employés. Il en ressort que les managers doivent personnaliser leur approche de la reconnaissance pour motiver plus efficacement leur équipe.

Finalement, l'importance de la reconnaissance par la **confiance** au sein d'une entreprise est un élément qui semble aussi non négligeable parmi les employés. La confiance accordée par l'entreprise renforce l'engagement des employés et leur adhésion aux valeurs de l'entreprise. La confiance est également liée à la reconnaissance informelle, où le contrôle minutieux n'est pas nécessaire. De plus, l'autonomie et la confiance accordées aux employés sont perçues comme des formes de reconnaissance non-monétaires. En conclusion, la reconnaissance, qu'elle soit exprimée par la confiance, l'autonomie ou l'appréciation, joue un rôle central dans la satisfaction, l'engagement et la performance des employés.

5) La reconnaissance individuelle

La reconnaissance peut se manifester par les **compliments liés à l'effort, les feedbacks et les performances**. Les employés soulignent l'importance de cette reconnaissance pour leur motivation et leur satisfaction professionnelle. Certains apprécient les compliments de leurs supérieurs malgré les imperfections de leur travail, tandis que d'autres se sentent reconnus lorsque leurs clients s'engagent et signent des contrats. L'absence de reconnaissance peut entraîner des conséquences négatives, lors que d'aucuns désirent simplement être reconnus en fonction de leurs réalisations et de leurs résultats. Il apparaît que la reconnaissance au travail via les retours est donc essentielle pour la motivation des employés et pour une culture organisationnelle saine.

Les témoignages des participants mettent en évidence l'importance de **la reconnaissance personnelle** dans leur travail. Ils estiment que leur contribution a un impact sur les autres et contribue au succès collectif de l'organisation. La reconnaissance des autres n'est pas aussi cruciale pour eux que leur propre évaluation et le développement de leurs compétences techniques. Ils trouvent une satisfaction personnelle dans la qualité de leur travail et dans le fait que ce dernier soit utilisé par d'autres, même si ceux-là ne reconnaissent pas directement cette nouvelle contribution. Dès lors, leurs apports montrent que la reconnaissance personnelle émerge à travers la pertinence du travail, l'expertise technique et l'autosatisfaction dans les résultats obtenus.

Ensuite, l'analyse a permis de démontrer que **donner de la reconnaissance** au travail pour motiver les employés paraît vraiment important. Elle souligne la valorisation des petites victoires, la création de jalons personnels, la reconnaissance des efforts individuels et l'opportunité de se distinguer. L'accent est également mis sur la reconnaissance humaine, en prenant le temps d'interagir avec les employés sur un plan personnel. Ces pratiques de reconnaissance sont cohérentes avec la théorie Y de McGregor et ont un impact positif sur la satisfaction, la motivation, l'engagement et la performance des employés.

❖ Le travail hybride

Le travail hybride, caractérisé par un mélange de travail en présentiel et en distanciel, ne partage pas les mêmes effets que ceux rencontrés dans le télétravail. En effet, si on peut retrouver une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, ou une frontière plus floue entre

les deux sphères en télétravail, lors du travail hybride, les répondants semblaient pouvoir mieux allier les deux sphères grâce à la flexibilité offerte par ce mode de travail.

Ensuite, La flexibilité est une caractéristique centrale de ce mode de travail, car elle permet autant de gagner du temps que d'agencer de façon plus performante son emploi du temps. Elle permet encore aux répondants d'être plus efficaces, et de répondre tant aux obligations professionnelles que privées.

Aussi, le travail hybride ne tend pas à impacter l'engagement chez les travailleurs. L'engagement dépend plutôt des motivations des personnes et de la culture d'entreprise. On peut citer la vocation et l'envie de performer mises en exergue lors des entretiens. Cela dit, bien que les individus désirent être engagés davantage, le mode de travail hybride peut être perçu comme un frein lorsque le travailleur requiert la collaboration de ses pairs pour travailler.

En outre, le travail hybride permet à certains d'augmenter la productivité, et à d'autres, de la ralentir. En effet, ce mode de travail permet de trouver un endroit calme chez eux, plus propice à la concentration et à une meilleure performance, lorsque l'environnement au bureau s'avère animé et bruyant. Dans un travail qui demande plus de collaboration, le travail à distance a tendance à ralentir la productivité, car il est plus difficile de contacter ses collègues pour des discussions plus courtes, pour poser des questions. Cela dit, dans les deux cas, il semble que le mélange de travail à distance et de présentiel permette aux répondants de réserver les journées en présentiel pour poser des questions et collaborer avec leurs collègues, mais cela dépend du cadre proposé par l'organisation, si les jours en présentiel concordent avec ceux des collègues nécessaires.

Au niveau des relations interpersonnelles, l'isolement social semble avoir diminué en travail hybride en comparaison au télétravail. Le travail hybride permet de voir ses collègues sur la semaine, ce qui est devenu un argument pour motiver le retour au bureau.

Ensuite, le travail hybride n'a pas réglé la question de la perte d'informations que l'on retrouve dans le mode de travail qu'est le télétravail. Les moments informels sont toujours relativement rares en distanciel, et ne permettent pas d'avoir accès au langage corporel de l'interlocuteur. Aussi, la formation des profils *junior* est un élément à méditer, car dans le cas où le nouveau arrivant se retrouve tout seul au bureau, il peut être compliqué pour lui de se former.

Enfin, la question du contrôle a pu être soulevée. Cette pratique est déconseillée dans la littérature, et on peut effectivement voir qu'elle n'est finalement que très peu mise en place. On remarquera un système de pointage obsolète chez l'un, et un système de blocage de sites pour l'autre. Pour tous les autres répondants, aucun système de contrôle n'a été mis en place, ce qui peut être interprété par certains comme une preuve de confiance.

❖ La reconnaissance en travail hybride

1) Impacts sur les interactions

Les participants soulignent l'importance du face-à-face pour des échanges riches, avec des expressions faciales et un langage corporel qui se perdent en virtuel. De plus, la communication

écrite peut être ambiguë et affecter la cohésion de l'équipe. Le travail à distance limite également la dimension sociale et le partage d'expérience. Connaître les forces et les faiblesses de chaque membre de l'équipe devient plus difficile, ce qui peut entraver la performance et la créativité. Notre revue de littérature soutient ces constatations, indiquant que le télétravail peut réduire la productivité et la qualité des interactions. Il est donc suffisamment pertinent d'adapter les approches de gestion pour surmonter ces défis et optimiser le travail hybride, en tenant compte des besoins spécifiques des employés et des organisations.

2) Impacts sur la confiance et la gestion

Le travail hybride post-COVID a des impacts sur la confiance. Il renforce la confiance au sein des équipes, augmente la satisfaction des employés et favorise la confiance entre eux et leurs superviseurs. L'expérience antérieure des employés avec des feedbacks à distance peut faciliter la transition vers le travail hybride. Les "checks" effectués par l'entreprise renforcent la confiance et s'alignent sur la notion de co-présence. L'autonomie et la liberté offertes par le travail hybride favorisent la confiance en soi et la reconnaissance du travail bien fait. En résumé, le travail hybride a un impact significatif sur la confiance individuelle, les relations interpersonnelles et l'organisation, en fonction de divers facteurs à prendre en compte lors de sa mise en œuvre ou de son maintien.

3) Impacts sur l'attitude au travail

Le travail hybride a des impacts significatifs sur l'attitude au travail. L'absence de feedback et de soutien perçue a conduit à un sentiment d'abandon et d'isolement. D'aucuns ont toutefois adopté une approche plus positive, considérant le télétravail comme bénéfique pour leur productivité. Les recherches soulignent la complexité du travail hybride, avec des aspects positifs tels que la flexibilité et la satisfaction, mais aussi des défis tels que l'isolement, les changements comportementaux et les inégalités. Une approche adaptée aux besoins individuels est nécessaire pour gérer efficacement le travail hybride.

4) Impacts sur la reconnaissance

Tout d'abord, la reconnaissance des **efforts**. Certains travailleurs expriment un sentiment d'isolement accru qui les pousse à mettre davantage en avant leurs réalisations professionnelles. L'isolement en télétravail peut entraîner des conséquences néfastes sur la santé mentale et la productivité, mais peut aussi favoriser la concentration. Il en ressort qu'il est important de trouver des stratégies pour atténuer cet isolement, notamment en adoptant un modèle hybride moins orienté sur le télétravail et en favorisant la co-présence numérique. L'objectif est de maintenir l'engagement, la satisfaction et la productivité des employés dans un environnement de travail stimulant.

Ensuite, et concernant l'acception des **personnes** dans le contexte du travail hybride, il apparaît que le télétravail limite les opportunités de reconnaissance immédiate, ce qui peut entraîner un manque d'effet gratifiant pour les employés. Cependant, les interactions numériques permettent de maintenir une certaine forme de reconnaissance. De plus, la valorisation du travail en

présentiel dans le cadre de l'hybridation renforce l'importance de reconnaître les efforts fournis en personne. La reconnaissance par les supérieurs, exprimée à travers des messages positifs sur les plateformes numériques, joue également un rôle essentiel. Les organisations doivent donc mettre en place des stratégies de reconnaissance équitables, adaptées à cette nouvelle forme de travail. Elles doivent aussi favoriser la communication et l'utilisation d'outils numériques pour maintenir les interactions et reconnaître les contributions des employés.

De manière logique, il convient de se concentrer sur l'impact du travail hybride sur la reconnaissance procurée par les **supérieurs**. Le travail à distance présente des défis en termes de communication et de reconnaissance des employés. Certains soulignent le manque de feedback en temps réel et la dépendance à la communication formelle, tandis que d'autres perçoivent une reconnaissance plus fréquente grâce à une communication élargie en ligne. L'utilisation d'emojis ou de réactions pictographiques est mentionnée comme un moyen informel et rapide de reconnaître le travail bien fait. Le micro-management excessif et la surveillance électronique peuvent s'avérer préjudiciables. Les managers jouent alors un rôle crucial pour préserver le capital social et valoriser les employés. Dès lors, une approche nuancée du travail à distance est nécessaire, si elle vise à bien mettre l'accent sur la reconnaissance, la communication et la gestion adaptative.

5) Impacts sur la dynamique de groupe

Certains employés expriment des préoccupations telles que la disparition des moments festifs entre collègues, le manque de visibilité et de reconnaissance, la difficulté de construire des relations virtuelles et le sentiment de manquer des événements importants. Ces témoignages soulignent la nécessité de repenser les stratégies pour favoriser une collaboration efficace et assurer une reconnaissance équitable. Ils mettent en évidence l'importance de la co-présence pour le bien-être des travailleurs. Il ressort de ces résultats que le travail hybride est un bon compromis, mais qui doit être géré et encadré de sorte que les aspects négatifs énoncés soient atténués, corrigés, voire supprimés.

❖ Pistes d'amélioration

Les pistes d'amélioration visent tant à améliorer la reconnaissance au travail que le travail hybride.

Premièrement, un meilleur cadre ou une meilleure gestion du travail hybride a été mis en évidence par les interviewés. Pour certains, la réponse se situe dans l'imposition de jours en présentiel afin d'améliorer la cohésion et l'esprit d'équipe qui semblent s'être estompés depuis la mise en place du télétravail. Aussi, cela permettrait de stimuler la coopération entre pairs et d'éviter la perte d'informations, point précédemment exprimé. Pour d'autres, il faudrait mettre en place un outil de contrôle, comme un système de pointage, afin d'obliger les personnes à prêter leurs heures telles que convenues, et d'éviter que des collaborateurs ne profitent un peu trop largement d'un système basé sur la confiance.

Une seconde piste d'amélioration serait de modifier la culture organisationnelle, et ce sur deux pans : l'une des idées est de considérer les travailleurs comme des humains et non point comme des ressources ; l'autre idée serait de modifier l'approche vis-à-vis du travail à distance qui n'est pas encore une pratique vraiment prônée dans l'entreprise, car cette dernière se situe dans une culture d'entreprise plutôt rigide et traditionnaliste.

Conclusion générale

Travail hybride et reconnaissance : un vécu postpandémique.

L'objectif de ce mémoire était de comprendre les enjeux autour de la reconnaissance en situation de travail hybride. Dans cette conclusion, nous nous proposons de faire un récapitulatif des différents points analysés tout au long de ce mémoire, à savoir l'étude du télétravail et de la reconnaissance, ainsi que leurs implications dans un contexte post-Covid19, tout en soulignant les principaux résultats issus des témoignages recueillis.

Nous avons d'abord établi une revue de littérature autour du télétravail. Dans le contexte de la crise de la Covid19, le télétravail s'est imposé comme une norme pour nombre d'organisations et de travailleurs, dont nous avons observé les effets positifs et négatifs. Des chiffres pertinents ont démontré une augmentation significative du télétravail, preuve de son intégration dans notre société moderne. En effet, le travail hybride, combinant télétravail et présence en bureau, semble être une solution prometteuse pour équilibrer efficacement les bénéfices et les contraintes du télétravail.

Dans la continuité de cette analyse, nous nous sommes penchés sur la notion de reconnaissance au travail. Considérée comme un facteur incontournable de productivité, de bien-être ou encore d'engagement, la reconnaissance est un concept complexe qui se traduit par divers effets, tant positifs que négatifs. À travers le prisme de gestion Brun & Dugas (2008), et celui de l'approche psychodynamique du travail selon Dejours (1998), nous avons exploré son importance dans le travail, soulignant le caractère essentiel de la reconnaissance dans l'engagement des travailleurs et de la prévention de problèmes tels que le non-alignement aux objectifs ou encore la diminution de la motivation et la productivité associée.

Dans le contexte post-Covid19, nous avons examiné de près la reconnaissance au travail face à des défis tels que l'isolement social, l'anxiété, l'équilibre entre vie privée et professionnelle, les inégalités de genre et le *quiet quitting*. Le travail hybride a été vu comme une réponse potentielle à ces problématiques, bien qu'il soit lui-même source de défis bien contemporains.

Ensuite, nous avons analysé les données recueillies auprès de quinze travailleurs via des entretiens semi-directifs sur leurs expériences avec la reconnaissance et le travail hybride. Les témoignages ont permis de mettre en évidence les diverses facettes de la reconnaissance (personnelle, organisationnelle, individuelle), l'impact du travail hybride à différents niveaux (individuel, relationnel, organisationnel) et ses conséquences sur des éléments tels que les interactions, la confiance et la gestion, l'attitude au travail et la dynamique de groupe.

De plus, les témoignages ont permis de mettre en lumière certaines pistes d'amélioration pour optimiser l'expérience du travail hybride et la reconnaissance au sein de l'entreprise. Il s'agit notamment de la mise en place d'un cadre de travail plus adapté, d'une gestion mieux orientée vers le travail à distance, et d'une modification de la culture d'entreprise pour s'aligner davantage sur le mode de travail hybride.

Ainsi, cette recherche a mis en lumière le rôle fondamental que joue le travail hybride sur la reconnaissance dans le monde du travail post-Covid19. Il est essentiel de continuer à explorer

ces thèmes, en tenant compte des perspectives individuelles et organisationnelles, afin de comprendre et de surmonter les défis auxquels sont confrontés les travailleurs et les entreprises dans ce nouvel environnement de travail. De plus, il est tout aussi crucial de travailler constamment à l'amélioration des pratiques de reconnaissance et de gestion du travail hybride pour promouvoir des environnements de travail positifs et productifs.

Finalement, nous pouvons proposer une réponse à la question de recherche que voici :

Premièrement, il apparaît que le travail hybride peut à la fois favoriser et entraver la reconnaissance des employés. En effet, d'un côté, il offre plus d'autonomie et de flexibilité, ce qui peut augmenter la satisfaction au travail (Bloom, Han, et Liang, 2023 ; Jullien, 2022 ; Oleksa-Marewska & Trawińska, 2022). De plus, la réduction des interactions sociales peut favoriser la concentration et l'accomplissement de tâches (Wöhrmann & Ebner, 2021, cité dans Labor-H, 2022). Cependant, de l'autre côté, il peut entraîner des difficultés de communication et de cohésion d'équipe (Emanuel & Harrington, 2023), affecter la qualité des interactions (Bloom et al., 2023), ainsi que générer un sentiment d'isolement (Bia Figueiredo & Besson, 2023) qui peut nécessiter une reconnaissance et un soutien supplémentaires.

Deuxièmement, le travail hybride peut avoir un impact sur la confiance entre l'employé et l'entreprise, ainsi qu'entre les employés eux-mêmes. Le niveau de confiance peut être influencé par plusieurs facteurs, dont la supervision à distance et l'autonomie offerte par le travail hybride (Taskin et al., 2023). En outre, le travail hybride peut nécessiter des stratégies d'adaptation pour maintenir la motivation et la confiance des employés (Borghouts et al., 2022).

Troisièmement, le travail hybride peut influencer l'attitude des employés vis-à-vis de leur travail, impactant ainsi leur niveau de reconnaissance. La possibilité de travailler de manière flexible et autonome peut augmenter la satisfaction des employés et leur productivité (Clifton et Holliday, 2022). Cependant, le travail hybride peut également créer un sentiment d'isolement, affectant potentiellement la productivité et le bien-être des travailleurs (Gilson et al., 2022 ; De Carvalho & Ajzen, 2022).

Enfin, la reconnaissance des efforts et des réussites des employés est essentielle pour leur engagement et leur bien-être au travail, notamment dans le contexte du travail hybride (Bendavid et al., 2023). Les managers jouent un rôle crucial dans ce processus, et leur capacité à gérer de manière efficace et empathique peut avoir un impact significatif sur l'expérience des employés en matière de reconnaissance (Bia Figueiredo & Besson, 2023 ; Krishnamoorthy, 2022).

Globalement, il est essentiel pour les organisations de reconnaître la complexité de l'impact du travail hybride sur la reconnaissance des employés. Elles doivent donc mettre en place des stratégies appropriées pour gérer ces impacts, y compris des approches de gestion adaptées, une communication claire et empathique, et l'utilisation d'outils numériques pour maintenir les interactions, et reconnaître le travail accompli. C'est à travers cette démarche globale que le travail hybride pourra être optimisé pour répondre aux besoins des employés, tout en favorisant un environnement de travail innovant et stimulant.

Recommandations

Dans ce point, nous développerons quelques recommandations pour l'avenir, sur base des entretiens effectués et de la revue de littérature.

Premièrement, l'imposition d'un jour de travail en présentiel commun à l'équipe par semaine semble être une recommandation judicieuse, car cela semble faire l'unanimité tant lors des entretiens que dans la littérature (Duchateau et al., 2021). Cette programmation permettrait de conserver tant les bienfaits du présentiel que les bienfaits du distanciel. Aussi, les organisations doivent-elles analyser la substance des métiers en travail hybride, et mettre des systèmes adéquats en place. Par exemple, les métiers qui demandent plus de collaboration et de cohésion éprouvent plus de difficultés en situation de télétravail, comme en témoigne Nathan.

Une seconde recommandation concerne la création de moments informels. L'un des plus gros reproches fait au travail à distance est la diminution de moments informels, parce que cela induit à une moins bonne cohésion de groupe et ça participe à l'isolement social (Vayre, 2019 ; Gazagne, 2022). Un des répondants, Raoul, a instauré au sein de son équipe un moment afin de pallier ce problème : un appel « Machine à café ». Il s'agit d'un appel lors duquel les collègues s'appellent le temps d'un café, soit durant 15 à 20 minutes et discutent de la météo et de leur vie, comme s'ils étaient au bureau en train de prendre un café.

Dernièrement, il serait judicieux de penser aux jeunes travailleurs dans le contexte du travail hybride, car l'isolement social produit par le télétravail semble particulièrement toucher ces jeunes travailleurs (Teevan et al., 2022). On remarquera que, lors des entretiens, certaines entreprises exigent que les nouveaux collaborateurs ne puissent pas accéder au travail à distance avant une certaine période, et que sans une bonne coordination, une bonne organisation, ces derniers peuvent se retrouver seuls au bureau, tel que Marc-Antoine l'a raconté, ou encore, que ce travail à distance devienne un frein à l'apprentissage, tel que rapporté par Nathan.

Limites de l'étude

Dans notre revue de littérature, nous avons abordé l'inégalité qui pouvait découler de la mise en place du télétravail, en termes de répartition des responsabilités au sein d'un ménage, car les femmes sont dès lors plus disponibles à s'investir davantage avec la flexibilité que ce mode de travail offre. Malheureusement, nous n'avons pas pu aborder ce sujet dans notre analyse, car nous n'avons eu que trois femmes à interviewer, ce qui ne nous semblait pas suffisamment représentatif. Le fait que l'on n'ait eu que trois dames comme répondantes, dont une qui vit chez ses parents, n'a pas pu nous permettre de creuser les inégalités de genre de ce point de vue. Cela dit, il peut paraître intéressant de souligner que sur ces représentantes de la gent féminine, une seule a parlé de la répartition des responsabilités (Françoise), estimant que la répartition semblait plus égalitaire depuis l'instauration du travail hybride.

Aussi, dans notre revue de littérature nous avons abordé le *quiet quitting* qui est une pratique lors de laquelle les travailleurs se cantonnent à faire ce qu'ils doivent pour leur travail sans s'investir plus que nécessaire. Cet élément n'a pas pu être analysé dans notre analyse empirique, car nous n'avons pas récolté de données sur le sujet à propos des répondants, ce qui tend à

affirmer l'enquête de l'Ifop de 2022 (cité dans Bendavid et al., 2023). Seul Théo nous a parlé de ce phénomène en expliquant que cette tendance se pratiquait en entreprise, et que c'était très bien accepté. Cela dit, dans son entreprise, l'investissement des travailleurs est félicité par un accès plus rapide aux promotions.

Une troisième limite à notre recherche a été le manque de littérature sur le sujet. Bien que le travail hybride existe depuis plusieurs années, nous cherchions à faire le lien spécifiquement avec le travail hybride post-Covid-19. Nous devions donc chercher nos sources principalement sur les trois dernières années afin d'être en accord avec le contexte actuel du travail hybride. Aussi, comme il se situe dans un délai maximum de trois ans, le travail hybride de la période postpandémique laisse peu de place au recul nécessaire pour parfaire des recherches sur un sujet toujours, somme toute, en constant remaniement.

Quatrièmement, une des difficultés rencontrées a été de s'enquérir des profils divers de nos répondants. En effet, lorsque certains souhaitent une grande collaboration dans leur métier, d'autres se satisfont assez pleinement de cette nouvelle situation. Il appert cependant que les divergences de points de vue trahissent les différences de secteur d'activité ; mettre dès lors en synoptique les convergences ou les divergences des réponses reçues afin de créer des liens avec la littérature de référence s'est révélé parfois assez ardu. Les profils, par exemple, de Françoise qui est enseignante, et de Raoul, qui est avant tout un artiste, ont été ainsi particulièrement difficiles à appréhender, car leurs approches et leurs perspectives professionnelles ne relèvent ni de fonctions semblables, ni de même secteur d'activité. Cependant, cela a été très enrichissant et nous a permis de découvrir des facettes professionnelles que nous n'avions pas envisagées.

Enfin, la plus grande difficulté a été de pouvoir faire la distinction entre télétravail et travail hybride, tant dans la littérature que lors des entretiens. En effet, on retrouve peu de littératures qui en fournissent clairement la distinction. Le terme « télétravail » semble englober plusieurs formes de travail réalisé à distance du lieu de travail à l'aide de TIC. Pour exemplifier, on peut penser à la Convention Collective du Travail n°85 du 9 novembre 2005 qui définit le télétravail comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle. » Cette définition n'exclut pas le travail hybride, car il nécessite seulement que le travail produit à distance soit effectué régulièrement. Lors des entretiens, il n'y avait pas de consensus sur le terme employé. Nous avons beaucoup retrouvé les termes de « Working from home », « Télétravail » ou encore « Travail à distance » mais le terme « Travail hybride » n'a pas été évoqué par les répondants, sans que nous ne le mentionnions.

Futures recherches sur le sujet

Dans le monde complexe et dynamique du travail, une multitude de sujets fascinants et pertinents attendent d'être explorés.

D'abord, nous pourrions regarder de plus près la reconnaissance dans le cadre des contrats de travail. Ce sujet invite à examiner comment les termes et conditions contractuels affectent la reconnaissance des employés. Par exemple, on peut se demander si les travailleurs à temps

partiel, les travailleurs contractuels ou les travailleurs à la demande se sentent moins reconnus que leurs homologues à temps plein ou à long terme. Et si oui, comment cela se manifeste-t-il ? Est-ce dans les opportunités de formation et de développement professionnel, ou peut-être dans l'attribution des avantages et des primes ?

De plus, nous pourrions nous pencher sur la « sensibilité à la reconnaissance ». Il serait intéressant de comprendre pourquoi certaines personnes ne sont pas sensibles à la reconnaissance. Est-ce parce qu'elles sont habituées à ne pas en recevoir ? Ou bien est-ce que cela dépend du secteur dans lequel elles travaillent ? Par exemple, dans des industries où la reconnaissance n'est pas couramment exprimée ou valorisée, les travailleurs peuvent-ils devenir indifférents, voire réticents, à la reconnaissance ?

Les travailleurs indépendants, qu'ils soient freelances, entrepreneurs ou consultants, ont une relation de travail très différente de celle des employés traditionnels. Ils peuvent ne pas recevoir le même niveau de reconnaissance que les employés en entreprise, car ils travaillent souvent seuls ou avec un nombre limité de clients.

La question se pose alors : comment la reconnaissance se manifeste-t-elle pour ces travailleurs indépendants ? Trouvent-ils de la reconnaissance dans la réussite de leur travail, ou dans la satisfaction de leurs clients ? Et comment le manque de reconnaissance traditionnelle, comme les évaluations de performance ou les promotions, affecte-t-il leur motivation et leur bien-être ?

De plus, dans un monde où le travail indépendant est de plus en plus courant, comment pouvons-nous réinventer la reconnaissance pour répondre aux besoins uniques de ces travailleurs ? Des solutions innovantes, comme les plateformes de feedback des clients ou des réseaux de soutien entre pairs, pourraient-elles combler ce vide ?

Ces questions pourraient offrir des perspectives précieuses sur la façon dont la reconnaissance fonctionne pour les travailleurs indépendants, et comment elle peut être améliorée pour répondre à leurs besoins spécifiques.

Toutes ces pistes de recherche pourraient permettre d'élargir notre compréhension de la reconnaissance dans divers contextes, et de réfléchir à des façons de favoriser une culture de reconnaissance plus équilibrée et mieux inclusive.

Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. Dans *Advances in Experimental Social Psychology* (p. 267-299). Elsevier BV. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2)
- Ajzen, M. (2022) #15 *Extension du travail managérial à l'ère numérique ou l'impossible indisponibilité...* Lu pour vous. Chaire Labor-H. https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-lourim/pages/research/Lu_15.pdf
- Ajzen, M. (2020). *Quand le « nouveau » monde du travail naturalise la flexibilité : une analyse conventionnaliste des usages du télétravail*. [Thèse de doctorat, UCLouvain]. DIAL. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:229958>
- Albrecht, S. L. (Ed.). (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374>
- Algoe, S. B. (2012). Find, remind, and bind: The functions of gratitude in everyday relationships. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(6), 455-469. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00439.x>
- Algoe, S. B., Gable, S. L., & Maisel, N. C. (2010). It's the little things: Everyday gratitude as a booster shot for romantic relationships. *Personal Relationships*, 17(2), 217-233. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.2010.01273.x>
- Alisha Johar, S., Maria Hassan, S. et Saiyed, H. (2023). Silent Disengagement: Understanding the Consequences of Quiet Quitting, Trends, and Impacts. *International Journal of Clinical Studies and Medical Case Reports*, 28(5). <https://doi.org/10.46998/IJCMCR.2023.28.000700>
- Alsaadat, Khalil. (2018). Strategic human resource management technology effect and implication for distance training and learning. *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)*. <http://doi.org/10.11591/ijece.v9i1.pp314-322>
- Amoatema, A.S., & Kyeremeh, D.D. (2016). Making Employee Recognition a Tool for Achieving Improved Performance: Implication for Ghanaian Universities. *Journal of Education and Practice*, 7(34), 46-52.
- Andreeva, T. (2022). *Hybrid work: Is it a blessing or a curse?* 31-33. <https://doi.org/10.26439/ciis2022.6066>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings*. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.

- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Baker, D. (2021). *The futur of work is hybrid. Could covid be the catalyst for organizations to implement a hybrid workplace model?* [Master of science thesis]. DiVA. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?dswid=-2867&pid=diva2%3A1573134>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barak, M. E. M. (2013). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE.
- Bartlett, M. Y., & DeSteno, D. (2006). Gratitude and Prosocial Behavior: Helping When It Costs You. *Psychological Science*, 17(4), 319-325. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01705.x> .
- Basahal, A. S., Jelli, A. A., Alsabban, A., Basahel, S., & Bajaba, S. (2021). Factors Influencing Employee Productivity – A Saudi Manager’s Perspective. *International journal of business and management*, 17(1), 39. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n1p39>
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1-44. <https://doi.org/10.1111/1529-1006.0143>
- Belgium.be. (2020). Coronavirus : mesures renforcées. Belgium.be. Consulté le 1 juin 2023 sur https://www.belgium.be/fr/actualites/2020/coronavirus_mesures_reforcees
- Bénard Cyr, M.-L. (2010). *Les espaces de paroles comme source de reconnaissance existentielle au travail [Mémoire]*. Université du Québec à Montréal.
- Bendavid, R., Baumlin, F., Bouchakour, S. et Lanoë-Danel, E. (2023). *Le rapport au travail post-Covid : Télétravail, management, reconnaissance, santé... : les nouvelles tendances*. Fondation Jean Jaurès Editions. https://www.jean-jaures.org/wp-content/uploads/2023/02/Rapport_travail_Bendavid.pdf
- Bergeaud, A., Cette, G. & Drapala, S. (2023). *Telework and Productivity Before, During and After the COVID-19 Crisis*. *Economie et Statistique / Economics and Statistics*. www.insee.fr/fr/statistiques/6791188.
- Bia Figueiredo, M. & Besson, M. (2023). (In)visibilité dans les nouveaux espaces de travail : l’expérience du télétravail durant la crise COVID19 revisitée au prisme des théories de la reconnaissance. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVIII, 151-176. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/rips1.075.0151>

- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). *How Hybrid Working From Home Works Out* (N° w30292; p. w30292). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). *More than one way to make an impression : Exploring profiles of impression management*. *Journal of Management*, 29(2), 141–160. <https://doi.org/10.1177/014920630302900202>
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Borghouts, J. W., Mark, G., Williams, A. C., & Breideband, T. (2022). Motivated to Work or Working to Stay Motivated : A Diary and Interview Study on Working From Home. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW2), 1-26. <https://doi.org/10.1145/3555121>
- Bourbonnais, R., Brisson, C., & Vézina, M. (2011). Long-term effects of an intervention on psychosocial work factors among healthcare professionals in a hospital setting. *Occupational and environmental medicine*, 68(7), 479–486. <https://doi.org/10.1136/oem.2010.055202>
- Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. New York: AMACOM.
- Brecheisen, J., Truscott-Smith A., & Wigert, B. (2022). *The Four Essential Dynamics of Hybrid Work*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/390944/four-essential-dynamics-hybrid-work.aspx>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598.
- Brun, J. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30, 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). *An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. et Ivers, H. (2003). *Évaluation de la Santé Mentale au Travail : Une Analyse des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines* (Études et recherches / Rapport No. R-342). Québec, Canada : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age : Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H.-Y. (2020). *COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data*. National Bureau of Economic Research, No. w27344.

- Bureau international du travail. (2022). *Emploi et questions sociales dans le monde ; tendances 2022*. Research Department
- Burgdorf, K. & Rostamzadeh, N. & Srinivasan, R. & Lena, J. (2022). Looking at Creative ML Blindspots with a Sociological Lens. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2205.13683>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Calkins, I. (2021) *Télétravail : Comment réussir vos visioconférences, webinaires et réunions en ligne*. Bruxelles : De Boek supérieur.
- Centre d'appui. (2020). Coronavirus – Quid des amendes pour non-respect du confinement ? Centre d'appui aux services de médiation de dettes. Consulté le 1 juin 2023 sur <https://mediationdedettes.be/COROVAVIRUS-Quid-des-amendes-pour-non-respect-du-confinement>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chen, Y., Weziak-Bialowolska, D., Lee, M.T., Bialowolski, P., Cowden, R.G., McNeely, E., et al. (2023) *Working from home and subsequent work outcomes: Pre-pandemic evidence*. PLoS ONE 18(4): e0283788
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C., & Schirmann, K. (2022). Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4068741>
- Clifton, J., & Holliday, C. (2022). *The Old Workplace Is Gone. What's a Board to Do?* Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/395627/old-workplace-gone-board.aspx>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill/Irwin.
- Comité économique et social européen. (2021). *Télétravail et égalité entre les hommes et les femmes – conditions pour que le télétravail n'exacerbe pas la répartition inégale des tâches domestiques et de soins non rémunérées entre les femmes et les hommes, et pour que celui-ci soit un moteur de promotion de l'égalité entre les genres*. Comité économique et social européen. <https://webapi2016.eesc.europa.eu/v1/documents/EESC-2020-05159-00-01-AC-TRA-FR.docx/content>
- Conseil de l'Union Européenne. (2021). *Projet de conclusions du Conseil sur le télétravail*. Consulté le 1^{er} mai 2023 sur <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9131-2021-INIT/fr/pdf>

- Convention Collective De Travail n° 85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail, modifiée par la convention collective de travail n° 85 bis du 27 février 2008
- Coron, C. (2020). Outil 11. Le questionnaire : Les biais. In *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise* (p. 38-41). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-analyse-de-donnees--9782100808557-p-38.htm>
- Couttenier, V. (2022). #13 *Flexibilité du travail, meilleure répartition des responsabilités professionnelles, domestiques et familiales ?* Lu pour vous. Chaire Labor-H. https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-lourim/pages/research/Lu_13_0.pdf
- Crocker, J., & Park, L. E. (2004). The costly pursuit of self-esteem. *Psychological Bulletin*, 130(3), 392-414. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.3.392>
- Crocker, J., & Wolfe, C. T. (2001). Contingencies of self-worth. *Psychological Review*, 108(3), 593–623. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.108.3.593>
- De Carvalho, D. et Ajzen, M. (2022). *Travail hybride, travail durable ? La place de l'outil dans l'inclusion à distance*. [Conference paper]. Journée d'étude de l'AGRH : Dynamiques inclusives : Nouveaux enjeux, nouvelles formes organisationnelles et nouveaux emplois (9/06/2022), Tours. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:268877>
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 692-700. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deeming, C. (2013). Guy Standing 2011, *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic. *Journal of Social Policy*. 42. 416-418. 10.1017/S0047279412000876.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale – L'histoire immédiate*. Seuil.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant 1 : Sexualité et travail*. Payot.
- Dejours, C., & Deranty, J.-P. (2010). *The Centrality of Work*. *Critical Horizons*, 11(2), 167-180.

- Deranty, J.-P., & Renault, E. (2007). Politicizing Honneth's Ethics of Recognition. *Thesis Eleven*, 88(1) 92 - 111. <https://doi.org/10.1177/0725513607072459>
- Develey, G., & Turco, M. (2022). Télétravail et transformation digitale. In *Menaces et opportunités du télétravail* (p. 53-60). EMS Editions; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ems.saval.2021.02.0053>
- Dobre, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5, 53-60.
- Duchateau, N., Laurent, M-E., Moreau, L. et Taskin, L. (2021). *(Co-)présence et management des équipes*. Rapport de recherche du labor-H, Vol.1, No. 3, 118p. <https://www.youtube.com/watch?v=qDGY02WFy3s>
- Ehrenberg, A. (1998). *La Fatigue d'être soi*. Dépression et société. Paris: Odile Jacob.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *The Journal of applied psychology*, 93(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *The Academy of Management Review*, 29(3), 459–478. <https://doi.org/10.2307/20159054>
- Emanuel, N., Harrington, E. (2023). *Working Remotely? Selection, treatment, and the market for remote work*. Federal Reserve Bank of New York. https://www.newyorkfed.org/research/staff_reports/sr1061
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377-389. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.377>
- Emmons, R. A., & Mishra, A. (2011). *Why gratitude enhances well-being: What we know, what we need to know*. In K. M. Sheldon, T. B. Kashdan, & M. F. Steger (Eds.), *Designing positive psychology: Taking stock and moving forward* (pp. 248–262). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195373585.003.0016>
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). *Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting*. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144-163.
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2005). *Changing places of work*. Palgrave Macmillan.

- Fernandez Lopez, L. et Schonard, M. (2022). *Un avenir ambitieux pour les femmes d'Europe après la pandémie de COVID-19 : charge mentale, égalité de genre dans le télétravail et activités de soins non rémunérées après la pandémie*. Département thématique des droits des citoyens et des affaires constitutionnelles. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/719547/IPOL_BRI\(2022\)719547_FR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/719547/IPOL_BRI(2022)719547_FR.pdf)
- Fine, A. (2000). Pierre BOURDIEU, La domination masculine, Paris, Seuil, 1998, coll. Liber, 134 p.. Clio: *Histoire, Femmes et Societes*. 10.4000/clio.201. <https://doi.org/10.4000/clio.201>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362
- Gauffer, C. (2021). *La supercherie du télétravail : De l'usage politique des pandémies*. L'Harmattan.
- Gautier, M. (2022). *Pratique du télétravail en Europe pendant et après la crise sanitaire 2022*. Statista. <https://fr.statista.com/statistiques/1297889/pratique-teletravail-pendant-apres-covid-europe/>
- Gazagne, E. (2022). Le télétravail pour tester la performance de l'organisation et des ressources en place. In *Menaces et opportunités du télétravail* (p. 47-52). EMS Editions; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ems.sav.2021.02.0047>
- Gernet, I. & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, 27-36. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>
- Gibson, C. B., Blackwell, C. J., Dominicis, P. A., & Demerath, N. (2002). *Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 75-86.
- Gilson, N., Coenen, P., Hallman, D., Holtermann, A., Mathiassen, S. E., & Straker, L. (2022). Postpandemic hybrid work : Opportunities and challenges for physical activity and public health. *British Journal of Sports Medicine*, 56(21), 1203-1204. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2022-105664>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). *Telecommuting's differential impact on work-family conflict: is there no place like home?* *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.
- Gordon, A. M., Impett, E. A., Kogan, A., Oveis, C., & Keltner, D. (2012). To have and to hold: Gratitude promotes relationship maintenance in intimate bonds. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(2), 257-274. <https://doi.org/10.1037/a0028723>
- Gottlieb-Cohen, S. (2023). *The toll of workplace anxiety and what to do about it*. Consulté le 31 mai 2023 sur <https://www.humu.com/blog/the-toll-of-workplace-anxiety-and-what-to-do-about-it>

- Grant, A., and F. Gino. "A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 6 (June 2010): 946–955. <https://doi.org/10.1037/a0017935>
- Green, F. (2004). Work Intensification, Discretion, and the Decline in Well-Being at Work. *Eastern Economic Journal*, 30, 615-625.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual : A hybrid model for the future of work* (Bruegel Policy Contribution N° 14/2021). Bruegel. <http://hdl.handle.net/10419/251067>
- Halford, S. (2005), Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20: 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting : Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harvey, D. (2007). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Haslam, S. A., Jetten, J., & Waghorn, C. (2009). Social identification, stress and citizenship in teams: A five-phase longitudinal study. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(1), 21–30. <https://doi.org/10.1002/smi.1221>
- Henderlong, J., & Lepper, M. R. (2002). The effects of praise on children's intrinsic motivation: A review and synthesis. *Psychological Bulletin*, 128(5), 774-795. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.128.5.774>
- Henry, M.S., Le Roux, D.B., & Parry, D.A. (2021). Working in a post Covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work. *South African Journal of Business Management*, 52(1), a2155. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2155>
- Hérichon, E. (1969). Erich Fromm, Société aliénée et société saine : Du capitalisme au socialisme humaniste : Psychanalyse de la société contemporaine , Paris, le Courrier du

- livre, 1956. *L'Homme et la société*, 230-233. Persée.
https://www.persee.fr/doc/homso_0018-4306_1969_num_11_1_1196
- Honneth, A. (1995). *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid Workplace : The Future of Work. In B. A. Khan, M. H. S. Kuofie, & S. Suman (Éds.), *Advances in Educational Technologies and Instructional Design* (p. 28-48). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003>
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A.U. and Ashraf, Y. (2023), "How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion", *Kybernetes*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>
- Jones, P. (2006). *Equality, Recognition and Difference*, *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 9:1, 23-46, DOI: [10.1080/13698230500475457](https://doi.org/10.1080/13698230500475457)
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). *The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Jullien, C. (2022). *La reconfiguration des liens sociaux nécessaires au partage de connaissances en contexte de travail hybride*. [Working Paper, UCLouvain]. Dial.
<https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:34234>
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Karns, C. M., Moore, W. E., & Mayr, U. (2017). The cultivation of pure altruism via gratitude: A functional MRI study of change with gratitude practice. *Frontiers in Human Neuroscience*, 11, 599. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2017.00599>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Krishnamoorthy, R (2022). *The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment*. Dissertations available from ProQuest. AAI29062235. <https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI29062235>
- Kumar, A., & Epley, N. (2021). It's surprisingly nice to hear you: Misunderstanding the impact of communication media can lead to suboptimal choices of how to connect with others. *Journal of Experimental Psychology: General*, 150(3), 595–607. <https://doi.org/10.1037/xge0000962>
- Kuvaas, B. (2006). *Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level*. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.

- Labor-H. (2022). #1 *L'étude de Wöhrmann et Ebner (2021) proposant une évaluation empirique de l'effet du télétravail intensif sur les conditions de travail et la santé mentale des travailleurs*. Lu pour vous. Chaire labor-H. <https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-lourim/pages/research/Lu.pdf>
- Lambert, N. M., Graham, S. M., & Fincham, F. D. (2009). A prototype analysis of gratitude: Varieties of gratitude experiences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(9), 1193–1207. <https://doi.org/10.1177/0146167209338071>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Leary, M. R., Tambor, E. S., Terdal, S. K., & Downs, D. L. (1995). Self-esteem as an interpersonal monitor: The sociometer hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(3), 518-530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.3.518>
- Lederlin, F. (2020). Télétravail : un travail à distance du monde. *Études*. 35-45. <https://doi.org/10.3917/etu.4276.0035>
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette ((Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Ma, L. K., Tunney, R. J., & Ferguson, E. (2017). Does gratitude enhance prosociality? A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 143(6), 601-635. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/bul0000103>
- Mabit, E. (2019). *Les avantages du télétravail en coworking*. UP Akademy. <https://www.ultraphylum.fr/les-avantages-du-teletravail/>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Malenfer, M. (2021). Télétravail : Perspectives post-Covid. *Futuribles*, N° 446(1), 25-36. <https://doi.org/10.3917/futur.446.0025>
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005x.00121>
- Marquet, J., Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* (6e éd). Armand Colin.
- Marx, K. (1844). *Manuscripts de 1844*. Paris: Editions sociales.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. Annual review of psychology, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Vandenberg, R. J. (2013). A person-centered approach to commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 190-202. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.007>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20-52.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618–632. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.694689>
- Micaela, B. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to Headlines*. European Institute for Gender Equality. Lithuania.
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011). Performance management at the wheel: Driving employee engagement in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 205–212. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9222-9>
- Montani, F., Boudrias, J.-S., & Pigeon M. (2020). Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:3, 356-384, DOI: [10.1080/09585192.2017.1288153](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288153)
- Naujokaitiene, J., Tereseviciene, M., & Zydziunaite, V. (2015). Organizational Support for Employee Engagement in Technology-Enhanced Learning. *SAGE Open*, 5(4). <https://doi.org/10.1177/2158244015607585>
- Nezlek, J. B., Kafetsios, K., & Smith, C. V. (2008). Emotions in everyday social encounters: Correspondence between culture and self-construal. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(4), 366–372. <https://doi.org/10.1177/0022022108318114>
- Ng, E., & Stanton, P. (2023). Editorial: The great resignation: Managing people in a post COVID-19 pandemic world. *Personnel Review*, 52(2), 401-407. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-914>
- Ng, T. W. H. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 99, 118–131. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.01.004>
- Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. New York: Van Nostrand Reinhold.

- O’Flaherty, S. (2021). *Research : A Little Recognition Can Provide a Big Morale Boost*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/03/research-a-little-recognition-can-provide-a-big-morale-boost>
- Office for National Statistics. (2022). *Is hybrid working here to stay?* Office for National Statistics. Consulté le 30 avril 2023 sur <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/articles/ishybridworkingheretostay/2022-05-23>
- OIT. (2022). *Des changements cruciaux sont nécessaires pour protéger la santé des télétravailleurs*. Ilo.org. Consulté le 1 mai 2023, sur https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_836200/lang--fr/index.htm
- Oleksa-Marewska, K., & Tokar, J. (2022). Facing the Post-Pandemic Challenges : The Role of Leadership Effectiveness in Shaping the Affective Well-Being of Healthcare Providers Working in a Hybrid Work Mode. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14388. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114388>
- Orth, U., Robins, R. W., & Widaman, K. F. (2012). Life-span development of self-esteem and its effects on important life outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(6), 1271–1288. <https://doi.org/10.1037/a0025558>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458. <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin
- Parlement Européen. (2022). *Un avenir ambitieux pour les femmes d'Europe après la pandémie de COVID-19 : charge mentale, égalité de genre dans le télétravail et activités de soins non rémunérées après la pandémie*. Dans Parlement Européen (QA-09-22-069-FR-N). Consulté le 31 mai 2023 sur [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/719547/IPOL_BRI\(2022\)719547_FR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/719547/IPOL_BRI(2022)719547_FR.pdf) . DOI: 10.2861/912141
- Patesson, L. (2023) #21 *Les trajets comme espace de transition entre le travail et le domicile*. Lu pour vous. Chaire Labor-H. <https://media.licdn.com/dms/document/media/D4E1FAQH1I59R6zNSEw/feedshare-document-pdf-analyzed/0/1684324510778?e=1686787200&v=beta&t=px24cQvH9xzRngH7Om0rh8pSHEwJU0nF-nYJ9TKjJKI>
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. Harper Business.
- Polling, I. (2018). *Chiffres-clés du télétravail en Belgique*. SPF Mobilité et Transports. <https://mobilit.belgium.be/fr/file/5307/download?token=L24X8O2d>

- Priyanko Guchait, Seonghee Cho & James A. Meurs (2015) Psychological Contracts, Perceived Organizational and Supervisor Support: Investigating the Impact on Intent to Leave Among Hospitality Employees in India, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14:3, 290-315, DOI: [10.1080/15332845.2015.1002070](https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1002070)
- Raman, K. J., & Kumari, D. A. (2022). Impact of gender and age on importance of non-monetary benefits in automobile industry: An emperical study. *International Journal of Health Sciences*, 6(S2), 7353–7336. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS2.6883>
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1-2), 52-63.
- Ravid, D. M., White, J. C., Tomczak, D. L., Miles, A. F., & Behrend, T. S. (2023). A meta-analysis of the effects of electronic performance monitoring on work outcomes. *Personnel Psychology*, 76, 5– 40. <https://doi.org/10.1111/peps.12514>
- Redwine, Laura S. PhD; Henry, Brook L. PhD; Pung, Meredith A. PhD; Wilson, Kathleen MS; Chinh, Kelly BS; Knight, Brian BS; Jain, Shamini PhD; Rutledge, Thomas PhD; Greenberg, Barry MD; Maisel, Alan MD; Mills, Paul J. PhD. *Pilot Randomized Study of a Gratitude Journaling Intervention on Heart Rate Variability and Inflammatory Biomarkers in Patients With Stage B Heart Failure*. *Psychosomatic Medicine* 78(6), 667-676, 7/8 2016. <https://doi.org/10.1097/psy.0000000000000316>
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 419–435. <https://doi.org/10.1177/0146167200266002>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Roche A. (2017), *Essai sur les origines du manque de reconnaissance au travail*, Actes de la Journée de recherche Institut Psychanalyse & Management : Être et Mal-être au sein des organisations, novembre, Lyon.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>
- Rousseau, D. (2012). The Oxford Handbook of Evidence-Based Management. [10.1093/oxfordhnb/9780199763986.001.0001](https://doi.org/10.1093/oxfordhnb/9780199763986.001.0001).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sava, J. (2023). *Struggles with working remotely 2020-2022*. <https://www.statista.com/statistics/1111316/biggest-struggles-to-remote-work/>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Scheyett, A. (2023). Quiet Quitting. *Social Work*, 68(1), 5-7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Schiemer, B., Schüßler, E., & Theel, T. (2023). Regulating Nimbus and Focus : Organizing Copresence for Creative Collaboration. *Organization Studies*, 44(4), 545-568. <https://doi.org/10.1177/01708406221094201>
- Senik, C. (2020). Chapitre 2. Trois sources de bien-être au travail. In *Bien-être au travail* (p. 33-62). Presses de Sciences Po; Cairn.info. <https://www.cairn.info/bien-etre-au-travail--9782724625554-p-33.htm>
- Sennett, R. (2000). *Corrosion of Character : The Personal Consequences Of Work In The New Capitalism*. WW Norton.
- Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (n.d.) *Télétravail*. Emploi.belgique. Consulté le 30 avril 2023 sur https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/teletravail#toc_heading_2
- Service public fédéral Mobilité et Transports. (2022). *Enquête BEMOB : La pratique du télétravail en Belgique 2022*. SPF Mobilité et Transport. <https://mobilit.belgium.be/fr/file/4861/download?token=Xn15eu6B>
- Sigaut, F. (1990). Folie, réel et technologie, *Techniques et cultures*, n° 15, p. 167-179.
- Smith, H. J., & Tyler, T. R. (1997). Choosing the right pond: The impact of group membership on self-esteem and group-oriented behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(2), 146–170. <https://doi.org/10.1006/jesp.1996.1318>
- Sokolic, D. (2022). *Remote work and hybrid work organizations*. [Conference Paper] 78th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Aveiro, Portugal. https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdAveiro2022_Online.pdf#page=208

- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Ståle Einarsen, Anders Skogstad, Erlend Rørvik, Åshild Bjørke Lande & Morten Birkeland Nielsen. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29:3, 549-570, DOI: [10.1080/09585192.2016.1164216](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216)
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Worchel, S. and Austin, W.G., Eds., *Psychology of Intergroup Relation*, Hall Publishers, Chicago, 7-24
- Taskin, L. (2020). Webinaire : COVID et télétravail : la solution durable ? [Webinaire]. UCLouvain. Consulté le 6 juillet 2023 sur https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=g3joDYI_HUw
- Taskin, L. (2021a). #4 *Le livre de Peter Cappelli (2021) s'interroge sur le futur du bureau. Un bureau qui semble en sursis face au développement du travail hybride, mais qu'il n'a jamais été aussi crucial de réinvestir.* Lu pour vous. Chaire labor-H. https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-lourim/pages/research/Lu_4.pdf
- Taskin, L. (2021b). Les enjeux du télétravail pour l'entreprise : productivité, bien-être et lien social. [Conference Paper]. 24^e Congrès des économistes de Belgique (18/11/2021), Bruxelles. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:254359>
- Taskin, L., Coster, S., Ajzen, M. et Terlinden, L. (2022). *Workvid-19 : Territorialité, Relation managériale et Équilibre vie privée-vie professionnelle en contexte de télétravail intensif. Une approche longitudinale.* Rapport de recherche, Fondation Louvain & LouRIM, Louvain-la-Neuve, UCLouvain.
- Taskin, L., Klinksiek, I. & Ajzen, M. (2023) Re-humanising management through copresence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. *New Technology, Work and Employment*, 1– 25. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12271>
- Taylor, C. (1994). *The politics of recognition.* In A. Gutmann (Ed.), *Multiculturalism: Examining the politics of recognition* (pp. 25-73). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Teevan, J., Baym, N., Butler, J., Hecht, B., Jaffe, S., Nowak, K., Sellen, A., and Yang, L. (2022). *Microsoft New Future of Work Report 2022.* Microsoft Research Tech Report MSR-TR-2022-3 (<https://aka.ms/nfw2022>).
- Thomas W. Lee, Peter W. Hom, Marion B. Eberly, Junchao (Jason) Li, and Terence R. Mitchell, 2017: On the Next Decade of Research in Voluntary Employee Turnover. *AMP*, 31, 201–221, <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123>

- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2015). A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction, and employee functioning. *Journal of occupational health psychology*, 20(1), 105–116. <https://doi.org/10.1037/a0037726>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). *The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior*. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
- Van Daele, C. (2022). *Comment les employés perçoivent-ils l'impact du travail hybride sur l'organisation de leur vie privée et professionnelle dans le secteur bancaire et des assurances ? Proposition d'implications managériales pour conseiller les entreprises quant à leurs pratiques pour optimiser le travail hybride des employés*. [Mémoire de Master, UCLouvain]. Dial. <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:35213>
- Van Dijke, M., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2010). The role of authority power in explaining procedural fairness effects. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 488–502. <https://doi.org/10.1037/a0018921>
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41(1), 19-31. https://doi.org/10.1207/s15326985ep4101_4
- Vasconcelos, P., Furtado, E., & Pinheiro, P. (2015). A Hybrid Approach for Modeling Alternatives of Flexible Working. *Procedia Computer Science*, 55, 748-757. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.162>
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82, 1-39. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/th.821.0001>
- Vidhyaa, B., & Ravichandran, M. (2022). A literature review on hybrid work model. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(7), 292-295. <https://ijrpr.com/uploads/V3ISSUE7/IJRPR5648.pdf>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wigert, B. (2022). The Future of Hybrid Work: 5 Key Questions Answered With Data. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx>
- Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>

- Wood, A. M., Froh, J. J., & Geraghty, A. W. A. (2010). Gratitude and well-being: a review and theoretical integration. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 890-905.
<https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.03.005>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). *Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees*. Harvard Business Review. Consulté le 31 mai 2023 sur <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>

Annexes

Annexe 1 - Guide d'entretien

Thèmes	Questions
Présentation	Pourriez-vous vous présenter, votre parcours, votre fonction ... ?
Sources de reconnaissance	Dans votre fonction, quelles sont les éléments qui vous procurent de la reconnaissance ? Et Comment (si vous êtes manager) procurez-vous de la reconnaissance ?
Travail hybride	Comment le travail Hybride s'est implémenté dans votre quotidien ? Comment le pratiquez-vous ? Comment vivez-vous le travail hybride ? Quelle en est la fréquence ? Quelles implications ce mode de travail a-t-il ? • A votre niveau ? • Au niveau de votre équipe ? • De votre entreprise ?
Résultats	Pensez-vous que ça a modifié la façon dont vous recevez / donnez de la reconnaissance ?
Solutions / ouverture	Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour améliorer le travail à distance / la reconnaissance

