

## Éditorial

# Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ?

**Denis Chênevert, David Giauque, Emmanuel Abord de Chatillon, Nathalie Delobbe, Émilie Vayre**

DANS **REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOSOCIOLOGIE ET DE GESTION DES  
COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