Annexe 2 – Entretiens

1. Tableau Reconnaissance

La reconnaissance	
Intégration	« Au début, tu fais en sortes de travailler un maximum et de façon la plus performante possible. [...] Le retour des choses, ce dont on a besoin, moi en tout cas, les premières années, j’y pensais pas beaucoup. [...] j’avais plutôt le contrepied où je me disais que c’était les autres qui doivent être contents de moi. [...] C’est ce qui m’a finalement poussé à regarder ailleurs. Je trouvais que je n’étais pas assez reconnu, que ce soit financièrement ou par rapport aux opportunités qu’on me donnait. » (Axel)
Reconnaissance de ses pairs	« J’ai dû mettre en place un projet récemment où je devais réaffecter les différents agents. Je devais donc identifier les lieux en sureffectifs et en sous-effets. J’ai dû faire de gros tableaux Excel pour objectiver tout ça et puis je l’ai présenté. [...] et quand on m’a dit <i>ton travail est remarquable, ça va changer la vie de certains endroits</i> ben ça fait plaisir surtout parce que c’était risqué comme je suis quelqu’un de nouveau. (Bob) « C’est assez sympa de se dire que des personnes qui ne te connaissent pas viennent te demander des idées, alors qu’il y a 5 mois, tu étais un illustre inconnu pour eux. Et il n’y a pas si longtemps que ça, j’étais un fou pour eux, un idéaliste car <i>Tu crois quoi ? De toute façon, rien ne va changer.</i> » (Bob) « Moi ce que je recherche dans cette idée de reconnaissance, c’est celle par mes pairs, c’est-à-dire que le marché ait connaissance de mon existence et que le marché reconnaisse mes compétences parce qu’en fait, tu es valorisé par le marché et non pas ceux qui ont un regard qui ne sera pas forcément objectif. » (Charles) « C’est une vision très mercenaire, c’est-à-dire que par définition, quand tu es au sein d’une boîte, tu es décoté par rapport au marché [...] Moi ce qui m’intéresse, c’est vraiment ce que pensent mes pairs plutôt que ce que pensent mes proches collègues. » (Charles)

	« On se challenge beaucoup, on parle beaucoup entre nous mais tant du boulot que de la vie personnelle. On est là quand ça ne va pas, on prend du temps pour discuter quand ça ne va pas et quand ça va bien. C'est chouette et quand les autres réussissent, ben ça motive aussi, ça motive toute l'équipe. » (Elisabeth) « Lorsqu'on travaille en équipe, on a une reconnaissance bivalente de notre équipe éducative des éducateurs mais également de mes collègues enseignants. » (Françoise) « [Dans mon ancienne boîte], on prenait un petit moment où il fallait justement donner des feedbacks à ses collègues et aux personnes avec qui on avait travaillé. Ça, c'était cool, tu savais que tous les 3 mois tu avais un feedback sur tes compétences sur les 3 mois passés et donc tu pouvais savoir si les gens étaient contents de ce que tu faisais ou pas. » (Gabriel) « La reconnaissance, c'est aussi que maintenant ça fait 10 ans que je suis ici dans cette boîte et tout le monde me connaît. Tu vois, par exemple, on m'appelle le <i>Golden boy</i>. » (Marc-Antoine) « Ce n'est pas important pour moi de me faire féliciter si c'est pour quelque chose qui est en réalité simple et qui n'a pas pris beaucoup de temps et pour lequel je ne vois pas l'utilité. » (Jérôme) « Il y a aussi le fait que des personnes qui font un mauvais travail mais qui savent bien le présenter et du coup c'est validé par la hiérarchie alors que les personnes qui font du bon travail mais qui n'arrivent pas à s'en vanter. » (Jérôme) « Oui mais c'est plutôt des collègues, pas des supérieurs, ou des personnes qui ont le même niveau que moi dans la boîte qui ont plus tendance à pouvoir se rendre compte alors que les gens qui sont vraiment là pour analyser mon travail, ils sont pas tellement dans la technique donc ils ont plus de mal à évaluer. » (Jérôme) « Je lui débloque une situation ou autre et alors, par exemple, tu vas avoir des remarques du style <i>Ouais t'es trop fort</i> tu vois des choses comme ça, et moi j'en fais aussi si je suis bloqué, je dis alors <i>merci tu m'as sauvé</i>. Donc oui, on ne se gêne pas à dire <i>trop bien, tu m'as aidé, trop fort, c'est super</i>. » (Lucas) « Quand on parle de manière informelle, on parle parfois en mode
--	---

	<i>Ouais imagine telle personne elle part, et à chaque fois l'un de nous va dire Ah non hein ! Elle doit rester parce que franchement elle est trop bien, elle travaille est bien fait donc on veut pas là perdre. Et donc c'est toujours dans des mots plus indirects et un peu plic-ploc. » (Lucas)</i> « Et mes autres collègues, elles ne le savent pas vraiment en fait, comme elles ne sont pas dans la production... » (Louis) « Et donc, comme le bonus est basé que sur la production, et que mes collègues font surtout du sinistre, pas de la production et elles touchent aussi le bonus. Donc je pense pas qu'ils vont venir chez moi pour dire <i>merci d'avoir travaillé cette année</i>, mais c'est implicite quoi. » (Louis) « Je dois parfois forcer la main à d'autres équipes de nous prendre en priorité et m'assurer que ce soit fait et qu'ils fassent leur travail en temps et en heure, parce que parfois, quand ce sont des membres de mon équipe qui font la demande, on les met sur une liste d'attente sauf que ça ne peut pas attendre. Donc je step in, je prends mon rôle de manager et je fais le nécessaire [...] ça débloque tout le projet, tout le monde peut avancer [...] et quand ça se passe bien, j'ai souvent un merci de mes collègues. » (Nathan) « On a des évaluations tous les 6 mois. Je vais donner une liste de tous mes collègues avec qui je travaille souvent et avec qui je suis souvent en contact. Puis ils vont recevoir un questionnaire qu'ils doivent remplir. Les réponses sont envoyées au manager qui va analyser et rendre une évaluation. Et comme ce n'est pas anonyme souvent, je peux voir les remarques des autres, dont les remarques positives genre j'ai reçu Nathan sort de ses études et on voit qu'il est motivé, il a la bonne attitude envers le projet. [...] ça me fait chaud au cœur bien sûr. (Nathan) « les retours de l'équipe de tu vois de des gens à qui tu travailles et non seulement c'est encourageant et ça fait plaisir, mais en plus moi je vois que ça a un impact sur mon travail. [...] quand je produis quelque chose, il y a une réflexion collective, et si j'ai des retours positifs, ça va me booster super fort, ça donne de la confiance, et de la confiance sur la suite de mon travail. L'impression de <i>est-ce qu'ils le pensent ou pas</i>, elle joue un rôle aussi. » (Raoul) « Par exemple, en décembre c'était une période creuse vu qu'il y a la session d'examens à l'université, donc les candidats sont moins prêts à faire des entretiens et à saisir une opportunité. Et donc on s'était mis un challenge de celui qui
--	--

	prenait le plus d'entretiens. Cette personne gagnait une bouteille de champagne, et du coup bah j'ai gagné une bouteille de champagne. » (Théo) « c'est surtout ça la reconnaissance qu'on a au travail, c'est un métier lié à la performance. Donc quand il y a de la performance, on est récompensé, mais pas spécialement financièrement, il y a mon bonus d'un côté, mais aussi il y a la reconnaissance de mes collègues qui disent <i>là tu es monté en compétences, là on voit que tu es capable de pouvoir faire autant en activité.</i> » (Théo)
Reconnaissance de son supérieur	« il m'a dit <i>tu délivres effectivement un beau travail, mais qu'est-ce que toi tu veux ?</i> Et c'était une question que j'ai fort appréciée. Il me l'a posée en termes de compensations financières, mais je l'ai tourné en termes d'objectifs personnels. » (Axel) « [son boss lui a dit] <i>Parce que je pense que tu mérites une augmentation</i> et donc voilà, c'est venu un peu naturellement aussi par rapport aux efforts que j'ai délivrés, donc j'étais fort content d'avoir été reconnu. » (Axel) « Tout simplement en disant merci, je pense que si un des patrons vient te dire <i>Merci pour ce que tu as fait, ton implication, tu as fait plus que ce qu'on attendait de toi,</i> le fait de l'entendre, ça fait du bien aussi et donc quand on réalise ça, c'est aussi plus facile de le faire pour son équipe. » (Axel) « A chaque fois qu'on fait un deal, donc un placement chez un client, un mail est envoyé à tout le monde pour dire <i>Waw, first deal of the month [Elisabeth]</i> et puis il écrit une petite histoire pour dire comment ça s'est passé. » (Elisabeth) « Mon manager est assez bon là-dedans, à motiver les gens et à dire quand ça va [...] quand j'envoie un mail [à un client] et qu'il le reçoit, il lève souvent sa tête de son ordi et dit <i>Oooh très bon, tu as bien écrit ça</i> et allez, ce sont de petits compliments qui font plaisir. » (Elisabeth) « J'ai toujours eu beaucoup de reconnaissance de ma direction tant dans mon ancienne école que dans celle-ci, parce que je suis quelqu'un de sensible et une école, c'est véritablement un lieu de vivre ensemble. » (Françoise)

	« Je n'ai pas tellement de reconnaissance de ma supérieure car je ne suis pas en travail direct avec elle. Elle ne sait pas trop ce que je fais. Elle a un suivi de ce qu'il se passe mais elle n'est pas en lien direct avec ce que je fais, elle n'a pas de regard sur ce que je fais. » (Gabriel) « Dans le travail de la com, c'est très rare de me dire félicitations. » (Hélène) « Mais on vient pas me voir après chaque événements pour me dire que c'est trop bien ce que j'ai fait. C'est plutôt <i>Bon taf mais c'est normal ce que tu as fait, de devoir le faire</i>. [...] Si on a de bonnes nouvelles, oui, on les partage et on est félicité. Là comme je t'ai dit, j'ai trouvé un lieu, elle était contente mais en soi, c'est mon travail de trouver un lieu, donc si j'en avais pas trouver, elle aurait pas été contente. » (Hélène) « Par contre à [média] ça c'est sûr, t'as des retours. On t'appelle, on t'envoie un mail, on te demande de te voir, que tu sois là ou pas là, quand tu fais une chouette émission et que ça cartonne, là tu l'entends oui. » (Hélène) « Ben en général, je j'ai droit à des mails de gros responsables qui te disent merci, qui t'envoient les audiences. En fait ils justifient pourquoi ils te disent merci, c'est-à-dire qu'ils t'envoient les audiences, les retours, genre <i>le big boss est hyper content, voilà ce qu'il nous a envoyé</i> ou encore <i>la boîte de prod' était ravie, voila ce qu'elle a envoyée</i>. C'est comme ça qu'on a des retours et qu'on sait si ça a bien fonctionné. [...] Comme pour [nom émission] où ça a été dingue, on a reçu mails, mais j'en ai reçu une vingtaine qui me félicitaient. » (Hélène) « J'ai pas besoin que ce boss me reconnaisse, je connais ma valeur, j'ai pas besoin que quelqu'un me dise quoi et voilà. » (Marc-Antoine) « Pour en revenir à la reconnaissance quand tu es boss, on ne t'ennuie plus pour tes vacances. Quand j'ai envie de prendre mon après-midi, je prends mon après-midi. Tu as une grande liberté. » (Marc-Antoine) « Je travaille le weekend et mon responsable direct m'envoie un message Teams <i>Wow tu es log, qu'est-ce que tu fais ?</i> etc. et je dis que <i>je travaille sur ce truc-là</i> et c'est bien quand les gens se rendent compte que parfois malgré des airs de nonchalance, tu vas délivrer, tu es toujours là. » (Marc-Antoine) « Je bosse pas mal et hier par exemple, j'ai arrêté de travailler vers 23h et ça s'est fait remarquer par mon patron, ça fait toujours plaisir. Et c'est important, je veux bien jouer <i>au mec</i> comme il dit mais c'est important que les gens
--	---

	reconnaissent aussi, soient conscients, que si c'est pas fait, il n'y a pas de deal. Donc oui c'est lié à la reconnaissance, mais bon, si je pars, ils sont dans le pétrin quoi. Les deux vont de pair. » (Marc-Antoine) « Quand je parle avec mon responsable, ben il est quand même expressif au niveau du <i>tu fais un bon travail</i>. Il va te dire ce qui est bien toujours à l'oral, mais si ça ne va pas, il va aussi le dire hein. Des que je fais un truc bien, il me le dire, et donc ça c'est déjà pas mal. » (Lucas) « A plus grande échelle, si ce que je fais impacte beaucoup d'utilisateurs, ça va être le responsable encore au-dessus qui nous a déjà fait un mail pour nous dire <i>Tel process a été mis en place, ça s'est bien déroulé, c'est trop bien, félicitations tout le monde</i>. Donc on a déjà eu des mots comme ça. » (Lucas) « Donc il y avait un problème avec des tickets d'utilisateurs, et je m'en occupe. Et je leur dis <i>Voilà, le problème est résolu, bonne journée</i> et tu clôtures l'incident. Et parfois, ils te répondent <i>Super merci beaucoup !</i> et c'est toujours plaisant. » (Lucas) « De mon Boss, oui. Mais il est assez discret pour lui, c'est normal. En fait, si le travail est bien fait, c'est normal. Mais après, quand j'arrive à tirer des gros poissons, quand j'arrive vraiment à faire des beaux contrats alors il vient me féliciter. [...] Par contre le boss n'attendra pas une fois par an pour te dire que ça ne va pas, c'est clair. » (Louis) « on va jamais arriver à notre entretien avec une grande surprise en nous disant <i>je suis pas content, je suis content</i> et notre boss va toujours mettre des choses en place pour voir si on a besoin d'aide [...] et en plus de cet entretien, on en fait un une fois par an, genre en septembre ou octobre, 6 mois après le premier où il va nous demander si on se sent bien, si on a besoin d'aide pour quelque chose, si on attend quelque chose du boss. » (Louis) « Ce qui me procure de la reconnaissance...alors déjà, ce sont les calls toutes les semaines avec mes managers et recevoir un feedback positif de leur part. Je sens que là, c'est vraiment de là que vient le plus de reconnaissance » (Nathan) « Je pense qu'au prochain, si tout se passe bien, j'aurai des mots d'encouragement du manager et c'est chouette à entendre. » (Nathan)
--	---

	« Par exemple, mon métier à l'hôtel, ça demande pas une grande implication créatrice comparé à mes autres occupations. Donc j'ai beaucoup moins d'attentes. Si j'ai pas de félicitations de mon manager, d'ailleurs j'en ai jamais, et bien c'est pas grave. » (Raoul) « La reconnaissance qui vient du management avec les encouragements quand on fait des bonnes activités vu que c'est un métier lié à la performance. » (Théo) « On a un weekly avec mon équipe de recrutement, on est 5 dans l'équipe [...] et on revoit un peu toute l'activité de chacun pour voir les différents processus qu'on a fait de notre côté pour pouvoir échanger, poser des questions liées à notre activité, et la par exemple, la semaine passée, j'ai fait une très bonne semaine. [...] Pendant cette réunion justement, le directeur a fait un petit mot pour parler que voilà il était content que ça se passe bien et qu'on continue, fin voilà, il voulait vraiment nous motiver. » (Théo) « En fait au niveau management, c'est à double facette. Eux, ce qu'ils vont voir, c'est le côté social, et moi le côté social, je le gère plutôt mal. <i>Comment est-ce que la personne interagit ?</i> Ils vont aussi se poser la question par rapport à moi et le client et ça c'est quelque chose que je préfère éviter. J'aime bien être le gars de l'ombre qui fait uniquement le boulot technique. » (Tom) « La façon dont j'interagis que les managers, c'est purement d'un point de vue gestion, et alors que moi mon truc c'est vraiment technique, donc tout ce qui est eux, ils vont uniquement me juger sur ma gestion d'un projet, ma gestion des personnes alors que c'est pas du tout mon point fort. » (Tom) « Par exemple. J'avais déjà discuté d'une fille au niveau reconnaissance dans leur équipe en Pharma, où lui était beaucoup plus à offrir des cadeaux matériels par exemple. Ça s'était bien passé. Il a offert des AirPods à toute l'équipe. Et tu vois, c'est un truc de reconnaissance, mais elle, elle disait que bah parfois un <i>Wow bien joué, t'as bien fait ça</i>. C'était chouette de recevoir un mot de ce genre. Après ça, je sais que maintenant il essaie de faire plus attention. Ce manager là et par exemple il publie sur LinkedIn, tu peux faire des publications, tu donnes des kudos aux gens et tu dis de telle personne, <i>c'est un plaisir de travailler avec toi, toujours au top</i>. Et ça, ça, ça aide aussi je trouve. » (Elisabeth)
--	---

Reconnaissance des clients / public	« Il y a les client qui te remercient, même si le candidat n’a pas été engagé. » (Elisabeth) « C’est super gratifiant quand ils arrivent et te disent <i>Waw, regarde cette personne, elle a trouvé. Elle était super mal dans son emploi, elle a trouvé un dream job maintenant. Elle est payée beaucoup mieux que ce qu’elle avait.</i> Et quand les candidat viennent te voir pour te dire que <i>Purée, l’équipe que tu m’as trouvée est trop chouette, je m’entends super bien avec mes collègues et mon manager</i> [...] c’est super gratifiant. (Elisabeth) « On voit aussi que tout le travail qui a été mis en place en. Amont porte ses fruits et donc la reconnaissance vient essentiellement des élèves. Evidemment je me sens fière » (Françoise) « La reconnaissance des auditeurs, savoir que tu as plu, savoir que j’ai pu faire rire des gens ou leur faire passer un bon moment ou leur apprendre quelque chose [...] donc ça, c’est la reconnaissance que j’ai, les messages que je reçois. » (Hélène) « Dans l’entreprise où je fais de la com, je dirais que comme je crée des évènements, c’est aussi avoir les retours des supérieurs mais aussi des personnes qui ont participé. [...] Donc je dirais que la satisfaction que j’ai, elle vient surtout des retours des clients. » (Hélène) « On fait aussi des enquêtes de satisfaction qui aident beaucoup. On doit cibler un peu mais voilà, avec un mail on envoie le questionnaire de satisfaction et on a un retour. Il y a aussi des gens qui envoient spontanément un message. » (Hélène) « J’ai aussi de la reconnaissance des utilisateurs, c’est super motivant. [...] c’est vraiment plus rare mais oui, ça remote. Quand tu as fait 50 tickets d’utilisateurs et qu’une personne te remercie ben voilà, c’est bon, j’en fais 50 autres et c’est reparti. » (Lucas) « Mais sur scène, je pense que les métiers de scène, tu le fais aussi pour ça, c’est carrément institutionnalisé. La reconnaissance, c’est le fait d’applaudir les gens à la fin du spectacle. C’est très rare qu’on n’applaudisse pas, il faut vraiment que la personne ait fait un truc pourri. [...] ça fait limite partie du salaire quoi, tu attends ça à la fin. » (Raoul)
-------------------------------------	--

	« Les hôtels, c'est comme pour tout maintenant, c'est noté sur internet. C'est quand même important d'avoir une bonne note sur Booking en tant qu'hôtel [...] On surveille les commentaires, et il y a un commentaire qui revient souvent, c'est que l'équipe de réceptionnistes sont des gens accueillants, polis, serviables. On a beaucoup de retours positifs sur la manière d'accueillir les gens et c'est vrai qu'on y fait attention. Et du coup, c'est le truc où je m'implique le plus. » (Raoul) « C'est aussi la reconnaissance des candidats qu'on a, c'est-à-dire que quand ils signent un contrat de travail et que ça fait un mois voire un mois et demi qu'on discute avec la personne, on est quand même content qu'il puisse arriver à la fin. » (Théo)
Reconnaissance par le contrat de travail	« Au niveau contractuel, je suis engagé au niveau B, au niveau Bachelier alors que j'ai un Master en GRH [...] Je fais des tâches de niveau Master, voilà, c'est beaucoup de stratégie et de planification mais au niveau pécunier je touche 2000€ net alors que je devrais en toucher 2500 par mois. [...] Donc voilà, si ils me passent pas au niveau A d'ici février, j'irai voir ailleurs. » (Bob) « Pour moi, la plus grosse reconnaissance que j'ai eue de mon travail, c'est quand ils m'ont proposé un CDI à la fin de mon stage. » (Elisabeth) « Après, je pense que s'ils me réengagent depuis 3 ans, à raison de 3, 4, 6 mois... [...] c'est que je dois quand même faire du bon travail je crois. » (Hélène) « après deux ans de travail, si il n'y a pas de lacune ou pas de grosses et que tout se passe bien, normalement il y a une promotion qui suit pour devenir employé permanent, et alors il n'y a plus ce titre de junior associé, et il n'y a plus de différenciation avec les collègues qui travaillent là depuis 15 ans par exemple. » (Nathan)
Reconnaissance financière / salariale / responsabilités	« Il y a bien sûr aussi des avantages extra salariaux. Tout ça, c'est lié au salaire, il y a les vacances aussi, la voiture, le téléphone, toutes les petites choses comme ça qui te facilitent la vie et qui permettent aussi de se sentir reconnu, mais c'est à côté du salaire. » (Axel)

	« ça fait partie de la réponse comme manager, statutaire, c'est qu'on reconnaît le travail que tu as délivré, les efforts que tu as fait de façon personnelle, ton engagement dans l'entreprise et donc on te permet de prendre la gestion d'une équipe et de prendre le temps de lead des choses. » (Axel) « ça montre que l'entreprise te fait confiance et ça permet que ton entourage le voit aussi et donc finalement tu as une reconnaissance grâce à ça, c'est-à-dire que dans ton environnement, on va voir que tu es successful [...] grâce au statut qu'on t'offre, au titre. » (Axel) « On a un bonus à chaque placement donc ça c'est pas mal niveau reconnaissance, même si ça ne fait pas tout. » (Elisabeth) « On n'a pas de reconnaissance financière puisque notre salaire n'évolue pas. On a pas d'avantage en nature comme dans d'autres sociétés et il n'y a pas non plus d'évolution possible de notre statut au niveau hiérarchique. La motivation intrinsèque d'un enseignant ne peut pas se faire valoir par un accès supérieur à un statut et à une graduation de son statut. » (Françoise) « d'ici deux mois, je dois demander mon budget mobilité, c'est un avantage que j'avais négocié dans mon contrat quand j'ai signé et donc je vais demander à ma RH en mode <i>Voilà, les 8 mois sont passés, on peut parler de mon petit bonus ? ?</i> Histoire que tous mes efforts ne tombent pas à l'eau pour rien » (Gabriel) « Aujourd'hui, j'ai pas vraiment besoin de reconnaissance d'un point de vue exposition managériale. Ça m'ennuie en fait, ça m'ennuie le <i>Social talk</i>, aller me promener dans les couloirs pour discuter avec les gens. » (Marc-Antoine) « Pour moi, il y a deux façons de monter et d'être reconnu. Soit tu es supérieurement intelligent comparé à tout le monde et tu voles 3M au dessus des autres et donc ça fait aucune doute que c'est toi qui dois être responsable, soit tu gagnes plus d'argent. Donc pour manager une équipe, il ne faut pas forcément être quelqu'un qui sait manager d'un point de vue général, c'est plutôt tes qualités de vente ou ton intelligence qui vont primer. » (Marc-Antoine) « Après il y a aussi des manières indirectes. En fait, c'est une entreprise conventionnée, donc chaque année, ton salaire augmente un peu indirectement. J'ai fait une bonne année, donc ça augmente un peu alors que même si j'avais pas fait une année incroyable, ce serait le cas. Et je pense que mentalement, ça joue aussi sur le fait de se dire que chaque
--	--

	année, j'ai une petite augmentation donc ça te pousse à donner le meilleur de toi-même. Fin voilà, c'est une sorte de reconnaissance. Et si cette augmentation continue et finit par se traduire par une promotion ou quelque chose de pareil, là ce serait le Saint-Graal, genre on te donne des responsabilités pour l'entreprise» (Lucas) « Après on a un système de KPI donc on a des objectifs d'assurance à faire à l'année. Et si ces objectifs sont remplis, on reçoit tous un bon bonus en avril qui peut aller en net si on fait vraiment tout, ça peut aller jusque 2000-2100€. » (Louis) « ce serait bien pour d'avoir des meilleurs projets plus tard ou un plus gros salaire, ou des bonus ou je ne sais quoi. Mais aussi ce qui me motive, c'est que là je suis junior, et après deux ans de travail, si il n'y a pas de lacune ou pas de grosses et que tout se passe bien, normalement il y a une promotion qui suit pour devenir employé permanent, et là vis-à-vis des autres tu n'es plus un petit. » (Nathan)
Reconnaissance de soi-même / personnelle	« J'ai aussi envie que mes candidats aient le job. [...] Sur un plan personnel, voilà, on a l'impression d'aider quelqu'un. » (Elisabeth) « Je pouvais apporter à cette école de par toutes les formations que j'ai faites, notamment à l'étranger. Toutes les formations sur la diversité notamment et donc il y a une reconnaissance au quotidien d'essayer d'apporter sa petite pierre à l'édifice. » (Françoise) « Il y a un travail à faire que tu dois faire déjà toi, c'est-à-dire, après chaque émission que ce soit en radio ou à la TV, c'est de se regarder ou de s'écouter. Mais voilà, c'est à toi de le vouloir. » (Hélène) « C'est assez égocentrique, c'est de l'auto-évaluation mais ça a un impact sur les autres. [...] la reconnaissance elle est d'abord personnelle, égoïste mais alors ça rejaillit automatiquement sur le résultats de l'équipe à ce moment-là. C'est sympa aussi. » (Marc-Antoine) « Tant que le résultat est là...c'est ça la beauté du job. Tu peux faire toutes les présentations, tout ce que tu veux, c'est ce que tu fais rapporter à la boîte qui est le plus important. La question fondamentale qui va te suivre [...] c'est ce que ça va coûter si jamais tu pars et qu'on doit te remplacer, et ça, tu dois te la poser tout seul. En fait, on est dans un

	monde comme ça. Il y a de beaux sourires partout mais finalement, si ce gars-là part, combien je vais perdre et combien de temps ça va prendre pour le remplacer ? » (Marc-Antoine) « La reconnaissance d'autres, ça n'a jamais été trop important pour moi, c'est plutôt la façon dont je m'évalue. Si j'ai passé beaucoup de temps à faire un truc, personne ne le comprend dans la boîte. Je suis utile, les gens utiliseront ce que je fais sans se rendre compte que c'est bien. » (Jérôme) « Si ce n'est pas vraiment quelque chose qui va me faire progresser moi, mais pour lequel on va me féliciter, ça m'intéresse moi que de faire un truc qui peut me faire gagner des compétences pour la suite et qui est vraiment technique. » (Jérôme) « je marche vachement à la reconnaissance.[...] je sais que je suis des fois c'est limite un peu maladif tu vois si j'ai pas régulièrement un petit commentaire encourageant ou un petit truc un peu positif, je commence à vraiment me poser des questions sur tout, et à tout remettre en question. J'en suis conscient et essaie de ne pas trop le subir mais c'est un fait. Et en fonction de mes occupations, je vis la reconnaissance différemment. » (Raoul) « Avec le temps, en fait, j'ai remarqué qu'il y a surtout dans le développement, il y a une énorme disparité au niveau du type de développeur que tu vas trouver en fonction du niveau dont tu as besoin pour faire un job de développement. Au final, le niveau d'entrée est très bas. Tu peux rentrer juste en ayant des toutes petites bases en développement et probablement tu pourras faire une carrière tout à fait correcte, voire être payé mieux que des génies. » (Tom) « Quand je développe un truc et quand surtout je le déploie, le fait que ce soit bien documenté et bien commenté, que les design patterns utiliser derrière font du sens, que ce soit en ligne et avec les principes du langage, et cetera, c'est quelque chose que j'aime beaucoup et en général c'est quand je commence à projet, ça me prend peut être 2 fois plus de temps à le faire qu'une personne normale, mais à la fin je suis satisfait que ça s'imbrique bien que mon code soit très performant, qu'on puisse le comprendre et l'utiliser. Je suis trop heureux de faire ça, ça me procure une auto-reconnaissance ahah, ça peut paraître absurde mais je le ressens comme ça. » (Tom)
--	---

Reconnaissance par la confiance	« c'est une autre échelle de reconnaissance pour dire que voilà, l'entreprise te fait confiance, tu représentes l'entreprise, on croit en toi et il me semble que tu crois en les valeurs de l'entreprise. » (Axel) « La reconnaissance passe aussi par la confiance. Tu sais, on a un système de pointage ici, c'est peut-être important à relever. On a un système de pointage, mais mon manager ne regarde jamais. [...] C'est un peu un artefact d'un temps passé. Il ne regarde jamais et quand je fais des demandes de congés, il regarde pas, il valide sans réfléchir. » (Bob) « Techniquement, en tant que Talent Acquisition, je ne suis pas censée être en contact avec les clients. Il voit que j'ai un très bon contact donc il me laisse faire. Je le mets juste en copie des mails que j'envoie. » (Elisabeth) « La liberté de choisir ce que je vais faire ensuite, par exemple, quand on bosse, que je puisse choisir de m'occuper de faire le code dans l'équipe ou que ce soit moi qui m'occupe de la structure, de tous les trucs qu'on va faire par la suite pour être sûr qu'on ait au moins les bonnes bases et du coup, j'étais quand même content. » (Jérôme) « Le fait aussi qu'on arrête de me dire exactement que faire en mode <i>tu fais ci et maintenant ça</i> mais plutôt qu'on soit comme <i>je sais que tu vas faire quelque chose. Je ne sais pas vraiment ce que tu fais, je te laisse</i>. Ça me met dans une ambiance cool » (Jérôme) « Il n'y a pas de contrôle, c'est entièrement basé sur la confiance du moment qu'il y a le résultat. » (Louis) « Vu que je commence à toucher à tout, j'aime beaucoup quand les gens me font assez confiance que pour venir me poser une question quand ils sont bloqués sur un problème. Ça donne un sentiment de confiance. Ils ont confiance sur le fait que je puisse les aider sur un point qui bloque sans forcément l'empirer, ou que ça ait un problème par la suite. C'est un truc que les autres peuvent me procurer. » (Tom)
Reconnaissance par les feedbacks	« On veut être reconnu à sa juste valeur en fonction de ce qu'on délivre, des objectifs qu'on a atteints, des revenus qu'on génère pour sa boîte. » (Axel)

	« Le fait qu'on vienne me parler, même si c'est pour critiquer mon travail de manière constructive, ça me permet de me dire <i>Ok, j'existe au moins, on vient me dire qu'on a observé mon travail et que je ne fais pas juste mon truc de mon côté.</i> » (Bob) « Quand elle (sa directrice) vient vers toi et qu'elle te dit <i>Ah vraiment ton travail est remarquable, on voit que ça avance, que ça va changer.</i> Même si c'est pas parfait, ça fait plaisir. Et ça moi, c'est quelque chose qui me motive beaucoup parce qu'au final, si on me le disait pas, j'aurais l'impression de maltraiter les agents. » (Bob) « Mais rien que le fait que mes candidats aillent en interview, pour moi, c'est une reconnaissance de mon travail, que j'ai bien trouvé un candidat, que je l'ai bien préparé à l'interview aussi. » (Elisabeth) « On est dans un métier où on est fort jugé sur nos KPI et souvent, c'est quand ce n'est pas suffisant qu'on a une remarque plutôt que quand c'est suffisant. Mais ça, c'est dans tous les métiers où on est jugé via l'output donné et pas vraiment sur les inputs. » (Elisabeth) « Donc tous les mois, on a un MBR, un monthly business review avec notre manager et on voit ce qu'on a fait pendant le mois. [...] et si après plusieurs mois, ça ne passe pas, on a un petit avertissement. Après plusieurs avertissements, on est mis dehors. » (Elisabeth) « C'est assez stressant. Notre métier dépend beaucoup des autres pour notre réussite. Donc il faut faire plus de volume pour enlever l'imprévisible mais plus de volume quand tu fais déjà des horaires conséquents, c'est pas toujours possible. Moi, travailler le weekend, c'est quelque chose que je ne veux pas faire. » (Elisabeth) « ça va être des feedbacks avec des gens avec qui je travaille (l'équipe marketing qui transmet le retour client), qui font la campagne. Quand on fait du reporting au client, de comment se porte la campagne, de voir s'ils sont contents ou pas des résultats obtenus. » (Gabriel) « J'aime bien avoir des feedback qu'ils soient positifs ou négatifs. J'aime savoir si je fais du bon boulot et ce que les gens pensent de mon travail. Ici, je n'en ai pas encore eu car je suis là depuis 6 mois mais dans mon ancienne boîte, c'était tous les 3-4 mois. » (Gabriel)
--	--

	« Niveau reconnaissance, ça fait 6 mois que je suis là-bas, on ne m'a jamais dit que je faisais du bon travail. C'est pas le genre d'éléments qui donnent envie de rester» (Gabriel) « Mais moi par exemple, je me suis entourée de personnes dont une personne qui s'appelle [nom] qui est productrice et qui fait partie de toutes les plus grosses productions. Je l'appelle très souvent parce que j'ai besoin d'avoir des feedbacks. » (Hélène) « Dans [média], les gens ne vont pas t'appeler pour te dire <i>Après chaque émission il faudrait que tu fasses ça</i>, c'est à toi d'aller chercher clairement. [...] et si ce n'est pas bon, on ne te rappelle pas tout simplement. » (Hélène) « Mais donc en fait, dans le job de la com, je remplace quelqu'un [...] j'ai travaillé 7 mois à sa place et là elle a eu une évaluation positive parce que ses chiffres étaient bons. [...] elle a eu son évaluation et on lui a dit <i>C'est super bon, les chiffres sont super bons, t'as géré cette année toi et [Hélène]</i>. Parce que du coup, j'avais fait plus de la moitié de l'année. » (Hélène) « Ma reconnaissance se fait surtout dans les transactions. Tu vois, quand je fais un gros deal qui change tout, qui change l'année parce que souvent je fonctionne comme ça. Tu vois, on doit faire 20 millions pour l'équipe, et quand j'arrive à claquer 10-15 millions comme ça et à sauver l'année [...] c'est un grand driver de reconnaissance. » (Marc-Antoine) « Alors moi, ce qui me procure le plus de reconnaissance, c'est quand un client est d'accord avec mes offres et qu'il signe mes contrats, c'est le top. Donc ce sont des gros contrats, qui m'ont pris beaucoup de temps à préparer, et que j'arrive à les convaincre alors que c'était pas gagné, ça, c'est vraiment ce qui m'apporte le plus de reconnaissance » (Louis) « Il (son manager) m'a donné quelques conseils de temps en temps que je peux respecter ou pas. C'est vraiment une optique de feedback, c'est pas une ambiance toxique de travail. On a une chouette relation, on a déjà fait quelques afterwork ensemble et là par exemple on a notre weekly avec toute l'équipe et j'ai aussi un weekly avec lui le vendredi pour comment la semaine se passe, et la semaine passée, il a été très content. Il n'a pas manqué de me le dire, il m'a même offert des bières juste après, et on a pu finir à 16h30 au lieu de 17h30. » (Théo)
--	---

	« Il y a eu un moment où j'avais 6 candidats, et j'ai perdu 6 candidats en une semaine. C'étaient des juniors qui sortaient de l'université et qui n'étaient pas prêts à prendre une décision. Ils ont arrêté le processus de recrutement [...] Et à ce moment-là, mon activité a fait une très grosse chute. C'est pas un manque de reconnaissance dans le sens où y'avait pas vraiment de reconnaissance à avoir dans ce moment la vis-à-vis de mes activités, ma performance qui était pas incroyable mais à ce moment-là, des mots d'encouragement, j'en ai eu mais qui sont arrivés assez tard. Cette période a duré deux semaines. Lors de la première semaine, le vendredi j'ai eu une petite réunion avec mon manager, je pensais que ça allait mal se passer et qu'il allait me taper sur les doigts mais au final, on m'a rassuré, on m'a dit que c'était normal, que l'activité était comme ça, et qu'on allait chercher comment ça se fait que j'aie perdu 6 candidats en une semaine. [...] C'était pas un manque de reconnaissance dans le sens où je me suis stressé tout seul, et puis on m'a rassuré et on a mis en place des choses pour m'aider à améliorer mon activité. [...] c'était plutôt une reconnaissance de mes efforts où il voyait que je faisais beaucoup d'appels, je trouvais beaucoup de candidats, mais j'en perdais aussi beaucoup. » (Théo)
Donner de la reconnaissance	« Le fait que les personnes attendent quelque chose, il faut leur rendre, c'est-à-dire que s'ils font un deal et qu'en tant que patron tu vas toujours ton nom sous le deal, et bien, ils ne se sentent pas reconnus. Donc il faut pouvoir leur donner l'occasion de briller aussi et de se montrer au sein de la boîte. [...] on peut dire <i>voilà au nom de l'équipe, j'ai la joie de vous partager cette réussite</i> et tout ça, ce sont des éléments qui participent à leur reconnaissance, des personnes. (Axel) « J'essaie d'aller boire un café dehors pour faire un feedback, surtout si le feedback est mauvais, ça permet de mieux faire passer la pilule. » (Charles) « Ce qui est bien, c'est que c'est pas du micro management. J'ai des personnes assez seniors donc autour de moi, ce sont des personnes qui ont aussi une vie de famille, qui ont d'autres priorités mais qui sont très bien au boulot. Donc la reconnaissance va plutôt passer par du temps avec eux, discuter de leur famille, de leur vie plutôt que de leur frapper sur l'épaule. Et quand il y a de beaux trades, je leur donne de la reconnaissance aussi mais plus humaine que tactique, tu vois ? » (Marc-Antoine)

	« On est quand même humain, je veux dire, on est quand même parfois plus de 10h ensemble par jour. Je travaille aussi dans un contexte où il y a beaucoup de frustration qui est due au boulot. [...] tu passes beaucoup de temps frustré et la motivation baisse très fort donc parfois on rigole et ça tu vois, c'est plus sympa quand on rigole, on prend du recul par rapport à ça, ça nous motive et nous fait tous rigoler. » (Marc-Antoine) « Quand tu travailles avec des gens dans la cinquantaine et qui ont d'autres attentes et une autre maturité, moi, je ne dois plus rien manager. Tout se fait naturellement, je ne dois pas leur dire quoique ce soit. » (Marc-Antoine) « C'est important de célébrer les petites victoires. J'essaie de mettre de plus en plus des milestones que je mets moi-même. Souvent dans un projet, ça se fait par étape, donc d'abord tu as des idées, puis tu mets sur papier, puis tu assembles une équipe et là ça va vite. Une fois qu'il y a implémentation du projet, ça peut durer un ou deux ans et durant cette longue période, il n'y a pas de milestones officiels. C'est juste, on commence le projet et la prochaine milestones, c'est quand on va pouvoir donner quelque chose au client. Et moi j'essaie de mettre des milestones personnels pour l'équipe. [...] J'essaie de toujours avoir une ambiance. [...] Je préfère plusieurs petites victoires qu'une grosse victoire. » (Nathan) « Pour les petites victoires, j'essaie d'envoyer via Teams un petit message <i>Merci d'avoir réglé ça</i>. » (Nathan) « J'ai reçu un mail d'un manager qui disait que notre projet se passait bien et quand j'ai reçu le mail, je l'ai transféré à toute mon équipe en leur disant <i>Regardez le feedback</i>. C'est pas quelque chose qui arrive souvent, on reçoit plutôt des pushbacks de la part de cette équipe. Et là, ça les a motivés parce qu'on a fait de bons efforts, on a livré quelque chose de qualitatif. Donc je leur ai envoyé un mail en disant que c'était vraiment un travail bien fait et ce qu'ils ont fait, c'est exceptionnel. Et ce mail a été Reply all de plein de monde. Je pense que ça a fait chaud au cœur. » (Nathan) « Les personnes en bas de l'échelle, pour eux, ça a dû faire du bien d'avoir cette gratitude de la part de personnes qui sont quand même placées significativement plus haut qu'elles dans l'entreprise. [...] c'était vraiment une bonne idée de faire ça. J'étais vraiment agréablement surpris par le positivisme de tout le monde. » (Nathan) « Ben ça impacte différemment, moi j'apprécie la démarche d'une personne qui cherche à être encourageante. Je pense que c'est un truc qui est vraiment important dans la vie. Et dans la vie du travail en particulier parce que le travail, c'est plus contraignant que d'aller à la plage, donc on a plus besoin d'être encouragé quand on va au travail que quand
--	---

	on part en vacances, tu vois ce que je veux dire, je trouve. C'est vraiment précieux d'avoir le réflexe de dire aux gens des choses positives sur ce qu'ils ont fait. » (Raoul) « Je pense qu'il y a un équilibre à avoir entre les deux (retours positifs et négatifs). Si une personne te fait seulement des remarques systématiquement positives, tout en appréciant la gentillesse de la personne, elle va avoir moins d'impact, moins de crédibilité, moins de poids que quelqu'un tu vois, je sais pas, on a tous eu un prof très exigeant comme ça quand on était à l'école et quand il mettait un truc, genre bien joué et tout bah ça, ça fait vraiment plaisir, d'autant plus parce que tu sais qu'il a été exigeant. » (Raoul)
Sensibilité à la reconnaissance	« Je ne vois pas trop en quoi ça (le travail hybride) modifierait la reconnaissance, mais après, je ne suis pas quelqu'un de très sensible à recevoir la reconnaissance. » (Charles)
Reconnaissance du personnel	« Je présentais les choses difficiles à présenter, des choses qu'ils (le personnel) ne voulaient pas entendre. J'ai du leur expliquer que selon leur contrat, ils n'auraient plus les jours de « congé » qu'ils avaient eu jusqu'à présent, car ils étaient censés être en prestation de service. De ça, je n'ai pas la reconnaissance du personnel mais surtout celle de mes responsables. » (Bob) « Pendant 5 mois, j'ai été l'assistant de quelqu'un qui n'était vraiment pas aimé dans l'entreprise. Les gens ne reconnaissaient pas mon travail, loin de là. Mais j'ai l'habitude que les usagers ne reconnaissent pas mon travail. J'ai d'ailleurs des collègues qui se demandent comment je fais, mais au final je m'en fiche parce que je sais ce que je fais. » (Bob)
Reconnaissance des enfants / parents	« L'élément essentiel, c'est la réussite intrinsèque de l'élève par rapport à son parcours d'étudiant donc l'approche pédagogique a évidemment une fonction première, c'est de les amener à la connaissance et la restitution des savoirs

		transmis. [...] On voit que tout le travail mis en place porte ses fruits et donc la reconnaissance vient essentiellement des élèves. » (Françoise) « Même mes anciens élèves avec qui j'ai encore des contacts peuvent encore me dire les cours et apprentissages transmis par mon intermédiaire, par mon intervention qui leur a servi à construire leur vie d'adulte. La reconnaissance vient essentiellement par l'épanouissement des élèves que j'ai eus, [...] et évidemment de la reconnaissance des parents qui suit forcément. » (Françoise)
Reconnaissance en mouvement	en	« La reconnaissance est un <i>moving target</i> parce que la reconnaissance quand tu as 20 ans, c'est d'avoir un bon salaire pour pouvoir te lancer dans la vie et puis d'acheter une maison que tu aimes bien, c'est bâtir quelque chose, avoir une famille, puis c'est monter en hiérarchie, être reconnu, et être installé et se développer et monter les grades. » (Marc-Antoine) « Mais la reconnaissance tu vois, je suis mature aussi, je ne suis plus comme quelqu'un de 18 ans qu'il faut taper sur l'épaule tout le temps. [...] Comme j'ai une certaine expérience, mes priorités dans la vie sont différentes. Ma reconnaissance maintenant c'est mes enfants, ma famille. Ce sont les number one dans ma pyramide de valeurs, et le number two, c'est la santé et puis seulement le boulot. » (Marc-Antoine) « Personnellement, je perçois cette reconnaissance différemment, c'est-à-dire que si je n'ai recruté personne durant 2 mois, je serai plus content de recruter quelqu'un que si j'arrive à recruter une personne par semaine. La reconnaissance change aussi de variation en termes d'intensité. » (Théo)
Reconnaissance par l'environnement	par	« Juste le fait que j'ai ces bonnes relations, tout le monde va bien, je peux aller manger avec ces personnes, je peux aller parler sans qu'il y ait de pression. Ça me donnait de la reconnaissance juste d'avoir des bonnes relations avec les autres. » (Nathan) « Quand ça se passe bien, tu vois, y a pas de pression en fait. S'il n'y a pas de problème et que tout le monde est content en soi, c'est que ça se passe bien et que tu fais assez bien ton travail. Et je sais qu'il y a des moments où ça ne se passe

	pas bien et où c'est tendu et alors ça se sent, tu sens qu'il y a un problème. Ça se sent même par Teams, les gens ne te répondent pas. » (Nathan)
La fausse reconnaissance	« Quand c'est constructif, ça permet d'avoir un meilleur parce que tu vas corriger derrière, mais en plus ça, ça crédibilise les remarques positives. Tu vois quelqu'un qui te dirait tout le temps du bien et qui va jamais avoir aucune critique négative, on se dirait qu'il il veut juste être gentil en fait, et donc quand il dit du bien de ce que t'as fait, est-ce qu'il le pense vraiment ? C'est pas sûr. » (Raoul)

2. Tableau Travail hybride

Travail Hybride	
L'apport de la confiance / abus de confiance	« Le TH a été possible grâce aux contrôles que nous avons mis en place pour répondre aux exigences des régulateurs et pour rassurer le marché. Nous devons pouvoir montrer toutes les discussions entre les personnes engagées dans la banque et les clients, afin de prévenir les erreurs, les manipulations et de réagir aux problèmes éventuels. Tout cela a dû être mis en place. » (Axel) « Tu touches à quelque chose d'intéressant notamment, c'est la confiance [...] Voilà, on a pas eu le choix, mais après coup y a enfin et pendant y a quand même des questions sur <i>est-ce qu'on sait gérer des équipes à distance, est-ce que est-ce que les personnes travaillent réellement. Est-ce qu'il y'en a pas qui en profite pour se planquer à rien faire qu'est-ce qu'il en est du contrôle managérial sur ses équipes ?</i> Et effectivement, je pense qu'on a dû se rendre à l'évidence qu'on n'avait pas le choix, qu'on pourrait compter quand même sur ces équipes dont on voyait si le résultat suivait. C'est en donnant cette confiance qu'on va peut-être arriver sans doute à quelque chose de beaucoup plus efficace et une productivité bien supérieure que si on était uniquement dans le contrôle et de réellement être sur le dos des gens, mais c'est une façon de manager aussi. Certains ont des contrôles freaks, d'autres moins, mais à un moment donné tu te dis que de toute façon, Non, t'as pas le choix de faire confiance, et s'il y a des abus d'une façon ou d'une autre, ça va se voir. » (Axel) « Et surtout, à partir du moment où t'as quand même pu montrer que t'as que j'ai pu compter sur toi, tu gères un peu ton temps différemment, c'est à dire que tu vas bon, moi, en tout cas, c'est la façon de faire. C'est, je vais pas forcément le mettre dans les embouteillages alors que je peux choisir d'arriver à un autre moment de la journée, donc je vais plutôt mettre mon temps à profit en travaillant de chez moi en partie et puis en démarrant après. Ça, c'est ça, c'est, les choses au niveau. Voilà quitte à faire le travail, autant ne pas perdre 01h00 de trajet et le faire en 20 Min après. Mais tout ça, c'est des choses évidemment, qui peuvent venir au fur et à mesure et avec l'évolution de ton ancienneté et avec la confiance que la boîte en toi et que ton manager a en toi et cetera donc. Donc ça c'est des choses qui se méritent entre guillemets mais qui justement sont de plus en plus normales en format hybride et qui peut se comprendre de façon beaucoup plus facilement que c'était le cas avant. Avant, les gens avaient aucune compréhension pour ça. Tu te mettais

	à la règle, un point c'est tout » (Axel) « Oui, et puis Le travail hybride, ça permet aussi d'être parfois plus au calme, de pouvoir passer mes appels chez moi, tranquille avec mon haut-parleur plutôt que mes petits écouteurs. Donc ça aussi c'est c'est bien et ça permet, puis c'est un signe de confiance aussi. Parce qu'il n'y a pas cette surveillance en mode est-ce que tu travailles bien ou est-ce qu'il y a quelque chose ? Ça aussi c'est pas mal. On n'a pas tellement de contrôle, on doit noter dans notre app de secrétariat social, quand on est au télétravail, mais ça, c'est juste une question d'assurance. Mais sinon. Pas tellement de contrôle. » (Elisabeth) « Confiance oui, et tu es plutôt libre de faire comme tu veux sans abus non plus, mais si tu as un petit rdv chez le médecin, en début ou fin de journée, tu peux faire 7h sur ta journée, et faire ton heure sur une autre journée, du moment que tu arrives à faire tes 39h sur la semaine. Tu dois faire ton travail mais si tu veux t'absenter 2h, tu t'absentes quoi. » (Gabriel) « Deux parce qu'allez plus, plus c'est vraiment, c'est vraiment trop. Mais après, ça dépend, ça dépend la fonction, mais moi, quand je vois mes collègues, ça se voit, ils n'en touchent pas une. Ça se voit, c'est flagrant. Mais c'est aussi un autre truc qui est flagrant, les gens qui sont télétravail, c'est quand tu dois transférer des calls, ils ne décrochent jamais. Et tu vois que leur statut est en vert sur teams...[...] On ne point pas du tout, mon boss il a aucune idée de quand je me barre [...] C'est basé sur la confiance, c'est pour ça que je disais tout à l'heure que pour moi, ça fonctionne bien si on a une conscience professionnelle. » (Louis) « Donc officiellement, c'est 3 jours. On peut-il faut aller 2 jours par semaine au Au Bureau officiellement bon après, c'est, c'est le rêve que peu de personnes suivent donc je sais que j'ai beaucoup de collègues à moi qui viennent moins. Certains qui viennent plus, mais pas beaucoup, disons. La plupart viennent moins que 2 fois par semaine » (Nathan) « c'est une relation de confiance, donc il est là pour m'aider même quand y'a des moments quand ça allait mal avec mon activité, donc là il m'a accompagné dans mes entretiens et là j'avais eu un peu peur en mode « ouais il va venir dans mes entretiens pour voir que je fais mal mon travail etc » et qu'il fasse des remarques et que ce ne soit pas cool, et au final on s'est rendu compte que le problème ne venait pas de mes entretiens. » (Nathan)
--	---

Relations interpersonnelles	« J'aime beaucoup donner des feedbacks autour d'un verre ou des trucs comme ça tu vois hein ? Ou c'est beaucoup plus sympathique ! Ici en hybride, c'est moins facile à mettre en place ! » (Charles) « Ben un enfant n'est pas simplement une formule un. Un rapport de bulletin, un cadre de points. Il est aussi toute une entité au niveau de son comportement et de et de son savoir s'exprimer et de de pouvoir développer une espèce de relation de confiance avec les parents. Quand on est face à un écran, il est beaucoup plus difficile de rentrer dans cette connivence et dans cette approche » (Françoise) « ça dure une demi-heure, 01h00, ici, ici, on est, on est coincé par et puis inmanquablement, quand vous rencontrez quelqu'un comme ça via un écran. Et il y a des choses qu'on n'ose pas exprimer. Puis l'enfant aussi peut être bloqué parce que c'est il n'assiste pas toujours non plus aux réunions des parents et ça c'est un peu dommage parce que on parle de. Lui, donc, c'est une conversation qui est déjà beaucoup plus froide et beaucoup plus distante. Et en plus, cet enfant ne peut pas s'exprimer à un moment. » (Françoise) « Ceux qui sont venus après, pendant le télétravail, c'était beaucoup plus compliqué parce que tu les vois qu'à travers un écran. [...] même si on a toujours fait des présentations. [...] il (le manager) prend quand même la peine, s'il y a un nouveau qui arrive de faire une séance ou tout le monde est là, où la personne se présente [...] Donc ça c'est cool mais quand même tu n'as pas le contact humain qui je pense est important même en télétravail donc... Donc, Oui on revenait une fois par semaine du coup en septembre octobre pour revenir au j'en étais et bah du coup ça fait quand même du bien. Déjà de revoir ses collègues, c'est toujours cool. » (Lucas) « Oui, Ben c'est un jour donc ce n'est pas non plus...Tu vois ? Puis du coup, oui, c'était pas mal donc on se revoit, on se dit allez, on va se faire un resto donc on reparle, on apprend à se reconnaître à nouveau parce que je pense que en autant de temps, exemple, ma collègue [Laura] est arrivée début 2020 donc je l'ai connu 2 mois et demi 3 mois avant de de ne plus la voir du tout pendant 7 mois. Du coup je l'ai plus connu par un écran qu'en vrai tu vois et du coup tu dis mais bon les 3 m'ont déjà suffi à faire en sorte qu'elle soit super bien intégrée et tout donc ça c'est cool. Mais je me dis tous ceux qui sont arrivés pendant. Parce que vu que t'as pas ce lien-là, y en a, ils repartent, ils sont en mode j'arrive mais les gens ils sont... je ne vais pas dire pas humain, c'est faux, mais ils ne sont pas enfin genre t'es là mais tu vas pas, je veux dire on ne va pas faire le premier pas de Ah zut, c'est un nouveau. Faut que je lui parle et tout, tu vois ? A
--	--

	mon avis plus pénible pour eux que pour nous. Tu vois parce que nous, on se connaissait déjà en grande partie, puis du coup après le 1 jour télétravail, y a eu le truc de 2e vague ou 3e vague. Je sais plus trop, du coup on repasse en full télétravail à nouveau. » (Lucas) « Via le télétravail je trouve que le négatif se voit plus facilement et le positif est plus dur à voir. » (Nathan) « Tu vois, je ne voudrais peut-être pas faire ça, je ne voudrais pas inverser les proportions je pense, mais j'aime beaucoup, je trouve. C'est très précieux aussi. Les moments de travailler en équipe où t'es beaucoup plus en interaction. Tu fais des réunions, tu discutes, tu construis un truc à plusieurs donc je moi je pour l'instant sur les dernières années je suis assez content de de l'alternance entre ça entre la solitude et elle travaille en équipe. » (Raoul)
Flexibilité - Eviter les trajets	« Moi, je vois ça comme un, comme un bon compromis, comme un très bon compromis. Je pense qu'il faut prendre le positif des 2. C'est aussi très personnel à chacun, comme je disais moi aujourd'hui je suis papa d'une famille nombreuse, ma femme travaille à plein temps, je travaille à plein temps, on a besoin d'être tous les 2. Voilà, on s'occupe. Ce n'est pas comme avant, on s'occupe tous les 2 des enfants on s'occupe tous les 2 des activités à la maison et du coup ça nous permet d'avoir cette flexibilité et de d'effectivement certains jours, voilà être plus flexible la journée mais devoir rattraper davantage le soir, ça c'est voilà on sait. Et puis même travailler dans le week-end. Bon, ça c'est évidemment une des contraintes qu'on s'impose. » (Axel) « Pour être totalement honnête, je divise les 2 jours de travail en 4 matinées de télétravail [...] ça me permet de de faire mes matinées plus tranquilles parce que j'habite à plus ou moins 45 min - 1h du travail [...] Ça me permet d'être beaucoup moins fatigué parce que ça me permet d'économiser en moyenne 1h de sommeil par jour. Donc ça me permet d'être plus quelque part plus performant parce que si j'étais obligé de venir non-stop au travail, je devrais me lever plus tôt. [...] je pense qu'en fonction du type de travailleur ça dépend, il y a certaines. Personnes qui sont beaucoup plus matinales, d'autres sont beaucoup de l'après-midi et moi je suis indéniablement quelqu'un de l'après-midi » (Bob)

	« T'en as certaines qui sont en teams, certaines qui sont en présentiel, tas t'as besoin d'avoir cette flexibilité, de dire o. K. Ce jour-là, je peux. Il y a des jours où y a certaines personnes qui sont là, ils prennent leurs jours Et puis point barre, ils ne font pas de demi-jour, mais ici leur fonctionnement, la plupart des gens prennent en demi-jour » (Bob) « tu peux faire du comment dirais-je dire que le minimum présentiel doit être 5 jours par semaine ce qui est bien parce que c'est ça signifie que si tu dois bosser le week-end, c'est à dire que tu peux bosser de chez toi. » (Charles) « je l'ai déjà appliqué mais comme j'aurais pu l'appliquer avant cette implémentation générale. Lorsque y a des événements un petit peu, comment dirais-je un petit peu bloquant. Personnellement, tu vois, je ne sais rien. Moi j'ai pourquoi cette année par exemple, j'ai travaillé à à partir de la maison, c'était par exemple, Ouais, je devais recevoir des ouvriers pour faire pour faire des travaux où j'attendais une livraison. Enfin bref, ce genre de choses. » (Charles) « C'est à dire qu'il fallait que je sois un chez moi pour des raisons personnelles et plutôt que de ce que je faisais auparavant, donc de déposer une journée de congé Bah tu dis voilà, aujourd'hui je serai, je serai en télétravail » (Charles) « J'aime bien la flexibilité que ça apporte, ben clairement, quand je suis en télétravail, je gagne 45 minutes de sommeil, ce n'est pas négligeable. » (Elisabeth) « C'est vrai que si demain tu me dis que je n'ai plus de droit à mes jours de homeworking, j'aurais un peu de mal. Donc maintenant c'est quelque chose qui est devenu banal, donc quand tu changes de boîte, tu t'attends à avoir ça d'office. C'est quand même un certain privilège de pouvoir bosser de chez soi. Et j'avoue que si on me l'enlève, ça serait vraiment ennuyant. » (Gabriel) « Oui, c'est comme je veux, je pourrais même ne pas aller au bureau durant un mois. Il n'y a pas de souci. » (Gabriel) « je n'ai pas un 9-18 tous les jours au même endroit, même bureau avec les mêmes personnes en fait, ça, je pense que notre génération elle n'est plus ok avec ça quoi. Toute cette adéquation de rester enfermé dans un bureau, un 9-18 ben non, c'est plus ok du tout. Donc oui je pense que ça change la dynamique de travail, t'es plus heureux d'aller au bureau, de retrouver tes collègues, tu es plus dans la dynamique de travail du coup. Pour moi le homeworking qui a vraiment fait ses débuts avec le covid, ça ne partira pas. Ça c'est clair. » (Hélène)
--	--

« Mais tellement ! quand tu as ta pause de midi, bah voilà tu es dans ta cuisine à midi, tu te fais un petit truc à manger, en même temps que tu as lancé ton four, tu descends, tu vas faire tourner ta machine que tu aurais pu faire tourner qu'à 18h en rentrant chez toi. Et puis c'est con mais voilà, tu fais 2-3 trucs, et puis tu te poses et tu fais une sieste en vrai. Tu vas vite faire tes courses, tu peux même aller à ta séance de sport, prendre une douche, fin je ne sais pas, regarder ta série, te poser. Et c'est surtout ce que j'apprécie... et autant le matin ça ne me dérange pas trop, je bois mon café dans la voiture et c'est encore chouette. Autant le soir, quand je rentre chez moi, t'as une heure de route, t'es tendu de ta journée, il fait chaud, et en fait quand tu tapes une heure dans les transports, ou dans l'auto, c'est une perte de temps quoi. Moi je prends une heure de temps à rentrer chez moi de Nivelles, quand je rentre chez moi il est 18h, alors que je suis partie à 16h15 du boulot et en fait je suis juste en mode bah pfff voilà quoi. Ici quand t'es chez toi, tu fermes ton pc à 17h, à 17h01 t'es chez toi, tu vois ? et ça, y'a rien à faire, c'est une qualité de vie de dingue. Je n'étais pas là à courir après le temps, alors je n'ai pas d'enfant donc tant mieux, mais si tu as un enfant, tu cours après le temps tout le temps, fin tu vois ce que je veux dire. Tu as fini à 17h, tu rentres chez toi à 18h et tu dois encore faire les courses, à manger, le bain, fin tu vois. C'est juste une oppress quoi. Donc voilà, et puis le silence, le calme. Moi ça c'est vraiment...je ne sais pas si c'est plus je vieillis et plus j'aime ça mais j'aime vraiment ce calme d'être chez soi, posé. Et tu peux recevoir tes colis aussi. » (Hélène)

« C'est une agression. Je j'arrive ici, j'ai, j'ai. Ces bruits de marteau-piqueur de la ville, cette odeur de pisse de la ville, ces trottoirs qui sont remplis de poussières...D'ailleurs, je viens tout le temps en vélo, j'ai arrêté ma bagnole là, maintenant je ne viens jamais en voiture. Je veux aussi surtout éviter les files à la sandwicherie avec des gens bruyants » (Marc-Antoine)

« Ouais mais bon, après le travail tu vois je reviens à ça, Ben moi je voyais dans le télétravail des gens qui habitent un appartement. Pas de terrasse avec 2 gosses, ils sont enfermés, les gosses tournent partout, t'es avec sur la table de à manger du salon et les enfants gueulent ils ont 2-3 ans et t'as le chat au-dessus qui monte et tu dois faire un meeting, c'est l'horreur quoi. C'est juste l'horreur quoi. Donc tu rentres chez toi, t'as ton, t'as ton bureau, slash, salon, ta chaîne hi-fi, t'écoutes, t'écoutes la 5ème de Beto, Tu bois thé, café et tu lis tes mails. Bah c'est différent quoi tu vois ? » (Marc-Antoine)

	« Oui bah déjà, même si tu enlèves la thématique d'avant là, le fait de réduire le temps perdu dans le transport donc moi c'est 1h par jour le risque de mortalité même. Les dépenses aussi, genre assurance/voiture, 150€ par mois par exemple, ou l'essence, la réparation de la voiture, et cetera. Donc, en fait il y a aucun inconvénient puisque je pense même travailler mieux. Maintenant que si j'étais en 5 jours par semaine en présentiel. » (Jérôme) « Ouais, c'est ça tant que le responsable valide et après cas exceptionnel : ils autorisent aussi à mettre pour 2 jours de télétravail dans la semaine. Si t'as vraiment un truc qui...Qui le nécessite, tu vois ? » (Lucas) « En fait, on pose comme un congé, mais qui s'appelle <i>tétrav</i> Donc c'est télétravail et du coup on a des compteurs qui donnent les jours restants de <i>tétrav</i> qu'on peut poser » (Lucas) « Donc, dès qu'il y en a un qui se lève, tout le monde se lève pour aller manger, tu te sens un petit peu obligé d'aller manger avec ces gens. Et si y en a un qui va traîner pendant 1h, ben tu restes un petit peu avec lui pendant 1h. Et c'est ennuyant parce que pour toi, une demi-heure, ça te suffit, et t'aurais pu partir 1h plus tôt. En télétravail, je le fais quand je veux, et je choisis la durée beaucoup plus facilement. Moi, ça me fait plaisir au niveau de la tranquillité, du gain de temps. Par exemple, je vais au sport juste après. Allez, ça me permet d'aller au sport genre 1h-1h30 plus tôt que d'habitude, quoi parce que j'ai pas le trajet du boulot, et cetera. » (Louis) « C'est super pratique de pouvoir faire le travail hybride et pouvoir travailler à la maison. déjà juste le le le temps que tu perds dans les moyens de transport, ça ça allez, ça me permet de de cuisiner le soir par exemple, juste ça, ça me permet d'être à la maison, ça me permet de préparer à manger le soir, ça me permet de nettoyer l'appartement le soir ça me permet De passer plus de temps avec mes chats le soir, elle s'est même ou la journée même, et ça, c'est vraiment un gros avantage. Et à court terme, on se dirait quand même. « Wow quand même beaucoup mieux le télétravail que aller au Bureau » (Nathan) « La positive, c'est un certain confort et moi j'aime, je suis assez pantouflard, j'aime bien bouger mais je suis quand même au quotidien le matin. Bon, j'aime pas trop bouger. J'ai été très traumatisé d'aller quand j'étais à l'école et que je devais prendre le bus à 07h30 et dans le froid sous la pluie quand il fait encore nuit. Je n'aime pas ça, donc c'est vraiment pour moi. C'est un grand confort de de travailler chez moi. En tout cas la plupart du temps de de décider. Tu vois d'être libre de mon emploi du temps, je suis assez nocturne aussi donc.» (Raoul)
--	---

	« Il y a des périodes comme ça ou j'aime bien travailler plutôt, j'ai du mal à m'y mettre avant 14 h. Et puis par contre je travaille jusqu'à 23 h, tu vois. Et puis bah voilà, je je peux parce que je suis chez moi avec et si je veux dormir mon lit pas loin, quoi de ça. Et je j'aime bien, ouais, je j'aime, c'est pareil, c'est assez cosy en fait. Y a ce côté très cosy. Je vais me faire un petit thé, je suis chez moi dans mon petit truc, je veux faire une pause, je suis au meilleur endroit, je suis à mon endroit préféré au monde, tu vois donc ça c'est vraiment cool le la partie un peu plus, le truc un peu plus négatif c'est plus sur la rigueur que ça demande, je vois la différence. » (Raoul) « niveau gestion du temps avec la vie privée, là par ex je vais déménager dans deux semaines. Pour aller signer notre contrat de bail avec notre nouvelle proprio, je prendrai un jour de télétravail et j'irai pendant une heure pour aller signer et revenir et travailler sur ma pause de midi. Donc sur une journée normale, ou je n'ai pas d'actis externe de la vie privée, qui s'insère, c'est une journée normale sinon au-delà de ça, je peux adapter ma journée et peut-être travailler sur le temps de midi ou plutôt le soir, étant donné que je n'ai pas de trajet. En général je pars de là-bas à 17h30 et je suis à la maison à 18h30. Si je télétravail jusque 18h30 à ce moment là j'ai gagné une heure, je peux peut-être arriver un peu plus tard demain et en même temps je suis arrivé à la même heure chez moi. Ça permet d'avoir cette flexibilité si j'ai gagné quelque chose dans ma vie privée mais c'est vrai qu'en général si je n'ai rien dans ma vie privée, c'est une journée classique. » (Théo) « Donc je suis content de les avoir, mais c'est plus tu vois y a une différence entre avoir un jour constant par semaine ou plusieurs jours par semaine ou c'est tu rentres dans tes habitudes et tu fais des trucs vis-à-vis de avoir 34 jours par an ou tu commences à les garder et tu les utilises plus en mode à bouger. Un problème comme si t'allais poser un jour de congé et tu vois par exemple là, il vient de réparer, ils viennent réparer la chaudière qu'elle lâche. Bah tu poses un jour de travail parce que peut-être tu peux travailler pendant qu'y a des gens qui sont là donc c'est plus vu de la même chose, de la même façon tu vois. » (Tom) « ça me permet de faire les courses à midi donc ça c'est cool, non ? Je pense que c'est vraiment enfin si on veut vraiment partir dans la psychologie du truc, j' imagine qu'il doit y avoir un impact sur le stress. c'est pas trop mon domaine mais j' imagine pour beaucoup de gens ça c'est juste avoir un jour où tu sais que <i>Ah c'est bon demain je travaille de chez moi</i>, Ben ça coupe un peu la semaine, ça permet d'être plus focus. » (Tom)
--	---

Equilibre vie privée - vie professionnelle	« je pense qu'il y a aussi beaucoup de bienfaits qui ressortent de cette approche hybride. Par exemple, en tant que gestionnaire d'équipe, je n'ai pas vraiment pu prendre un congé de paternité comme d'autres personnes auraient pu le faire. Normalement, nous avons droit à 20 jours de congé, mais je n'ai pas pu prendre ces jours consécutivement en raison de problèmes de staffing et d'absences d'autres personnes. Cependant, aujourd'hui, je suis en mesure de travailler depuis chez moi pendant 2 à 3 jours, ce qui me permet d'avoir une certaine flexibilité par rapport aux règles mises en place de travailler 3 ou 2 jours au bureau. Cela me permet d'avoir une période de transition. » (Axel) « j'ai cette flexibilité la semaine qui me permet aussi de profiter différemment de mes enfants donc il faut essayer de trouver le bon équilibre. Il ne faut pas se laisser dépasser par le fait que on est toujours accessible 24/24 finalement au bureau on peut toujours voir son ordinateur mais même à 3h du matin et pouvoir bosser. Et le fait de voilà de rendre quand même cette flexibilité qu'on reçoit donc il faut trouver le bon équilibre. » (Axel) « Parce que pour moi le problème aussi du télétravail je trouve, c'est que c'est extrêmement invasif dans ta vie. Pourquoi c'est invasif ? C'est que t'es en train de bosser de chez toi, dans ton intimité. Enfin tu ne peux pas être plus invasif. » (Charles) « Tu t'endors et tu vas avoir ton instrument de travail, juste à côté de toi. Dis-moi comment tu arrives à faire à la césure ? » (Charles) « Avoir la possibilité de travailler quand tu es en vacances me permet de les passer plus tranquillement, si j'ai un souci grave, je préfère lire 2 mails que de prendre un billet retour. » (Charles) « j'avais beaucoup de devis pour la maison que j'achète et du coup, j'allais au télétravail, je partais pendant 1h, je revenais et je continuais à travailler. Donc pour ça, c'est assez flexible. Quand on est en télétravail on a quand même hum... ben, dès qu'on a des questions, quelque chose, on appelle les collègues, on est en communication via teams généralement quand je suis en télétravail, j'ai quand même un ou 2 appels avec mon manager sur la journée parce qu'on a des petites questions, on veut voir comment ça avance les processus et cetera. Je ne suis pas la plus grande fan du télétravail. Mais ça a des avantages. » (Elisabeth)
---	--

	« Moi après en télétravail, Ben je suis encore chez mes parents. Mon père est en full télétravail, donc généralement quand ça ne va pas, bah je descends et je ventile un peu avec lui quoi. » (Elisabeth) « c'était un menu à la carte quasi avec les élèves et donc c'était très difficile de maintenir les 2 et donc l'hybridation pour moi était très compliquée à gérer avec le reste » (Françoise) « Mais en oui quelque part, oui, c'est, c'est ça un travail, l'enseignement, c'est une disponibilité de tous les instants. Alors c'est vrai que je ne suis pas forcément tout le temps en contact avec ma direction, mais comme je reçois des mails. Également. Bah le dimanche ou le week-end pour les News Letters et cetera. » (Françoise) « Adapté aussi des réponses, c'est-à-dire que comme les élèves ont été habitués depuis 2-3 ans à avoir des réponses assez rapides des enseignants. Si on veut faire notre travail correctement. Ben forcément, on doit y répondre, c'est-à-dire que le coaching scolaire, par exemple, quand je reçois un mail, une question, il m'arrive de donner cours à distance également et d'envoyer des exercices de dépassement. Mais j'y réponds tout de suite, donc forcément ce n'est pas simplement. Voilà mon créneau horaire qui est simplement la correction à la maison. Je dis une communication, il m'arrive le week-end, le soir, de recevoir un mail. D'être en communication par Visio, par WhatsApp, par dans parent qui veut me parler, voilà d'un souci, d'un devoir ou qu'importe. » (Françoise) « Parce que, parce que voilà, je ne suis pas toujours disponible à certaines heures mais, mais en même temps je le reste à d'autres donc je voilà, je n'avais pas délimité un temps spécifique et donc forcément Ben je suis disponible depuis là ça fait 4 ans que ma vie professionnelle. Ce fond à ma vie personnelle » (Françoise) « Donc c'est surtout la perception des autres membres de la famille qui a dû changer et donc c'est pour ça que c'est très difficile aussi parce qu'il a fallu instaurer des endroits, recréer une classe. Moi, j'ai dû installer dans mon bureau à l'époque un panneau refaire un tableau parce que bon, c'était bien de donner cours comme ça. Assise face à mes élèves. Mais il y avait. Quand même, des. Des choses à écrire donc. Il m'a fallu créer ma propre classe dans ma maison familiale, donc c'était assez difficile » (Françoise)
--	---

« c'est chouette d'abord, c'est juste parce que tu redécouvres ta maison en fait dans un autre rythme que le rythme du week-end ou souvent beaucoup de choses sont accélérés parce que tu dois faire les courses, tu vas conduire les enfants au foot à la danse voilà, voilà, voilà voilà et c'est bon. » (Marc-Antoine)

« Alors de ce principe-là, moi c'est dès que je quitte le boulot, C'est fini, en fait, au tout début où je suis arrivé. Sauf cas exceptionnel, au tout début, je suis arrivé. Donc le patron qui était [John], qui maintenant est au-dessus de [Jean]. Il m'a toujours dit faut éviter de faire du surtravail en gros t'es payé pour faire les 8h, tu fais 8h et je suis toujours resté de ce principe-là. Ça n'a jamais dérangé [Jean] quand il est monté qu'on fasse pile poil 8h. Bon lui il fait, il fait limite 10h30 comme ça. [Laura] aussi donc ils font tous plus ou moins des heures SUP tout le temps. Et bah moi je fais juste mes 8 h tranquille. Par contre si t'as un impératif tu dois finir un développement absolument ou autre. Bah là je vais rester plus tard dans tous les cas parce que c'est mon job aussi. T'as une Deadline, faut la respecter. Si tout va bien tout a été défini le temps qu'il te donne, c'est le temps dans lequel le projet est faisable. Et du coup, Ben c'est à toi de dire, Bah Zut, il me manque 10 h, bah tu vas le faire dans la semaine tu vois les 10 h de plus. De toute façon, après tu pourras aller récupérer dans tous les cas. Donc voilà donc là je fais plus, mais sinon je fais pile poil mes heures. Ça m'est déjà arrivé. On a un développement qui est fait, il est foireux. On s'en aperçoit le week-end. Ça m'a déjà arrivé de bosser 5, 6 h le week-end sans pointer, juste parce que j'ai réparé ma bêtise que j'avais fait, tu vois ? » (Lucas)

« Ouais et du coup 90% du temps, je mets plus de valeur à faire mes propres trucs à moi donc le boulot ça reste le boulot et je travaillerai uniquement sur les trucs du boulot. [...] par exemple s'il y a un énorme problème, imaginons que demain. Voilà y a un système critique [...] je suis la seule personne qui peut le faire et qu'on m'appelle un samedi matin en disant *Oui, Tom, il faut enfin voilà, t'es la seule personne qui peut nous aider, il faut que tu fasses*. Bah probablement que je le ferai. Maintenant je le ferai uniquement parce que voilà il y a quand même un petit sens de responsabilité par rapport au travail mais c'est surtout ça, ça joue un peu sur le, c'est des points bonus que tu peux avoir quoi c'est un peu de la manœuvre par la suite pour si jamais y a. On ne sait jamais, hein ? Une hausse de salaire ou ce genre de choses ou juste avoir une vie tranquille au boulot, hein ? Que la différence entre être bien perçu au boulot et pas être bien perçu au boulot, Ben c'est la différence entre pouvoir faire des projets tranquillement et te faire micro-manager sur le côté parce que les gens ne font pas confiance. Et du coup, enfin voilà, c'est pour ça que si il fallait vraiment faire un truc en dehors, bah ça ce serait des raisons pour laquelle je travaille en dehors des heures. » (Tom)

Isolement – manque d’interactions sociales	« Finalement, on lui a demandé de faire tout depuis la maison et en fait ça, il a, il a changé d'entreprise, a changé de banque et en fait ça ne lui permet pas de rencontrer les gens dans les couloirs. Ça ne lui permet pas de créer son réseau. Ça, ça ne lui permet pas de d'entendre ce qu'il se passe. Donc en fait il n'est pas content du tout. Il a dû quitter l'entreprise » (Axel) « Il y a un côté qui est très quand même faut le dire, négatif, c'est le fait que t'aies pas l'interaction naturelle avec tes collègues. Pour des personnes et donc même pour moi, je pense que ça m'a beaucoup manqué. Le fait que t'aies pas à l'occasion de te prendre dans un couloir et te poser avec quelqu'un de je ne sais pas quoi taper la blague de boire un café, discuter de savoir, de lui demander Comment ça va, comment et d'autres d'avoir discussion un peu plus informelle. Ben écoute, ça fait partie du travail aussi, ça fait partie du bien-être au travail et donc ça c'est quelque chose qui manquait en parce qu'en teams en fait tu je, j'avais des journées ou j'en ai toujours beaucoup. Mais voilà, j'essaie de faire attention à ça aujourd'hui ou les calls se sont enchaînés de minutes en minutes, donc t'avais un Call et directement t'en avais un ne t'avais pas le temps de terminer, de faire les to-do de ton Call que t'en avais un autre et en fin de journée, tu te retrouvais avec une vingtaine de to-do, à pouvoir commencer à partir de 18h00 quand les calls commençaient à freiner. Et donc ça, ça rendait les journées interminables et donc on était effectivement, on pouvait extrêmement efficace et beaucoup plus efficace qu'avant le covid, mais ça pouvait aussi être un problème de gestion et de pression trop importante qui pouvaient mener éventuellement à des à, des inconforts, voire les Burnout » (Axel) « Il est tout à fait isolé et il est en train de réfléchir à finalement changer de fonction à cause de ça. J'ai une autre une amie en l'occurrence, qui a changé de boîte également, mais qui n'a pas du tout été pris en main par son manager. En termes de formation, alors que aussi, et ça, c'était pendant le COVID, donc c'est différent, mais du travailleur 100% dès le début à domicile, mais n'a pas été pris en main par son manager pour lui donner un tract de formation, l'inclure dans les projets, plus d'avantage, voilà, c'est, c'est chacun le chaque. Peut-être que c'est un profil qui a une personnalité moins à vouloir demander qui attendait plus qu'on s'occupe de lui, mais ça, c'est au manager, évidemment de sortir et faire en sorte que ça se passe bien. » (Axel)
---	---

	« J'aime bien le contact social avec mes collègues, j'aime bien l'apprentissage aussi qu'on peut avoir avec les collègues. Je crois que je suis beaucoup plus concentrée au Bureau aussi qu'à la maison. Il y a vite, on entend le chien aboyer dans le jardin, on va vite voir, fin super. Voilà. » (Elisabeth) « Mais après, j'aime bien l'énergie qui est au Bureau, je suis quelqu'un qui est fort drivé par l'énergie des autres. Et du coup, bah en télétravail quand t'as une mauvaise journée, que t'as eu beaucoup de candidats qui ont été refusés chez les clients que tu dois appeler 9 personnes pour leur dire "Je suis désolé, vous n'avez pas le job." Bah c'est bien aussi d'être... de pouvoir ventiler un peu et de pouvoir discuter avec ses collègues, d'expliquer la frustration qu'il y a derrière et cetera, ce qui n'a pas forcément en télétravail. » (Elisabeth) « De base, j'avais pris un peu gout durant le covid, c'était quand même pratique de bosser depuis chez soi et d'être à la maison des qu'il y a un souci ou juste pour pouvoir faire des courses, être la si un colis arrive. Et aussi être chez toi plus vite à la maison après le travail. Car avant ça, quand j'étais forcé de faire du télétravail pendant le covid, à la fin j'en avais juste marre et je voulais retourner au bureau. Et au final, c'est aussi venu avec les gens parce qu'en général le lundi et vendredi il n'y personne au bureau, mais genre vraiment personne. Et les gens venaient plutôt le mardi et jeudi. Et donc moi en arrivant dans cette nouvelle boîte avec l'idée que je voulais voir des gens, voir le bureau tous les jours, et que j'y allais mais que y'avait personne, mais je me suis dit « yes ça ne sert à rien » et au final c'est resté dans mes habitudes de ne pas venir le lundi et vendredi. Je suis quasi d'office à la maison. » (Gabriel) « Aller au bureau c'est quelque chose que j'aime bien parce que travailler tout seul de chez soi, ce n'est pas fun. J'ai la chance d'être en colloc donc d'avoir une présence entre guillemets quand je veux faire une pause avec mes colloc, mais sinon travailler tous les jours dans sa chambre et après le travail, retourner dans ma chambre tout seul, ben non ce n'est pas hyper fun. Mais j'aime encore bien aller au bureau car je m'entends bien avec mon équipe, je me suis fait des potes avec quelques personnes, donc c'est toujours bien d'aller boire un verre ensemble. Le TT en full time...à la limite, ça ne me dérangerait pas, mais ça m'ennuierait de pas voir de gens, de ne pas avoir de contacts humains. Je finirais par être dépressif quoi parce que tout seul, c'est chiant. » (Gabriel) « c'est quelque chose que je valorise. La bonne entente dans une équipe et faire de petites choses à côté, ne serait-ce que boire un verre en fin de journée, ou faire un resto, c'est quand même cool. Ça donne un peu de dynamisme dans
--	--

	l'équipe. C'est un truc qui est quand même cool à avoir. Je pourrais bosser de cette manière, mais je ne sais pas si moralement ça me ferait plaisir. A la fin, je serai un peu tout le temps tout seul. [Si je bosse trop en télétravail] » (Gabriel) « Ma boîte veut réduire le télétravail... Voilà donc manque de confiance en les gens, donc peut-être qu'ils se disent que les gens font exactement ce que je fais, donc quand ils sont chez eux, ils font le travail qu'ils ont fait la veille. Mais le truc c'est que si je sais que je n'ai pas de jours de télétravail et qu'est-ce qui va me motiver à travailler un peu plus ? Le lundi, le mardi pour pouvoir restituer ce travail un autre jour ? Au final, la quantité ne changera pas, voire même peut-être moins. » (Jérôme) « Du coup, quand ça fait 3 mois que je travaille ici dans ma chambre et que. Et que je dois partir en tournée ou que je dois partir sur une résidence ou un tournage ou un truc. Je suis content parce que ça, ça casse, ça casse la monotonie. J'aime beaucoup la solitude, je travaille beaucoup dans la solitude parce que j'ai, bah pour des raisons pratiques mais aussi parce que j'aime bien être tout seul, j'ai me concentre mieux si je suis tout seul que si je suis entouré d'autres. Donc ça me va très bien mais j'aime aussi le travail en équipe. Tu vois, je ne voudrais peut-être pas faire ça, je ne voudrais pas inverser les proportions je pense, mais j'aime beaucoup, je trouve. C'est très précieux aussi. Les moments de travailler en équipe où t'es beaucoup plus en interaction. Tu fais des réunions, tu discutes, tu construis un truc à plusieurs donc je moi je pour l'instant sur les dernières années je suis assez content de de l'alternance entre ça entre la solitude et elle travaille en équipe. » (Raoul) « En tout cas, quand je travaille en équipe, il y a quelque chose. Y a une émulation, tu vois, toi t'es là, t'es dans un bureau, y a d'autres personnes autour de toi, y a une émulation naturelle. Qui est simplement parce que tu sais que les gens te voient donc t'as moins envie. En tout cas, c'est ce que j'ai observé chez moi. Quand t'as des gens qui travaillent autour de toi, t'as pas envie de que les gens voient que toi tu ne travailles pas, tu vois, tu ne vas pas aller sur Facebook, tu ne vas pas te mettre à jouer un jeu vidéo sur ton ordi au bureau, tu vois, ça serait mal perçu je pense. La grosse différence c'est que moi je suis tout seul. Bah il n'y a personne pour vérifier donc quelque part il n'y a rien qui m'empêche d'allumer un jeu vidéo à 10h00 du matin tu vois alors ça m'arrive très très rarement heureusement mais quand ça m'arrive je kiffe. » (Raoul)
--	--

		« il y a des types de boulot ou des positions, ou le contact humain, encore une fois, est beaucoup plus important que dans d'autres, d'autres positions, donc là pour un dev, travailler de chez soi, Ben ça te permet de bloquer un projet par exemple, un manager qui télétravail. Il y aura certes il y aura un effet positif sur Ben ça, ça lui fait une pause, ça lui permet de respirer, ça lui permet de gérer les trucs chez lui tout en travaillant, mais d'un autre côté c'est quelqu'un qui est aussi beaucoup plus appelé à faire des meetings. » (Tom)
Organisation Fluidité	–	« je pense qu'il y a aussi beaucoup de bienfaits qui ressortent de cette approche hybride. Par exemple, en tant que gestionnaire d'équipe, je n'ai pas vraiment pu prendre un congé de paternité comme d'autres personnes auraient pu le faire. Normalement, nous avons droit à 20 jours de congé, mais je n'ai pas pu prendre ces jours consécutivement en raison de problèmes de staffing et d'absences d'autres personnes. Cependant, aujourd'hui, je suis en mesure de travailler depuis chez moi pendant 2 à 3 jours, ce qui me permet d'avoir une certaine flexibilité par rapport aux règles mises en place de travailler 3 ou 2 jours au bureau. Cela me permet d'avoir une période de transition. » (Axel) « Donc les 4 personnes ben c'est plutôt à la bonne franquette, genre « ah tu viens demain ? » fin voilà comme on est que 4 on a des impératifs donc la part ex c'est une période de rush, il y a trop de trav a faire, on a trop besoin de se voir, de se donner de petites infos comme ça en open space. On a besoin de venir, on prend à la limite un jour de télétravail par semaine mais dans notre organisation, on ne se concerte pas » (Bob) « On doit. Pas le déclarer. Je n'ai pas de imaginons, je dois encoder l'heure à laquelle je commence et l'heure à laquelle on va dire, je termine et comme je fais que des matinées, Ben en général je finis à 12h15 le télétravail. Mais tout le monde sait très bien que je me mets en route à 11h30 donc non on ne doit pas récup ça. » (Bob) « [ça ne crée pas de problème dans l'équipe] Oh non, je sais, dans mon équipe, non, vraiment, parce que on s'en sert vraiment, qu'on s'en sert pour s'alléger un peu la vie, pour s'adoucir un petit peu, parce que sans doute qu'on travaille un petit peu moins aussi en télétravail, j'imagine. Mais, mais par contre, je sais que dans d'autres équipes, c'est un vrai problème » (Bob) « sur les déplacements, ça, oui. Je vais revenir sur un truc que je pense. Ton employeur te dit de telle heure, à telle heure, tu travailles pour moi et tu es payé pour ça. Après évidemment, il y a toujours de la flexibilité. Machin enfin tu vois, il ne faut pas non plus être hyper rigide et t'as d'autant plus de flexibilité que tu rentres sur des catégories

	socioprofessionnelles élevées. Mais t'imagines bien que si tu laissais une flexibilité énorme, il y a une perte quelque part. » (Charles) « Alors nous au niveau du télétravail, on est vraiment très flexible. J'ai une collègue à Anvers qui fait du full télétravail. Il y en a d'autres qui vont télétravailler pendant une ou deux semaines en Espagne, qui télétravaillent depuis la Slovénie, donc ça ce n'est vraiment pas un souci. Tant que mon manager est d'accord avec ça, c'est bon, je peux télétravailler 0 jour ou bien je peux télétravailler 3 ou 4 jours semaine. C'est vraiment très flexible en fonction des besoins. » (Elisabeth) « ça généralement, le mardi, c'est vraiment full House où là, en fait, on a aussi donc dans la partie Engineering il y a toute la partie d'Anvers qui vient aussi au Bureau et donc là vraiment niveau places de parking, c'est enfin un peu compliqué. Du coup, parfois, on décide de nous télétravailler le mardi. Le mercredi, généralement, il y a que mon équipe au Bureau parce que tous les autres sont en télétravail. » (Elisabeth) « il y a des habitudes qui sont restées, c'est-à-dire que pour faciliter les choses, notamment pour les réunions de parents des parents, on a instauré des réunions via teams, donc pour gagner du temps l'énergie pour éviter les déplacements. Je ne dirais pas inutile parce que. C'est toujours très chouette aussi. De rencontrer en en vrai les parents. L'école, par exemple, a instauré de laisser une réunion des parents sur les 3 via teams. » (Françoise) « alors ça a des effets positifs. Par exemple, lorsqu'on on organise des réunions via teams également pour l'équipe qui s'occupe de l'intégration des enfants qui ont qui sont intégrés dans des dans des classes de premier ou 2e et qui ont des troubles instrumentaux et qu'on intègre dans les classes par exemple les personnes qui s'en occupent, donc les, les personnes qui s'occupent de l'intégration ne sont pas toujours à l'école et donc ça c'est un des avantages, c'est qu'on peut créer des réunions. Avec ces personnes, sans avoir leur présence. » (Françoise) « Quand elles ne peuvent pas venir par exemple, c'est. C'est très compliqué, donc là on peut créer des réunions via teams et donc collaborer d'une manière peut-être même dans ces cas-là, la rapidité d'action est positive parce que là justement, on peut établir des objectifs très rapidement. On ne parle pas, on ne rien dire et on peut-on peut créer un objectif. Assez rapidement via. Via l'intermédiaire des de l'écran ou de la plateforme. Donc ça a quand même un avantage au niveau. Des réunions, OK » (Françoise)
--	---

	« Voilà, et par exemple pour la gestion de de nos cours. On essaie nous en en tant que collègue, de se voir très régulièrement au moins une fois par semaine. Mais on utilise souvent WhatsApp pour communiquer, on peut utiliser teams aussi, donc en dehors de nos heures de cours, on a des rencontres formelles ou informelles qui nous facilitent quand même. Beaucoup de choses parce que. Sur place, on n'a pas forcément le temps de se voir, de se rencontrer, donc en en dehors de nos cours, chez nous à la maison. Ben on prend ce temps en plus pour s'organiser ou établir des objectifs à atteindre. » (Françoise) « Moi j'aime beaucoup, j'y ai pris fort gout, j'avoue. Quand j'ai commencé à bosser en 2019, dans la boîte qui a coulé, j'avais commencé avant le covid et tous les jours on devait aller au bureau, y'avait pas à discuter. Et puis avec le covid, c'était à la maison du coup. Et a partir de là, quand j'ai dû changer de boîte pour aller dans la seconde boîte, c'était déjà plus calme niveau covid, le télétravail était devenu quelque chose de « normal à avoir ». Et donc généralement ce que je fais, c'est du 2 jours maison et 3 jours bureau. Donc le lundi et le vendredi je suis chez moi, et le reste de la semaine je suis au bureau. » (Gabriel) « Oui mais maintenant on fait quasi tout par teams sauf en présentiel, si on est tous les deux au bureau, on se prend une salle de réunion et on discute ensemble, mais sinon c'est tout le temps en teams quoi. Quand je dis à deux, c'est avec quelqu'un de ma team quoi. » (Gabriel) « on fait des team meeting régulièrement et c'est le jeudi à 10h30, ça on le sait. Et donc il y a des personnes sur teams et d'autres au bureau, et on fait les deux en même temps. Les salles sont équipées de télé. D'ailleurs, ils viennent de faire des travaux, ils ont ré aménagé la façon dont ont été mis les bureaux parce 'qu'avant c'était des bureaux classiques en open space avec des rangées de tables de 8 personnes et chacun avait sa place, fin c'était arrangé par équipe quoi genre y avait un coin social. Et maintenant il y a moins de places disponibles vu que les gens restent chez eux, et ils ont arrangé pour qu'il y ait moins de places assises, mais maintenant c'est plus aéré, plus joli. » (Gabriel) « homeworking, c'est vraiment un bonus qui est devenue très sympa maintenant à avoir et je sais après avoir fait plusieurs entretiens dans la concurrence que c'est quelque chose qui est proposé par défaut. Les bureaux sont revus parce que y'a tellement de gens qui ne viennent plus, donc avoir des bureaux aussi grands, ça ne sert plus à rien. » (Gabriel)
--	---

	« J'ai le droit, en fonction des horaires que je fais qui sont hyper aléatoires, je vais faire un nombre d'heures par semaine. C'est tout, qu'importe comment je les Tape en général, j'essaie de les combiner en journée parce que sinon ça disperse trop mon cerveau. et là-dedans, Il y a la société dans laquelle je travaille qui impose 2 jours de télétravail Obligatoires, personnes au bureau. Pourquoi ? Parce que Ben déjà, pour diminuer les coûts d'électricité, et cetera. L'essence aussi et bon tous les trucs comme ça. » (Hélène) « Pareil pour [média], Je pourrais aller tous les jours à [média], autant Que je veux Travailler dans les bureaux, ce n'est pas une obligation de le faire. Je pourrais, mais je travaille absolument toutes mes chroniques depuis chez moi. Quand je dois écrire je veux dire. » (Hélène) « Tous les jours Morning Call avec l'équipe on discutait, voilà ce qu'on va faire. Et puis avec tous les avec Bloomberg, avec teams avec tout, on était toujours reconnecté à 3 avec mon autre collègue et ça s'est super bien passé. J'ai trouvé ça très chouette. » (Marc-Antoine) « On a intégré le télétravail dans le day to day Business et donc une fois de plus c'est je peux dire y a la règle la règle normalement c'était un jour. Maintenant c'est 2 jours par semaine. On peut travailler depuis la maison mais une fois de plus moi je ne regarde pas si on est allé 3 jours je veux dire je ne tiens pas à analyser des gens mais je sais qu'ils respectent la règle et pour moi là ça m'a offert encore plus de liberté en fait ça parce que je fais le télétravail. Mais ça reste dépendant de l'activité du marché, c'est toujours plus réactif au bureau que chez soi. Enfin, tout dépend du matériel que tu as aussi. Côté externe avec les clients on a remarqué aussi ça c'est que les clients ont pris goût aussi au télétravail et c'est de plus en plus compliqué aussi de faire des visites physiques et beaucoup, beaucoup de de plus en plus de visites se font en vidéoconférence comme maintenant. Et donc t'invites 45 personnes en ce moment autour de teams, c'est on se parle et bon c'est interactif en plus, si tu veux tu peux plugger différentes teams, et ça c'est très intéressant, et plus dynamique aussi. » (Marc-Antoine) « Je dis parce que en fait, ce que tu remarques, c'est que pour les personnes qui sont en dehors de Bruxelles, c'est voilà. Il se bloque un jour de télétravail et parce que pour eux, pour venir à Bruxelles, c'est déjà 45 Min ou plus. Moi c'est 18 minutes en Vélo. Faire 2 allers-retours à la limite à la rigueur, aller bouffer chez moi le 12h00, ça ne causerait pas trop de problèmes. Donc cette journée de télétravail, j'ai dit à mon boss écoute moi je prendrais bien 2 après-midis de
--	--

	télétravail au lieu d'une journée parce que ça, ça m'arrange mieux. Je viens tous les jours le truc je vais voir comment ça se passe, je parle avec tout le monde aussi, il faut faire des meetings, je fais des meetings et tout et les après-midis si c'est plus calme voilà je m'en vais quoi. Si j'ai 2 jours de TT, pourquoi pas venir tous les jours, tous les matins. Et puis le télétravail l'après-midi, moi après 20 Min, je suis opérationnel quoi donc ça, ça m'a donné une flexibilité énorme. Qui est maintenant, et il faut-il faut avouer que bon dieu quoi, c'est quand même une source de vie ! » (Marc-Antoine) « Moi, je le vis toujours bien parce que c'est quelque chose qu'on a en plus de quand je suis arrivé. Donc en fait, moi, j'ai connu la [entreprise] où tu bosses toute la semaine et jamais t'es en télétravail et là Ben on te donne un jour presque toutes les 2 semaines. Littéralement toutes les deux semaines, voire même plus en fait. Où tu peux rester chez toi franchement, moi j'aime vraiment bien, c'est...Une bonne expérience ahah ! En fait, c'est les bouchons, surtout principalement parce qu'au Luxembourg c'est... Tu perds un temps fou sur la route. Donc tu passes...Beaucoup de temps par semaine et du coup, Ben ça, ça fait que le télétravail prend tout son sens. T'es toujours trop content quand tu peux rester chez toi et tu te dis Ah bah soit je fais juste mes heures et je peux me lever plus tard et voilà, soit je fais un peu plus d'heures. Et du coup, Ben ça me permet aussi. Après de réduire une journée au boulot. Et du coup, pouvoir partir un peu plus tôt pour éviter les bouchons. Mais moi je vois plus ça comme un plus au niveau des bouchons que j'aime vraiment bien, tu vois ? Sinon...Le fait d'être chez soi aussi, je trouve ça bien. C'est tu peux faire tes réunions avec le jogging en dessous, donc t'es plus ou moins prêt aussi tu vois genre là, imagine, je pourrais être en boxer, tu vois, ce n'est pas le cas mais tu vois donc tu peux être juste relax chez toi Tranquillou à bosser. Enfin voilà, je trouve que ce n'est pas moins stressant mais ça a des avantages, en tout cas pour le Luxembourg vis-à-vis des bouchons. Sinon si j'avais 10 Min pour aller au boulot, je pense que je télétravaillerais moins. » (Lucas) « Alors au niveau du coup, des temps de travail, on a. Effectivement pas mal de trucs même qui ont changé avec l'arrivée du COVID de télétravail. Donc de base, donc il y a 3 types de plages horaires à la [entreprise] t'as les PTI, donc c'est le plan de travail, donc les responsables en code en mode tu bosses de 8 à 16 tu vois et le lendemain tu vas peut-être faire de 02h00 du matin à 08h00 du matin tu vois donc ça c'est responsable qui encode après tous ceux qui sont en pointage libre, ils font quand ils veulent de la journée. Et y' à ceux qui sont en pointage mobile, donc ça c'est mon cas. Et du coup t'as des plages horaires à respecter. » (Lucas)
--	--

	« On a tous droit à 2 jours à l'agence. Donc 2 jours de télétravail, 3 jours sur place. On a pu choisir nous-mêmes les jours qu'on voulait passer à la maison. En s'accordant un peu quand même pour qu'il y ait au moins une personne à l'agence. Donc par exemple j'ai le lundi et le vendredi en jour de télétravail. » (Louis) « si j'ai envie de venir tous les jours, j'y vais tous les jours. Après, voilà y a des avantages à rester en télétravail, mais des fois pour des rendez-vous ou ce genre de choses, je vais quand Même me déplacer au bureau, c'est y a pas le choix. » (Louis) « Non, je pense que c'est assez partagé hein ? On essaye d'avoir des maintenant... ils essaient de re-arranger la disposition du bureau, la façon dont les places sont assignées quand tu viens au bureau. Quand tu viens au Bureau, ils essaient de s'arranger que tu puisses être assigner directement à côté de tes collègues, que ça se fasse automatiquement, que tu saches Tout le monde est assis, tout ça. Ils essayent, Allez, ils essaient vraiment d'avoir au moins, quand on vient qu'on soit à côté de nos collègues parce que j'ai moi des jours où je vais au Bureau et je remarque, Ah bah il n'y a personne ici et ces jours-là, j'aurais préféré être à la maison alors parce que là alors à ce moment-là, il y a aucune valeur ajoutée, donc c'est ça un peu le problème. L'organisation doit se faire par mail, par Call, puis les personnes ne rejoignent pas le Call. Allez c'est pour des problèmes, c'est vraiment galère le télétravail. » (Nathan) « on a réglé tacite dans l'équipe, comme on est 5, il faut toujours 2 personnes qui soient présentes sur place. Donc on a mis un système dans notre agenda de pouvoir mettre notre jour de télétravail et envoyer une invit pour toute la journée sur Outlook et donc là je peux voir qu'un autre collègue est en télétravail. » (Theo) « alors le fait qu'on soit en équipe comme recruteur et qu'on s'occupe chacun de nos processus de recrutement, ça permet d'avoir une certaine autonomie, mais voilà, autonomie ne veut pas dire indépendance non plus. Je travaille de manière autonome et il peut y avoir des interventions, donc voilà si je demande de l'aide de mes collègues dans mon processus de recrutement pour m'accompagner, pour m'aider dans certaines tâches, mais je reste autonome. Je peux travailler de la même manière de chez moi que du bureau, sauf pour rencontrer des candidats en face à face évidemment. Mais ça induit une dynamique de travail différente aussi car de mon côté j'ai 1h10 de trajet aller et du coup ça implique d'être plus rapidement disponible, et peut être de travailler un peu plus aussi. Ça dépend un peu de comment je gère mes pauses, mais c'est vrai que quand j'ai pas une équipe autour avec qui je discute de temps en
--	---

		temps ou où j'ai pas vraiment l'impression d'avoir une pause je reste plus sur mon travail à discuter avec des candidats au téléphone ou à chercher des personnes sur LinkedIn ou à faire des étapes du processus de recrutement, donc en soi c'est une dynamique un peu différente parce que j'ai quasiment cette aide et cet accompagnement qu'en présentiel mais d'un autre côté, ça me permet de me concentrer sur des tâches que je sais faire et où j'ai pas besoin d'accompagnement du coup. Par ex, me faire une matinée où j'appelle 30 personnes, 30 prospects pour prendre p-e de futurs candidats pour un entretien, chez moi, je le fais tranquillement, y'a personne autour de moi pour m'embêter, y'a pas de bruit, y'a rien donc ça induit d'être plus concentré plus rapidement sur quelque chose. Niveau gestion du temps, la dynamique est aussi diff car voila je ne suis pas rythmé pas des réunions que je pourrais avoir par ci par là ou des discussions qui pourraient arriver, ou d'un collègue qui sort d'un entretien pour voir cmt ça s'est passé son entretien. Ça implique que je dois prendre plus souvent des pauses par moi-même là ou avant ça arrive de manière naturelle de discuter un instant avec mon manager, et là pour le coup je vais dans mon jardin 2 minutes. Donc gestion du temps, gestion des pauses, c'est différent. » (Théo)
Organisation Matériel	-	« Mais en fait, je suis arrivé et on m'a donné un PC très fonctionnel. J'ai reçu un casque, très fonctionnel aussi donc. En fait, tout l'équipement que j'ai reçu le premier jour c'est de l'équipement de télétravail, on n'a pas de PC fixe, on est en open space, en flex desk. Enfin c'est à dire qu'on a besoin d'un PC portable parce que puis même je dois faire des visites souvent sur le terrain, faire des réunions au 8e étage, tout le monde ici à un PC donc au niveau matériel. Ça y a. Vraiment, c'est un truc où je n'ai rien à reprocher vis-à-vis de mon onboarding, c'est bien le matériel. » (Bob) « L'entreprise fournit certaines choses si tu veux télétravailler, donc un écran, un clavier, une souris, du matériel de bureau. etc. N'importe quoi. Ce dont tu aurais besoin pour travailler chez toi. En fait, la boîte te le fournit maintenant ici Ben j'ai déjà un peu tout de dispo donc je n'ai pas de demande. J'ai pris un clavier et une souris. J'ai mon PC et j'ai enfin, ils me paient internet mais sinon j'ai tout ce qui faut pour bosser de chez moi. » (Gabriel) « Ben niveau fourniture de matériel. Ben ça j'en avais parlé juste au début où j'ai dit qu'on a mis à disposition ce qu'il fallait aux utilisateurs. Même si c'était des moyens temporaires, tu vois ou autre. Je reviens toujours là-dessus. C'est le gros facteur du Luxembourg, c'est les bouchons. Tu vois ça ne va pas sur vraiment tout parce que tu ne peux pas les éviter. Dans tous les cas mais du coup oui, le fait de de faire juste 8 heures sans les trajets ? Bah ça permet vraiment de gagner du temps pour plein de trucs en fait. Donc, même dans ta vie de base, tu fais beaucoup plus de choses en

	fait, notamment dormir plus, ce qui est toujours bien où jouer plus tard Bah par contre niveau implication au niveau matériel pour moi. Moi je n'avais pas de problème parce que j'ai déjà mon PC de base à la maison donc j'aurais même pu ne pas prendre mon PC du boulot. C'était bon pour moi tu vois ? En qualité de vie, ça s'améliore quand même un peu. Mais principalement les bouchons. Bon, grosso modo, c'est le résumé. » (Lucas) « Et j'ai voulu Avoir un 2e écran et avoir une chaise de bureau Et comme on reçoit déjà une sorte de bonus de 150 balles Par mois pour ça bah... comme t'as reçu de la thune en plus... ben non je n'ai rien reçu de spécifique. » (Louis)
Impact sur l'engagement - l'investissement	« Je pense qu'il enfin en tout cas, mon manager ne met rien en place, mais c'est parce que là l'équipe ne le demande pas forcément et y a pas forcément besoin du fait du fait qu'on est à 2 jours maximum de télétravail par semaine ou en fait on, à mon sens, on a le parfait équilibre entre le présentiel et le. Le distanciel parce que les jours où on est effectivement là ensemble, bah en fait, on en discute. On est là à côté de notre manager, donc en fait, mais si on ne se voyait pas, si on était à 4 jours de télétravail Par semaine y. Aurait pas cet équilibre et il y aurait bah forcément je pense. Plus d'erreurs, moins de feedback donc in fine moins de reconnaissance » (Bob) « J'ai l'impression que voilà et c'est véritablement dans l'urgence. Mais ici je ne me sens pas envahie non plus. Mais à partir du moment où ils ont l'habitude d'avoir un professeur qui est disponible. Il me semble normal de de de montrer ma disponibilité et c'est un travail qui n'a pas de de de stop à proprement parler puisque on continue à travailler et le week-end et pendant les vacances. Enfin les vacances. On essaie vraiment de de faire un un break et de de couper un petit peu, mais en général, on on reste quand même disponible pour nos élèves. On est, on n'est pas des machines, qui sortons de l'école, c'est un investissement, une vocation. » (Françoise) « Voilà, et alors donc, évidemment, celui qui s'est passé se connecter. Ben, vous l'avez en réunion après et donc. Voilà, et c'est à la chaîne aussi, donc je veux dire l'intensité de ce contact est beaucoup plus fatiguant que en réalité. » (Françoise) « La seule chose, c'est que l'instauration de de de ce travail hybride prend énormément de temps, c'est à dire que lorsque vous devez préparer une réunion à distance, mais pour être le le le plus efficace possible, il y a une préparation. Alors je ne dis pas que mes réunions ne sont jamais préparées quand quand c'est en. En en direct mais ça demande quand

	même de prévoir alors la gestion du matériel, la connexion, on ne peut pas s'improviser et faire une réunion dans sa voiture. Donc il faut aussi remettre un cadre professionnel dans sa vie familiale » (Françoise) « Moi, j'ai envie de performer, et qu'elle a envie de rien foutre ben tant pis pour elle, tant mieux pour moi. Mais je ne trouve pas ça cool pour l'équipe quoi, surtout quand on est dans une petite structure. C'est vraiment le genre de trucs qui me gonflent, je suis sûr que je pourrais trouver une agence ailleurs qui me mettrait dans de meilleures conditions. Autrement dit, le télétravail peut créer plus vite des injustices dans les petites structures » (Louis) « je peux me dire, j'ai qu'à venir tous les jours de la semaine parce que le problème c'est que mes équipes ne sont pas là du tout tous les jours de la semaine donc ça a aucune valeur ajoutée d'y aller si y a pas l'aide personne avec qui je veux parler donc c'est un peu pour moi c'est difficile. Après je m'imagine pour les développeurs et les personnes détestées, tout ça eux ils n'ont pas besoin de communiquer avec beaucoup de personnes pour eux c'est beaucoup plus simple de pouvoir faire ça de chez eux s'ils ont un problème, ils envoient un mail à moi ou ils m'envoient un SMS à moi ou ils m'appellent moi et c'est assez. Mais après ouais, pour eux, ça, ça va et j'imagine que pour eux c'est moins un problème que pour aller pour des jobs plus techniques, que c'est moins un problème que pour des jobs, plus de coordination. » (Nathan) « Ce point de vue-là, je suis plutôt flexible, ça, je compare ça un peu au fait qu'il y a certaines personnes qui arrivent à dormir à des heures variables qui arrivent à piquer un somme à 12 de l'après-midi, se réveiller à 08h00 du soir et puis faire une nuit blanche et puis 2 jours plus tard être calé et ce n'est pas de souci. Bah c'est un peu pareil. Ouais bah voilà, c'est un peu comme ça chez moi aussi. Genre passer en télétravail ça. C'est, on revient au travail hein, mais j'ai accès à mon serveur les données dessus sont exactement pareilles. Je regarde le même écran. La seule chose qui change, c'est que du coup j'ai 2 h de plus de sommeil et que j'ai 2 h de plus de heures de temps libre aussi. » (Tom)
Impact sur la productivité	« c'est quelque chose. Qui fonctionne bien. En plus, ça me permet de prendre les dossiers, de vérifier mes mails parce qu'on en a vraiment beaucoup, je peux en avoir 300 par jour, donc ça permet vraiment de de me concentrer chez moi à la maison. Et puis je viens. Ici au travail pour voir les. Collègues, faire des réunions et cetera. C'est plus pratique » (Bob)

	« Donc ça c'est ça, c'est beaucoup plus lourd à gérer parce qu'il n'y a plus de cadre délimité d'un point de vue physique quand on travaille de manière hybride, donc ça c'est beaucoup plus lourd parce qu'il faut anticiper tous les soucis qui peuvent arriver au niveau des connexions. Il faut toujours avoir un. Plan B, Cetera. » (Françoise) « vu que je suis quelqu'un qui est assez vite déconcentré, je dirais que je suis plus productif quand je travaille depuis chez moi car justement je n'ai pas ces gens qui vont me proposer un café, une pause. Je me focus sur mes tâches et je fais mes heures le plus vite possible. Ça me rend plus efficace à la maison, mais sinon au bureau je mets mon casque pour m'isoler pour pouvoir bosser. Et je sais que certains aiment abuser du homeworking, car là ça fait 6 mois que je suis dans ma boîte, et y'a des collègues que je n'ai encore jamais vu en vrai » (Gabriel) « Moi je préfère un milliard de fois plus. Alors autant je te dis, j'adore la communication, donc j'adore communiquer avec Les gens, ça c'est certain, autant le homeworking me permet de me concentrer, de travailler beaucoup plus, de ne pas être déconcentrée par un milliard de trucs, surtout qu'en général, ce sont des open space parce que les nouvelles sociétés veulent des open space mais c'est super chiant pour se concentrer et quand tu crées du contenu pour les médias, et que c'est impossible de se concentrer, ben parfois tu dois traiter des sujets lourds ou intéressants ou tu dois te creuser la tête et lire des milliers d'articles pour arriver à une conclusion un minimum cohérente. Donc du coup du bruit, y'a des gens qui dérangent, qui viennent, qui te parlent, qui te font la bise, etc. Et en fait t'es tout le temps dérangé. Donc moi j'avoue que le homeworking c'est le côté pur et dure avec full concentration. Pareil quand je dois faire des conventions au boulot, par exemple, c'est quand même important pour les particuliers pour [l'entreprise] ou pour les endroits. C'est de gros dossiers que je dois remplir et alors c'est compliqué. Ce que je veux dire, c'est qu'il faut que je sois concentrée mais en open space, avec la fille qui te dit « tu vas faire quoi à manger ce soir ? Rho il fait super chaud aujourd'hui, ah je ne t'ai pas dit, mon mec il m'a dit ça » et en fait, voilà, je n'arrive pas moi. Clairement, en homeworking, je garde des tâches à faire. En homeworking, je traite les dossiers super importants qui me demandent full concentration et où je ne peux pas être dérangé par rien. » (Hélène) « On est tous Des humains, on est pas des robots, mais je pense Sincèrement que quand Je suis en homeworking et que je suis en mode déter pendant 3-4 h là où je mets, je mets pas de bruit, rien, je pense que je suis 3 fois, si C'est pas 10 fois Plus productive que quand je suis au boulot, parce que du coup je t'ai dit y a rien qui me dérange, je suis seule chez moi, y a pas de bruit à part mon chien qui vient Me faire un Petit bisou, Y a rien qui se Passe et donc Du coup,
--	--

	j'ai moins de de gênes à aller lire des mails pour [média] quand je travaille pour nivelles. Parce que du coup voilà, J'ai produit en 04h00 ce que j'aurais produit peut-être au boulot en une journée et donc du coup Ben je me dis bah ce n'est pas grave là je vais répondre gentiment à un petit mail depuis le job de Nivelles pour [média] » (Hélène) « Clairement quand tu travailles de chez toi, Tu vas 2 fois plus travailler, Je trouve et en termes De quantité sur 01h00 que si t'étais Au boulot où tu vas Dire « viens, on va boire un café, viens, on fait ça, viens, on fait ci et là, on Papote. Et puis il y a un bruit, y a quelqu'un qui arrive dans le Bureau, qui pose une question », tu vois ? C'est alors, peut-être que d'autres vont dire « Ah non, moi, au boulot, je ne fais rien du tout à la maison ». Mais Moi je travaille vraiment quand je suis chez moi. » (Hélène) « Du coup, si je considère pouvoir produire ce que quelqu'un ou en tout cas les autres font la même chose, peut-être mais par exemple si tu travailles x heures sur les 40 pendant les 4 jours et puis le le dernier jour en télétravail, tu peux te permettre de de travailler avec la moitié ou même pas du tout et de faire avancer comme si t'avais préparé le travail à l'avance et puis tu le crées soi-disant le jour où ce que t'as envie de télétravailler. Pour moi à la place, tu seras pas spécialement valorisé pour avoir fini ton travail parce que on t'en donnera juste plus sans vraiment s'en rendre compte et ça deviendra à nouveau normal. Je préfère faire le travail qu'on me demande même si je peux le faire plus vite. Je Ben je le fais plus vite mais le dernier jour, Ben je me récompense moi-même. » (Jérôme) « Je t'avoue que quand t'es chez toi t'as pas la même concentration que quand t'es d'Office au boulot, tu te forces à avoir au début après ça devient un peu mieux, ça devienne une habitude que tu mets en place au tout début, t'as un peu. Tu regardes à gauche, à droite, Tu veux regarder un site internet, tu vas le regarder mais tu me dis zut, ça fait 5 minutes que je suis dessus, je suis en mode Ah il faut que je coupe parce que voilà donc un peu de distraction au début, mais je pense ça dure. Allez quelques semaines, je dirais un bon mois, puis après, Ben là tu rentres dans une routine ou tu dis okay c'est bon je bosse à vraiment à fond, et cetera. Je trouve qu'on est plus productif en télétravail. » (Lucas) « c'est des open Space où on est en fait donc t'as beau être en train de te concentrer, t'as toujours des gens qui parlent à gauche, à droite, Donc t'as ton oreille qui écoute toujours un petit peu hein du coup Quand t'as une discussion qui parle, tu sais, Ah attends, je vais mettre dedans, tu vois puis du coup ça te coupe dans ton travail et après bah te replonger dedans. Et quand tu replonges dedans tu te dis où est-ce que j'en étais, qu'est-ce que je faisais alors que tu relances le
--	--

	truc ? Tu vois alors qu'en télétravail...J'ai un appel d'un collègue ou autre, t'as pas trop ce souci-là: au début si comme je t'avais dit bah t'ouvres un site internet et tu te dis mais qu'est-ce que je fous ? Faut que je bosse tu vois mais quand la routine s'installe après bah y a plus trop plus trop de ça en fait c'est je pense que en bossant 6 h je faisais je faisais 8 h tu vois mais en 06h00 je faisais ce que j'aurais fait sur une journée de 08h00 au boulot.” (Lucas) « c'est un peu enfantin par moment, mais bah c'est toujours en fait avec les 2 mêmes. Tout dépend de la composition en fonction du télétravail, tout dépend de qui est là. Déjà, quand le boss est là, ça, ça bouge déjà beaucoup moins. Quand il n'est pas là, donc 2 jours par semaine, là ouais c'est un peu plus la fête. Du coup moi, je m'isole et je vais travailler à l'arrière du bureau pour être sûr d'être tranquille » (Louis) « j'adore juste parce ce que ce sont les jours de télétravail où je vais me lever plus tard. Y'a personne qui me dérange donc je peux clairement bosser à fond. Il y a des tâches, par exemple que je vais m'attribuer des choses que je dois faire quand je suis en télétravail, car je sais que personne ne va m'embêter à ce moment-là. Le fait de pouvoir prendre mes pauses de midi quand je veux. Parce que si tu veux, la pause de midi au bureau c'est de 12h30 à 13h30. Parce que des gens comme moi ou mon boss, ce sont des jours où se rend bien compte que personne ne nous ennuie, et nous on travaille à fond. Quand t'es au bureau, on peut te solliciter non-stop et moi c'est... allez moi c'est au bureau que je prends des appels qui ne sont pas pour moi, j'ai accès à la ligne générale. A la maison, je suis dans mon lit, et ça m'arrive de passer une journée sans contact avec mes collègues, ou alors un ou deux pour vite dire bonjour mais sinon, t'es vraiment tranquille donc au niveau de la productivité, c'est 1000 fois mieux. » (Louis) « c'est moins bien pour le travail, ça j'en suis sûr. [...] moi ça m'arrange au final hein. Je veux dire que okay c'est dommage que les projets prennent plus de temps qu'avant mais c'est comme ça [...] Bon bah et que tout le monde l'accepte et que c'est à cause du télétravail ou pas ça ce sera difficile à à avouer mais dans tous les cas, au niveau personnel, c'est un avantage. Par contre pour l'entreprise, je pense que c'est un inconvénient. On travaille moins bien en télétravail et ça, c'est pour mon job hein, car moi je dois vraiment communiquer avec des personnes et parler beaucoup, c'est plus dur de le faire en télétravail. Et ça ne se solutionne pas juste en allant moi-même au bureau, ça n'arrange pas la situation parce que mes collègues sont en télétravail, tu vois ? » (Nathan)
--	--

	« le télétravail c'est différent du bureau. Là, les collègues sont plus accessibles donc on perd plus de temps au téléphone. » (Theo) « Maintenant, si moi je dois. Dire un truc honnêtement, je préfère le télétravail. Je pense que ça va de même pour tout le monde. Maintenant pour rester objectif face à face à ça. Ben pour moi c'est un peu une courbe plus que t'as jour plus qu'il y a une productivité pour certains types de personnes parce que je sais qu'y a énormément de personnes qui travaillent mieux. Entourée de collègues, et cetera, et cetera. Mais bon, moi je repars du côté du point de vue rat technique dans sa cave avec sa Cafetière Ben. C'est plus que tu gagnes du jour chez toi. Bah c'est du sommeil en plus, t'es dans le calme, y a moins de meetings, les gens t'embêtent moins, donc tu travailles mieux. Mais après y a un peu l'effet inverse ou si t'es full en télétravail, Ben t'es un peu dissocié du boulot et tu commences à regarder le jeudi une vidéo YouTube et tu travailles moins au final en fin de semaine donc je pense c'est un peu ce que t'es. Si c'était pour être pris d'un point de vue employeur. » (Tom) « on ne me laisse pas attendre un temps libre dès qu'il y avait un ticket qui sortait, on faisait, on vérifiait que c'est moi qui venais travailler dessus, et cetera. On était un peu dans mon dos et c'est pour ça que j'étais parti aussi. Alors que quand je suis venu à la grosse institution, bah dès le début, je vais, j'étais super productif, par exemple des choses qui que je que je prends enfin. Qui sont très importantes pour moi, c'est s'il y a une question qui tombe dans un chat public pour l'équipe de dev, Ah, je vais le premier à répondre ou de trouver une solution, ou en tout cas dire que on travaille dessus et essayer de parler pour l'équipe parce que ça donne un sens de responsabilité et par la suite Ben on est en mode on le laisse faire ces trucs et du coup je choisissais un peu mes projets. C'est moi aussi qui disait, Y a des features pour les différents outils qui existent, et cetera. Enfin je crée vraiment mon chemin. » (Tom) « Donc, dans le sens ou au boulot, Tu blablates beaucoup, tu te perds dans des bêtises sociales, genre des meetings, genre des enfin des trucs qui sont un peu souvent contre-productifs alors que quand t'es en télétravail, Ben tu es en mode okay là, pendant les 4 prochaines heures » (Tom)
Contrôle	« Y a malgré tout un contrôle social qui n'est pas mis en place de façon automatisée, mais qui est finalement le fait qu'il y ait teams. Bah tu vois si quelqu'un est online, le fait que tu puisses l'atteindre facilement ou pas. Le fait que bah on fait des projets ensemble, il y a des calls réguliers, tout ça fait que en fait t'as pas beaucoup le choix d'être là. Si

	quelqu'un n'est pas disponible pendant un petit temps, mais personne, personne ne va s'en alarmer. Mais si c'est systématique, il y a quand même un moment donné des gens qui vont se poser des questions, mais comment ça se fait donc donc donc il y a ce contrôle social en fait qui fait. Voilà si ton but, c'est de te planquer. Bah tu sais que tu vas dans le mur. » (Axel) « Je n'ai aucun problème avec le fait qu'on me contrôle, même le weekend s'il faut en heures supp', je n'ai rien à me reprocher. » (Charles) « Moi, j'ai toujours trouvé ça bien parce que. Déjà, il n'y a pas l'impression d'avoir quelqu'un qui regarde au-dessus de mon épaule. Aussi, je gagne du temps avec cette façon de faire, je suis donc moi je suis d'avis que t'es payé pour ton temps et pas pour ce que tu produis malheureusement. » (Jérôme) « Mais en fait, à partir du moment où ce que tu as certains sites qui sont bloqués au travail. Et pas d'autres alors que les 2 pourraient être utilisés pour du divertissement. J'ai l'impression que c'est un peu aléatoire et même ça je considère ça comme regarder au-dessus de l'épaule. Tandis qu'actuellement maintenant j'ai un PC du travail qui lui est vraiment limité parce que je vais utiliser un VPN mais rien ne m'empêche de d'allumer mon propre PC et de laisser l'autre tourner à côté et je réponds au message sur TEAMS c'est je réactualise mon code toutes les 2 h... » (Jérôme) « Il n'y a pas de contrôle, personne les regarde. Donc des déjà tu vois tout de suite de la connexion se fait beaucoup plus tardivement Que d'habitude. En général, on peut se lever enfin on peut commencer jusque 9 h-9h30 le boulot et ces personnes-là vont commencer à 9h30-9h40, des fois » (Louis) « alors oui, mais pas un système qui vérifie si je clique ma souris. Mais plutôt dans le sens ou mon manager m'appelle pour voir, comme je suis junior, comment ça se passe la journée. Et c'est pour ça je lui ai envoyé un message avant qu'on commence car d'habitude le matin, et je ne sais pas si c'est une question de confiance ou pour voir un peu ce que je fais, mais du coup on s'appelle rapidement pour prévoir un peu, voir si j'ai des choses prévues et qu'on se rappelle si j'ai des questions ou besoin d'accompagnement. Mais au-delà de ça, je crois que c'est pour vérifier que je fais bien mon travail en télétravail. » (Theo) « c'est important pour un recruteur et pour pouvoir s'intégrer dans une équipe et travailler avec ses collègues. Mais 2 jours ce serait pas mal comme ça permet de couper la semaine en deux réellement ou alors aussi de prendre rdv chez
--	---

	le dentiste une fois, et puis un rdv ailleurs. Et ce ne sont pas des jours qui obligés à prendre selon moi. Pour moi un jour par semaine, et un jour au cas où ce serait l'idéal, car j'aime qd même bien aller au bureau. » (Theo)
Perte d'informations - de formations	« Je pense qu'il y a des personnes qui ont eu beaucoup de difficultés à revenir au Bureau et je pense que c'est un challenge pour les managers. C'est, c'est quand même de se dire que. C'est au Bureau qu'on a les échanges. D'ailleurs tu le vois aussi quand je suis sur le desk, on peut se parler, on échange facilement l'équipe peut me poser des questions. J'entends, il y a des choses qui se passent. Du coup, je peux réagir et ça, ce n'est pas le cas quand on est à la maison.” (Axel) « Un minimum de jours par semaine pour avoir ces échanges parce qu'il y a de l'information qui se perd et il y a surtout, et ça je pense que c'est très difficile pour les nouveaux arrivants, beaucoup de formations qui se perdent et je pense que ça, c'est un point, un point clé.” (Axel) « Le seul grand désavantage, il y en a plusieurs, mais un des plus grands, c'est que. Le timing est véritablement ciblé, c'est-à-dire qu'on a droit à 10 Min d'entretien pas une minute. En plus, et donc là c'est assez frustrant parce que on n'a pas forcément. Parfois, on a besoin de moins de temps, mais en général, on. Ne peut pas. Quand vous voyez quelqu'un qui est en salle d'attente sur votre écran, forcément vous êtes déjà un petit peu pressé, tandis que lorsque c'est en présentiel. Mais ma foi, la personne commence à parler, on a une discussion en tête-à-tête ou avec l'élève et c'est beaucoup plus fluide et donc on ne regarde pas sa montre déjà d'un point de vue. De la politesse, ici, on est, on a. Comment un créneau horaire qui nous oblige à stopper véritablement un petit peu comme des machines. Et puis il y a la spontanéité qui n'y est. Pas non plus. Parce que le lien physique, le lien relationnel est stoppé à la base puisque c'est ça devient une réunion formelle donc par écran interposé on ose moins dire certaines choses aussi, on n'ose moins se confier.” (Françoise) “Mais non ça ne me pose pas de problème mais pour venir à ça par exemple pendant très longtemps maintenant il est un peu plus souvent là mais un de mes collègues Manager : Je voyais que son petit nouvel employé était tout seul sur le desk. Il était tout seul, tout seul, tout seul, je me disais mais bordel quoi ? Tout le monde était en télétravail sauf lui. En plus, ce n'est pas le mec le plus discuteur du monde. Donc il était seul ici et en plus il avait du mal a engagé les conversations : normal il est tout nouveau perdu dans ce monde gigantesque ! Donc c'est vrai que l'effet de groupe est quand même très important et être en équipe ensemble, c'est quand même très important et on rebondit sur ce que je

	te disais, c'est que t'as des informations comme ça qui te tombes alors que tu n'y attendais pas mais déjà par le fait que t'es ensemble toute la journée. Bah tu as cette information et toi aussi cette perception aussi de l'autre qui est qui est différente” (Marc-Antoine) “Pour moi, c'est, c'est aussi primordial, tu vois, c'est pour ça que je viens tous les jours en fait aussi tu vois, c'est pour ça que je viens tous les jours parce que ça me permet de sentir les gens quoi. Aussi, tu perds de l'information du coup. Une information émotionnelle déjà tu vois ? Tu ne sais pas si la personne est bien /pas bien, ça va à la maison ou pas ? Tu vois et y a des trucs importants à savoir quoi, dans les limites du privé évidemment. Tu vois par exemple le Mari de ma collègue à Parkinson, tu vois, c'est compliqué à gérer pour elle je pense. Donc je le sens. Il faut intégrer ça aussi dans la façon de gérer ton équipe. On en revient à la façon humaine que je te racontais plus tôt. Je ne l'aurais jamais su par teams, et c'est essentiel pour tenir compte de ce qu'il faut” (Marc-Antoine) “Avec le TH, Tu as quand même, il faut l'avouer, il y a quand même une perte d'informations et il y a une perte de solidarité.” (Marc-Antoine) « oui donc comme je l'ai dit, j'ai eu trois mentors. Et je pense que cette idée de mentor est géniale sauf que Depuis que le travail est hybride, là ça veut dire que tes mentors en fait ils sont chez eux. Et toi, t'es chez toi et c'est vraiment difficile d'avoir une valeur ajoutée quand on n'a pas ce contact avant et après le meeting, ou pendant le temps de midi, c'est à ces moments-là qu'on pose les questions. Moi, quand je rentre dans un meeting qui est organisé par ces, par ces mentors, par ces personnes plus élevées, je ne pose pas de questions-là dedans. Je sais que mais si je pose 5 Min de questions, ça va coûter de l'argent à tout le monde et du temps à tout le monde ce n'est pas ça qu'on veut mais c'est vraiment difficile par après de poser des questions Parce que je ne suis pas à côté de cette personne, il faudrait que je l'appelle en plus via teams, je ne sais pas si elle est occupée, c'est différent. C'est vraiment donc pour moi je trouve et c'est quelque chose que j'ai recommandé pour les nouveaux qui allaient commencer cette année, c'est que le suivi d'un mentor c'est bien. Si on est tous les 2 dans les tours au boulot, mais le télétravail pour apprendre ce n'est vraiment pas facile parce que moi j'étais des journées chez moi » (Nathan)
--	---

	« et du coup, niveau télétravail, au début je n'en avais pas. Et puis, enfin pour des questions d'intégration dans un premier temps et de formation vu que j'avais un mentor et un coach qui étaient là pour m'accompagner et à partir du moment où j'ai fait mon premier recrutement, ma première signature, j'ai eu un jour de télétravail par semaine » (Théo)
Stress-Anxiété	« Ici dans le télétravail, t'arrives et tu rentres dans une bulle ou tout se dépose comme ça et tu es à la maison tout le temps. Tu rentres dans un autre espace temporel, je trouve, tu vois, tu te lèves, tu prends ta douche, ta tasse de café, tu dois pas prendre la bagnole ni quoi que ce soit, tu te mets devant ton ordinateur puis à 10h00 Tu vas promener ton chien, puis t'es le 12h00, tu sors, tu vas te promener dans le parc, puis tu reviens, j'ai rien pour ce soir aucun problème ça à 200 M, Je sors, je m'en vais à la boucherie, je reviens puis tu prépares le repas avec ton Bloomberg, puis tu manges et puis à 08h30 9 h, tu reviens sur ton desk, que tu relis tes mails. Ah y a un mail, zut, il faut que je réponde à ça, t'es collé jusqu'à 8 h 9 h. Ben tu bois un verre de vin en même temps. Je trouve ça très sympa, moi en fait tu vois ? C'est beaucoup plus détendu. » (Marc-Antoine) « Moins de stress ! Bon le stress revient sur le premier point que j'avais abordé, j'imagine. Quelqu'un derrière toi dès que tu vends uniquement ton temps et pas ta production, tu vois par exemple, tu peux produire 110% de ce que quelqu'un produirait en travaillant à moitié parce qu'il s'en fout en seulement 4 jours et le cinquième tu ne fais rien et au final c'est comme si c'est comme si t'avais travaillé un peu plus donc t'as plus vendu ta production que ton temps. » (Jérôme)

3. Tableau Travail hybride et reconnaissance

Impact du travail hybride sur la reconnaissance	
Impact sur les feedbacks	« c'est quand même plus agréable à de le faire de façon informelle, en physique autour d'un verre. Mais, je pense que c'est plus important, comme je te le disais au début, hein, je pense que c'est plus important d'être en physique sur des feedbacks mauvais. » (Charles) « Le feedback mauvais au téléphone, c'est un peu lâche quand même. Après, pour les feedbacks bons, ouais ok, mais c'est beaucoup plus agréable autour d'un verre, et puis comme je l'ai dit, je suis quand même pas mal habitué à recevoir des coups de fil comme ça. C'est plus pour les feedbacks mauvais, parce que parfois les messages sont durs à faire passer et c'est toujours très intéressant de voir le Body language des gens etc, plutôt que de se réfugier derrière un téléphone. » (Charles) « C'est dur d'avoir des feedbacks car il y a des gens qui ne disent rien dans les Teams. » (Nathan)
Impacts sur les interactions	« d'un point de vue salarial, il y avait toujours les moments de discussions, les moments où voilà, <i>j'estime que je suis mûr pour une promotion pour telle raison</i> ou encore <i>J'ai envie de changer de job, peut-être de responsabilité, et j'attends peut-être d'être récompensé, d'avoir une augmentation</i> des choses comme ça, tu peux continuer à le communiquer. Et donc ça, je pense que c'est bien un côté qui a continué à fonctionner plus ou moins correctement. » (Axel) « Quand on devait avoir les Mid-year reviews, soit les feedback semi annuel et annuel avec le manager, on le faisait en face à face en présentiel. Ça permet de transmettre certaines choses différemment avec le langage corporel et les expressions. Sur teams on voit le visage, c'est déjà pas mal mais on voit beaucoup moins la posture de la personne. Je pense que ça a beaucoup de richesse de pouvoir le faire. D'un autre côté, certaines personnes se sentent plus protégées derrière un écran, donc tu peux faire passer certains messages différemment. » (Axel) « D'un point de vue informelle, ça change un petit peu parce que bon, autant quand on faisait un beau deal, quand on avait quelqu'un qui faisait un gros effort où était resté tard, bah on allait le voir quand même avant de partir pour

	discuter deux minutes avec lui, le motiver [...] Et ça, tu le vois peut être beaucoup moins en hybride. Même si tu peux voir qu'il y a des gens qui sont toujours sur Teams, tu te rends pas compte s'il est seul effectivement ou pas. » (Axel) « Je ne suis pas vraiment suivie. [...] Tu dois peut-être plus rendre des compte de ce que tu as fait en disant ce que tu as fait sur ta journée. Au bureau, tu le dis oralement [...] Mais là on perd un peu le contact avec les managers pour dire ce qui a été fait. [...] On doit plus tenir au courant de ce qu'on a fait. C'est vrai que pour le côté pratico-pratique d'échanger dans un bureau, c'est vrai que chez toi, tu dois envoyer un mail ou appeler, c'est un peu le seul point chiant. » (Hélène) « Après, ça reste quand même beaucoup dans le social, dans le partage, et ça en hybride, tu l'as pas. Donc globalement ça n'a pas impacté fameusement toute la reconnaissance que je peux avoir, mais toute cette dimension liée à ces partages : ça disparaît un peu avec le télétravail. » (Marc-Antoine) « par écrit, tu cernes mal si c'est une remarque, si c'est juste une phrase dite comme ça et tout tu vois. En tout cas, c'est ce que j'ai vécu, donc au niveau de la cohésion. Si par exemple on te met par écrit un truc tu dis ouais, est-ce que c'est une remarque à ce que j'ai mal fait, mon job ou autre ? Tu vois donc ça au niveau de travail, je trouve ça moins cool. » (Lucas) « C'est pas la même chose quand on te dit en face que tu as fait une bonne semaine que quand on te le dit au téléphone. Après il y a quand même une bonne reconnaissance, c'est juste que c'est différent. Tu vois par exemple, pour fêter la semaine qui a été faite, bah ce serait d'aller boire un verre le vendredi soir, et ça fait aussi partie de la reconnaissance que de boire une bière avec notre manager. Et c'est vrai qu'à distance, à moment-là, voilà un appel ça fait plaisir aussi, [...] mais c'est juste différent j'ai envie de dire. » (Théo) « En télétravail, les projets se passent bien mais ça reste très sec. En début de call, je leur dis <i>Bravo tout le monde, on a une super démo</i> [...] et puis c'est le flop. [...] Personne ne met sa caméra. [...] Alors que si j'avais dit ça dans une salle en présentiel, je pense que ça aurait été totalement différent. Le feedback que je recevrais, même s'il n'est pas verbal, juste les voir, voir leur tête tout sourire [...] ce serait feel good quoi. » (Nathan) « Dans mon équipe, pour avoir une cohésion et un travail d'équipe, il faut que je connaisse les points forts et les points faibles de chaque personne. Et pour pouvoir travailler à 100%, il faut se voir dans le bureau parce que là, j'ai
--	--

	l'impression que j'arrive pas à tourner à plus de 70% dans mon équipe. Il y a toujours quelque chose qui n'est pas communiqué, ou bien je pense que c'était un acquis alors que non. Et tout ça, ce n'est pas quelque chose qui arrive quand on est l'un à côté de l'autre et qu'on peut parler. » (Nathan) « si tout le monde est au bureau, c'est facile. Tu vas à côté de lui et t'attends et tu demandes s'il a une seconde de libre, tu le règles le problème. » (Nathan) « Là, je suis obligé de de planifier des meetings dans leur agenda. D'ailleurs, ça c'est aussi quelque chose qui me tue, c'est que tout le monde met des meetings de 1h alors que ça dure que 25 Min, mais ils sont bloqués dans leur agenda pendant 35 Min encore, tu vois que tu peux pas les contacter parce qu'ils sont en occupé alors qu'en vrai, quand ils sont là au bureau, t'as pas ça, tu vois qu'ils sont libres. » (Nathan)
Impacts sur la confiance et la gestion (responsabilités)	« ce travail hybride a accentué davantage la confiance qu'on mettait en chacun. » (Axel) « Ça a changé notamment par l'activité mais également parce qu'on a eu l'habitude d'avoir plutôt des personnes en travail hybride. Donc avant, si quelqu'un n'était pas devant l'écran [au bureau], on se disait qu'il était malade ou en vacances ou que quelque chose cloche. Aujourd'hui, on va être moins dans le contrôle, on va se dire qu'il travaille de façon hybride, à la maison. » (Axel) « Le manager, il est pas là pour voir si le gars est derrière son ordi donc il apprend à faire confiance. Et puis il donne des deadlines, on a d'autres façons de travailler. [...] ça a un côté positif je pense en termes de reconnaissance. C'est quand même une très grosse évolution, c'est la confiance qu'on donne. » (Axel) « Ça ne change pas grand-chose pour moi parce que j'ai toujours été dans de gros établissements où les responsables étaient à New-York, donc recevoir des appels pour te dire que tu as fait un bon job, c'est assez banal. » (Charles) « Ouais et en ayant du coup quelqu'un derrière moi, comme je le disais, donc je perds mon temps en gros. Je pourrais faire genre de travailler, mais comme ce que je fais est trop technique, c'est difficile de savoir si je travaille ou non. » (Jérôme)

	« Bon après t'as toujours bah des checks qui sont faits aussi du côté de l'entreprise. Ils peuvent donner leur confiance. Il y a quand même des résultats à avoir derrière, tu vois, mais c'est une forme de reconnaissance, effectivement. [...] plus on te laisse tranquille, plus genre on te donne une mission et on en reparle après tant que tu la mènes à bien dans les dates. [...] ça donne une sorte de liberté. » (Lucas) « La confiance c'est toujours plaisant à avoir. [...] Moi j'ai vu la différence. Au début tu es beaucoup suivi, et puis le temps passe et tu es moins suivi. Tu as des responsabilités qui augmentent et qui font qu'on te fait confiance. » (Lucas) « C'est ennuyant de se dire que toi quand tu es en télétravail, tu dois travailler comme un fou sinon ça ne tourne pas alors que tu sais que d'autres en profitent pour se lever en dernière minute, ne rien faire, trouver des astuces pour que leur Teams reste en vert toute la journée, et toi tu le vois à la production que ça ne tourne pas. » (Louis) « ça crée un sentiment d'injustice parce que ce télétravail, pour moi, il procure beaucoup d'injustice. Ceux qui n'ont pas la conscience professionnelle, ils vont se toucher. » (Louis)
Changement de comportement (résultats – heures)	« il y a eu du changement, il y a un gros effet sur le point de vue de la confiance et de la responsabilisation de chacun, c'est à dire que chacun c'est senti plus responsable de son propre travail. Avant, ben voilà tu disais j'ai fait mes heures de travail. Si c'est pas fait c'est que j'ai pas réussi à le faire. Et puis mon manager a bien vu que j'étais là aujourd'hui. Mais maintenant, le manager, il ne voit plus si t'es là ou pas mais par contre c'est le résultat qui compte, je pense que ça moi je pense que ça a pas mal ça du bon côté-là ouais. » (Axel) « Mon collègues à commencer à travailler en mars 2021, donc pendant le Covid, le premier jour du confinement. C'était son premier jour au travail. Et il a fait quasi que du full télétravail pendant un an et ça a été un an d'abandon pour lui, de ce qu'il m'a dit. Ça a été un an d'une période où en fait, on ne lui a jamais rien dit, on ne lui a jamais donné de feedback sur son travail. Et ça a des implications aujourd'hui sur sa manière de travailler parce qu'il fait des erreurs qui auraient pu être corrigées, des erreurs d'habitude hein, mais elles auraient pu être rectifiées par feedback avec notre manager. » (Bob)

	« Et d'un point de vue reconnaissance de moi à moi-même, ça m'impacte positivement parce que quand je me dis que j'ai réussi à faire un truc dont les gens ne se doutent de rien on va dire en moins de temps que ce qui était prévu, je suis satisfait. C'est comme si j'avais gagné contre la montre. Tu mérites le break plus long on va dire. » (Jérôme) « en fait, si j'avais pas accès à ce temps de télétravail je ne travaillerais pas spécialement aussi bien. » (Jérôme) « Avec l'arrivée du télétravail, ils ont changé les plages horaires, elles sont étendues. [...] Tu peux arriver quand tu veux tant c'est entre 7 et 19h. » (Lucas) « On reçoit plein de calls sur une journée, ce sont plein de petites taches nulles à faire et qui ne sont pas mon boulot, j'ai déjà mon boulot. Donc quand un client appelle [...], je ne vais pas le transférer à ma collègue en télétravail, car une fois sur deux, elle ne va pas décrocher, et donc je finis par le faire. » (Louis) « Je pense qu'avec autant de télétravail, la seule façon de pouvoir gérer, c'est de se détacher un peu plus de son travail aussi, parce qu'allez évidemment j'ai pas su comment c'était avant, mais il faut savoir se détacher et de se dire <i>Ok, on ne me répond, ils ne sont pas disponibles, ils ne veulent pas m'écouter ou ne veulent pas prendre le temps pour moi.</i> » (Nathan)	
Impacts sur la reconnaissance	Des efforts	« des fois j'ai l'impression qu'il ne s'en rend pas toujours compte de tout ce que je fais. Et ça c'est notamment dû au télétravail parce que tu peux bosser comme un fou, il n'en sait rien. Quand je suis en agence avec lui, il voit bien ma tête en fin de journée. » (Louis) « les élèves aussi ont nous ont été très reconnaissants parce que bon, on a pas fait que donner cours, hein. On a envoyé des vidéos, on a envoyé des petits messages, on faisait des activités un petit peu ludiques. » (Françoise) « Et si on n'a pas véritablement le choix, on n'a pas véritablement une reconnaissance, ça fait partie aussi de notre de nos obligations de travail, mais quand on organise des réunions formelles ou informelles via des plateformes, on voit que ça a une répercussion au niveau organisationnel et on

		gagne donc quelque part, il y a une reconnaissance globale sur notre travail puisque ça avance et donc on atteint nos objectifs. » (Françoise) « Tu es vraiment isolé, le boss ne voit pas forcément ce que tu fais donc j'ai l'impression, et c'est quelque chose que je ne faisais pas avant, que je dois plus dire ce que je fais, tu vois ? Genre <i>Ouais, j'ai fait un contrat</i> alors qu'en général, je n'aurais rien dit du tout, j'ai plus besoin de le montrer, de rechercher de la reconnaissance, parce que tu en as pas naturellement quand t'es dans ton lit. » (Louis)
	Donner de la reconnaissance	« c'est aussi lié à toi et ta manière de d'encourager tes collègues, de coacher un peu tes collègues, même si c'est des personnes au même niveau hiérarchique, et moi je sais que j'ai un peu de mal avec ça, dans le sens où un petit mot d'encouragement, ça va, mais vraiment dire à quelqu'un <i>ouais, vraiment, super taf et tout</i> j'essaie de le dire parce que je sais que c'est un vrai problème dans mon caractère, mais voilà, ça, c'est pour le niveau individuel. Mais après, est-ce que le télétravail m'empêche de le dire ? Non. Pas plus que ça, vraiment pas. » (Bob) « Si, bien évidemment, je n'en donne pas suffisamment, ou je n'en donne pas du tout pour x ou y raison, parce que voilà, c'est un petit peu la limite du modèle. Je ne travaille pas en présentiel, et comme la personne n'est pas à côté de toi, enfin tu vas pas forcément prendre le temps de l'appeler en disant Bah Voilà comment ça se passe machin etc. Mais t'aurais pu dire plutôt ça ou ça ou voilà c'était parfait, tu as bien cerné les choses...et ça tu vois, c'est une limite au modèle Working from Home. » (Charles) « Sur le groupe WhatsApp, c'est quelque chose auquel je fais très attention. Je sais que c'est très important de bien dire merci et bravo. » (Elisabeth)

		« Maintenant la direction communique essentiellement humainement, en direct mais toutes les communications se font par mails, et on peut aussi faire une réunion via Teams. Donc on a une reconnaissance régulière car cette communication s'est élargie grâce au télétravail. » (Françoise) « Je préfère le contact direct évidemment, mais on a quand même notre jargon scolaire, un timing un peu restreint au niveau de cette possibilité de communication par moment. Ça me permet d'avoir un debrief le soir quand je n'ai pas la possibilité de l'avoir de la direction sur la journée, je peux donc l'avoir à un autre moment et recevoir de la reconnaissance même si la direction n'est pas présente physiquement. » (Françoise) « Sur Teams, c'est devenu rapide. Il suffit de mettre un like ou un cœur sur le message des autres pour dire merci ou super, quand tu as demandé quelque chose. C'est assez banal de demander à quelqu'un de faire quelque chose en vitesse, et alors après tu mets un cœur pour dire merci. Ça change. En face à face, tu le vocalises, mais sur Teams, c'est juste un pouce ou un cœur. » (Gabriel) « Ils reconnaissent tant en distanciel qu'en présentiel, en présentiel, il y a plus de moyens pour montrer cette reconnaissance. » (Théo) « Tu postes un truc dans ton travail d'équipe et puis tu peux avoir tous les emojis que tu veux des cœurs, etc ... Il y a une manière peut-être plus simple, plus rapide et en même temps qui fonctionne d'encourager les gens et de réagir alors à leur taf. Il y a une petite amélioration là-dessus mais à mon avis elle est pas liée au COVID mais plutôt au fait que ce genre d'application continue de se développer, peut-être parce qu'elle est de plus en plus utilisée aussi hein. » (Raoul) « Ça te permet en tant que manager par exemple de valider le travail de quelqu'un dans ton équipe sans avoir à faire tout un mail ou à lui téléphoner pour lui dire au fait c'est bien ce que t'as fait, tu vas juste mettre un pouce ou une petite médaille sous le voilà et c'est juste rigolo. C'est positif c'est léger et on peut passer à autre chose quoi. Et ça, ça permet vraiment d'accuser réception de manière positive. Il y a toute une gamme de nuances. Dans enfin bon, je sais pas ce dont t'as envie qu'on parle dans des emojis en détail mais peut-être un peu en sujet. » (Raoul)
--	--	--

	Reconnaissance des pairs – supérieurs - tiers	« je vais sortir un bête exemple. Quand j’ai fait mon premier deal quand je suis arrivée dans l’entreprise, ça a été annoncé quand j’étais en télétravail et du coup, il n’y a pas eu cette espèce d’effet de <i>Wouw</i> où tout le monde se lève et te félicite à dire <i>Oh wow, bravo</i>. C’est quelque chose de différent donc c’est vrai. Peut-être que la reconnaissance directe est plus compliquée, mais après on est assez connecté via WhatsApp ou via teams où on s’envoie pas mal de messages pour ça aussi. » (Elisabeth) « on a en général énormément de merci et encore aujourd’hui ça continue parce que quand vous répondez à un élève à 22h du soir et que le lendemain vous le croisez en disant <i>Alors t’as compris ce que je t’ai expliqué ?</i> et voilà, il est très reconnaissant puisqu’il a pu étudier avec sérieux et il a compris l’explication. » (Françoise) « Mais le fait d’avoir un implémenté le télétravail, l’hybridation dans l’enseignement, après coup, ça a valorisé notre travail en présentiel, c’est-à-dire que les gens se sont rendus compte des manquements liés à l’informatique et à ce passage, ce transfert de l’enseignement. On s’est rendu compte que la présence de notre travail et de notre importance en présentiel étaient essentielles. » (Françoise) « J’ai déjà reçu des messages sur Teams pour me dire <i>Bravo tu gères</i>, mais je n’ai rien eu de vive voix. » (Gabriel) « Après, est-ce que j’ai plus de retours ? Non, pas forcément parce que tu sais, on a chacune nos tache et le suivi peut se faire au bureau en début de semaine, c’est pas en fin de semaine que j’ai moins de retours, on se tient plus au courant de ce qu’on fait. J’ai pas plus de retours de mes supérieurs ou de mes collègues parce que je suis chez moi ou non. » (Hélène) « C’est vrai que le fait que ça aille bien au boulot, que j’étais épuisé, que ma femme ait des responsabilités, que moi aussi. Le fait que les enfants puissent le voir. C’est une reconnaissance auprès de ma famille qui est number One dans mon échelle. Et c’est important aussi parce que je

		vois que les enfants se rendent compte de ce que je fais, on en revient à cette idée de prendre conscience de mon travail. » (Marc-Antoine) « Parfois j'ai l'impression qu'on ne se rend pas toujours compte de ce que je fais. » (Louis) « Le mardi mon boss n'est pas au bureau, donc je ne le vois que le mercredi et je ne sais pas, je lui dis tout ce que j'ai fait, comme le premier de la classe alors que je ne suis pas comme ça, et à chaque fois je m'en veux. » (Louis) « Et tu vois, je sors d'une telle galère en termes de recrutement que quand j'ai eu ma signature il y a 2 semaines et que mon directeur de recrutement m'a appelé pour me féliciter [...] juste ça, ça fait plaisir, ça se voit que j'ai eu des galères et je vois que ça remonte, les choses vont bien. » (Théo) « [Manager] C'est quand même eux ils disent OK ça c'est bien ! J'ai bien aimé ce que toi t'as fait là où il m'envoie un petit message sur teams, c'est un bon mail, j'ai bien aimé ça et c'est surtout là que je ressens le plus de reconnaissance et que je tire le plus de reconnaissance. » (Nathan)
Impacts sur la dynamique de groupe		« la façon dont tu remercies les gens, c'est aussi en allant le taper sur l'épaule, en disant t'as fait du super boulot, ça c'est un peu moins facile en hybride, en tout cas en en télétravail. Y a aussi peut-être les choses qui disparaissent qui étaient... voilà, si on fait une réussite en équipe, on avait tendance à peut-être enfin faire péter le champagne sur le desk. Dire bon les gars maintenant, pour ceux qui aiment je vous propose un petit verre de champagne... » (Axel) « C'était juste pour marquer le coup et ça rendait ça donnait un petit côté festif, ce qu'on fait moins aujourd'hui, bon on retourne quand même boire de plus en plus maintenant entre collègues pour avoir des moments de détente et plus informels. Mais c'est une chose qui a tendance un petit peu à disparaître. Je pense et ça fait partie du fait de créer aussi un sentiment d'équipe, un sentiment de voilà, de fête aussi, au travail autour de nos réussites qui a tendance peut-être à disparaître. » (Axel) « Euh bah l'organisation des réunions à chaque fois, ils essaient de se voir en présentiel et il y a un qui dit <i>en fait, je suis pas là. Ah mais on avait dit qu'on se voyait en présentiel. Ah, on avait dit qu'on allait se boire un verre sur le temps</i>

	<i>de midi</i>. Ah ouais mais il est jamais là où on est jamais tous ensemble et donc il y a des petites piques qui sont lancées et après Ben ça part enfin ça fait effet boule de neige quoi. » (Bob) « Je pense que ça peut être mal vu, ou les voir comme des profiteurs. Dans cette boîte, avant le Covid, tu devais dire quand tu fais du télétravail dans une machine, et avec le Covid, ils ont retiré le système et ne l'ont jamais remis en place. Comme c'est en hybride par défaut, ils ne se sont pas pris la tête. Et il y a des gens qui bossent là depuis 10 ans mais je ne les ai jamais vu. » (Gabriel) « J'adore, on s'entend super bien et je pense aussi qu'il y a une meilleure cohésion d'équipe et de travail depuis que le boulot a imposé du homeworking [...] on est toutes beaucoup plus heureuses d'aller au travail parce qu'on sait que ben du coup sur tes 5 jours y en a 2 que tu passes chez toi. » (Hélène) « Donc le lundi, mardi, mercredi, tout le monde vient au bureau et du coup, ce qui est meilleure ambiance, on est plus content de se retrouver la fin de semaine est moins lourde, donc l'ambiance que tu sens est meilleure. » (Hélène) « Au niveau cohésion de l'équipe, ça va comme c'est un jour par semaine pour le miment, ça ne change pas grand-chose. [...] Si on avait deux jours, je pense que ça ne changerait pas trop non plus. Trois jours, là oui, comme tu dépasses la moitié de la semaine en télétravail. » (Lucas) « Quand je reçois comme ça 10 calls sur une journée, ben moi j'ai envie de dire à mes collègues que c'est leur travail, et leur travail c'est de ne faire que ça. Donc oui, ça m'embête un peu. » (Louis) « Et puis, tu as l'impression qu'il se passe quelque chose dans ton dos, pas de manière négative, mais que tu rates quelque chose au bureau, que tes collègues s'amuse. » (Louis) « C'est dur de créer des relations en télétravail et en travail hybride. » (Nathan) « Il n'y a jamais un moment où tout le monde est ensemble au Bureau. » (Nathan) « Le problème, c'est qu'il y a tellement de personnes différentes tout le temps, et je ne les vois pas en vrai, je ne vois que leurs deux initiales sur Teams, c'est impossible de créer une relation, même avec des personnes avec qui j'ai 15 calls quand je travaille. Ça devrait quand même être suffisant pour se dire bonjour ou se comment ça va [...] ils sont
--	---

	plutôt en mode Je ne te connais quand même pas et en présentiel, rien que de voir quelqu'un en vrai, il y a déjà un regard et ça crée une atmosphère différente. » (Nathan) « il y a quand même un manque d'attachement émotionnel, ça reste très sec, tu vois, il n'y a pas ce un petit lien d'amitié même si allez, même s'il faut pas être ami avec ses collègues. C'est toujours difficile de rigoler avant le call, de finir le call en rigolant, toujours très formel alors que ça fait maintenant quand même 56 mois que je travaille avec ces personnes-là, et il n'y en a pas beaucoup avec qui c'est informel mais cool. » (Nathan) « C'est difficile d'avoir une conversation un peu sympa, un peu humaine, avec quelqu'un sans recourir aux émojis. Tu vois, on a du mal hein ? C'est des fois tu résistes parce que <i>tu dis je mets trop de smileys partout mais quand tu le fais pas en même temps ça fait vite très sec</i> donc ouais ce genre de de petit outil finalement ça je crois que ça aide ouais. Ça aide à humaniser les échanges. » (Raoul) « La différence d'impact entre le virtuel et l'humain concret est assez flagrante. J'ai un exemple qui est celui avec Isabelle, une collègue. Je travaille avec elle sur le podcast si tu veux, on travaille en équipe, on est une petite équipe de 6 personnes, la plupart du temps on travaille à 90% du temps de l'année en en ligne sur Slack et sur zoom, on fait des réunions mais par contre on se voit une fois par an au moins pour enregistrer les épisodes de la nouvelle saison. Tu vois là on va se voir à la fin de l'été et clairement je vois vraiment la différence à chaque fois. Clairement, non seulement le plaisir d'être ensemble, mais la satisfaction du Taf, et cetera, le plaisir de travailler sur un projet et tout ça prend beaucoup plus forme. En fait ça devient vraiment plus palpable à ce moment-là que je le sens en tout cas. Après ce moment-là quand je reviens à Bruxelles et que je me retrouve sur Slack à parler avec ces personnes, je sens vraiment une baisse d'intensité dans l'implication émotionnelle. C'est pas la même intensité du tout, c'est moins bien. » (Raoul)
--	---

4. Tableau Pistes d'amélioration

Pistes d'amélioration		
Cadre – Gestion	Imposer des jours en présentiel	« ce qui est très important c'est de fixer un jour parce que c'est important d'avoir des jours où tout le monde est là, et parce que il faut recréer un petit peu cet esprit d'équipe où tout le monde se voit en même temps ou en tout cas un jour ou 2 par semaine. » (Axel) « Il faudrait qu'on organise des plages horaires fixes où on sait qu'on doit être au travail. Ça nous permettrait d'arrêter de faire les choses à la bonne franquette. » (Bob) « Moi ça m'aiderait de savoir quand les personnes viennent au bureau. Tout le monde a la liberté de choisir quand il vient mais ça fait que pendant la semaine, l'équipe n'est jamais au complet. [...] On pourrait faire un jour obligatoire et un jour libre, mais juste pour pouvoir être tous ensemble à un moment, ça peut vraiment aider. [...] Pas forcément pour un meeting, mais juste être proche durant une journée à des moments fixes [...] c'est vraiment une valeur ajoutée. » (Nathan) « Mais aussi, si on avait par exemple le jeudi obligatoire fixe au bureau, et bien je pourrais garder toutes mes questions pour le jeudi. Pas besoin d'envoyer de mails ou quoi et alors le jeudi matin, je vais chez eux et on règle ça en deux minutes. » (Nathan)
	Ne pas imposer des jours fixes en distanciel	« Pour une meilleure cohésion d'équipe et une meilleure dynamique, je pense que le meilleur choix des patrons à faire, c'est de ne pas imposer des jours de télétravail. » (Hélène) « Ici c'est une boîte avec que des femmes, et le fait de pouvoir prendre un homeworking le mercredi, ça sauverait 90% des nanas. Après c'est sûr que c'est un risque de prendre son enfant à la maison pendant le travail, mais de toute façon, on sait pas vérifier ce qu'elles font le jeudi et le vendredi (Les jours imposés dans l'entreprise). Toutes les mamans de la boîte, elles rêveraient d'avoir un mercredi en homeworking parce que t'es là, tu travailles et tes enfants font leur vie ou tu jettes un coup d'œil sur le bébé, tu les mets à la sieste [...] Après, il faut qu'elles choisissent et qu'elles ne les bougent pas toutes les semaines. » (Hélène)

	Onboarding	« Il faut bien mélanger les deux, parce qu’aussi, il y a une différence quand tu as déjà des relation et faire du télétravail, et rentrer dans une situation où tu n’as pas de relation et tu as que télétravail ou du travail hybride. C’est dur de créer de nouvelles relations alors. » (Nathan)
	Un meilleur contrôle	« C’est parce que je les voyais que j’ai pu commencer à parler avec l’un ou l’autre, et qu’alors ils m’ont dit qu’ils rêvaient de faire ce genre de projets et qu’ils en avaient marre de travailler uniquement sur ce qu’on leur avait demandé. Et ça, c’est le genre de trucs que j’aurais pu entendre si ces gars avaient été constamment à la maison. C’est le piège dans lequel on va retomber si on se complaisait dans ce confort qu’ils ont chez eux, seul. Peut-être qu’ils ne se rendent pas compte de ce qu’ils ratent et je pense que c’est aussi mon rôle de manager et de la direction de prendre des décisions pour eux, même si du coup on serait plus dans le contrôle et l’obligation de, mais ça fait aussi partie du contrat que tu signes avec ton entreprise. » (Axel) « Peut-être qu’il faudrait limiter les jours de homeworking autorisés. Comme je l’ai dit, il y a 2-3 collègues que je n’ai jamais vu de ma vie en 6 mois. On les voit sur Teams, ils sont sympas mais je ne les connais pas très bien vu qu’au final on est une team de 15 et j’en vois peut-être 6 au bureau. » (Gabriel) « Je pense sincèrement que si, si on avait un système pour pointer ça changerait déjà tout. [...] mais mon boss, c’est quelqu’un qui travaille très fort à la confiance. Je pense pas qu’il peut envisager quelqu’un qui le trahit dans son dos et qui fasse un peu moins quoi. » (Louis) « C’est dur de me contrôler du coup, mais donc je dois mettre des choses en place pour éviter de procrastiner et me motiver, avoir de la rigueur. Donc là par exemple, j’ai installé une application qui me chronomètre sur mes différentes tâches de travail. » (Raoul)
	Cohérence	« On est obligé de mettre la caméra et de regarder l’écran et la webcam est sur le petit écran du PC portable donc on ne sait rien faire d’autre que de travailler dessus et d’écouter. » (Jérôme)

		« Mais 3 jours, ce serait la moitié de la semaine, c'est pas le feu niveau sociabilisation, mais au moins 2 jours par semaine, ce serait trop cool. Si je dois changer un truc, ce serait ça. » (Lucas)
Se déconnecter	« Il y a des pièges aussi où certaines personnes continuent à travailler constamment, et ça rend peut-être des personnes heureuses, mais moi à un moment donné, je ferme mon ordinateur. » (Axel)	
Investir dans le présentiel	« Je pense que ça fait partie des interactions sociales, c'est de pouvoir se regarder. Evidemment, il y a le téléphone qui permet d'échanger mais je pense que les gens commencent à se réfléchir. Il y a eu un moment donné où les gens se protégeaient plus, à ne plus allumer leur caméra. » (Axel) « Le fait de rattraper les gens qui ont déconnecté avec le Covid. Certains ne sont toujours pas revenus au bureau, ils travaillent toujours depuis leur domicile, il y a aussi pour des raisons médicales ou autres, mais je pense que c'est beaucoup parce qu'ils ont pris ce rythme. Et je pense qu'ils y perdent, donc il faut trouver des motivations pour les faire revenir, et ça, c'est un challenge. » (Axel) « Ce qui manque, c'est peut-être de quoi te motiver à venir au boulot. Tu sais, une salle de sport pour éviter d'aller ailleurs, une cafétéria plus accessible pour éviter de sortir du building avec tous ces bruits de l'extérieur pour chercher un sandwich, des casiers pour laisser tes affaires que tu n'utilises pas au bureau, ce genre de chose. » (Marc-Antoine) « Et encore une fois, quand on revient du télétravail, pourquoi faisons-nous des réunions sur Teams alors que nous sommes tous dans le même bâtiment, les jours en présentiel ? Est-ce qu'on se rend compte que ça ne sert à rien et que c'est contradictoire avec leur idéologie de présentiel absurde ? » (Jérôme)	
Modifier la culture d'entreprise	« Ce que je changerais... c'est un boulot très compétitif où il y a cette mentalité de <i>si tu es pas le premier au boulot et le dernier à partir, tu ne réussiras pas là-dedans</i>. » (Elisabeth) « Sur la porte de l'imprimante, il y a une phrase notée qui dit en anglais en gros que si tu es frustré, tu peux te cacher dans cette armoire et pleurer, ou te battre et y arriver. En fait, ce sont des gestes très toxiques d'un management précédent. » (Elisabeth)	

	« Essayer de moins traiter les employés comme des vaches à lait et plus les prendre comme des atouts, des personnes avec qui on veut travailler. Avoir une relation qui va dans les deux sens quoi. » (Tom) « Ce n'est pas dans les mœurs de l'entreprise de faire du télétravail...c'est une entreprise internationale, assez rigide en termes d'image, de culture d'entreprise. Par exemple, on doit être en costume cravate [...] ça a un côté traditionaliste, mais surtout au niveau du dress code et du télétravail. » (Théo) « J'imagine que la plupart des gens éprouvent une reconnaissance par rapport au travail fourni, et le problème c'est que ça dépend du domaine, mais ici en informatique, c'est un peu bizarre. [...] Ils essaient toujours de trouver des techniques pour pouvoir assess le travail fourni d'une personne. [...] Pour moi, c'est vraiment toxique, c'est souvent basé sur de mauvaises données métrique et ça apporte plus de stress que de reconnaissance. » (Tom)
Maintenir la communication	« Par rapport à la reconnaissance, ce serait d'être plus en contact avec le manager pendant notre télétravail, parce que je crois que je ne lui ai jamais passé un coup de fil en télétravail. Soit on se voit au bureau, soit il est pas là, soit il fait autre chose. Et ça arrive même qu'avec mon binôme, on ne se parle pas du tout. Il faudrait peut-être se forcer à s'appeler un peu plus, ou tout simplement, à échanger avec le manager. » (Bob) « Avant le Covid, j'avais un peu comme une équipe de foot, une certaine cohésion et une certaine auto-stimulation. C'est vrai qu'on travaille plus de chez soi, on est plus performant, mais tu n'as pas cet esprit d'équipe que tu avais avant. » (Marc-Antoine) « Un petit appel comme ça de temps en temps. C'est une idée qu'on a eue, c'est un genre d'appel <i>Machine à café</i> donc pour remplacer la machine à café vu qu'on en a pas en étant derrière nos écrans, hé bien, on organise 15 minutes ou 20 minutes, vraiment le temps d'un café comme ça, quand tu prends ta pause au bureau, ben voilà, on peut parler météo, de ce qu'on fait. » (Raoul)
Flexibilité	« Il y a des réunions qui pourraient se faire à distance. Mais évidemment [...] quand ça touche des questions sensibles, là on a besoin d'une interaction directe. » (Françoise)

	« Parfois les réunions de coordination se font sur le temps de midi, sur place, à des moments inopportuns parce que sur la semaine, c'est en plus des heures de cours. On a quand même pas mal de réunions et si ça pouvait être plutôt chez nous après l'école, ça peut alléger la charge mentale et la charge de travail. » (Françoise)
Matériel	« Avoir des bureaux plus grands car on est les uns sur les autres, avoir plus de matériel au niveau télétravail car j'ai mon ordi et mes notes mais j'ai pas de double écran, ni d'indemnités télétravail pour ma connexion internet ou mon électricité. Il y a peu de choses mises en place pour le télétravail car on en a peu. [...] Aussi, on n'a pas de budget alloué quand on commence pour s'équiper. » (Théo)

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm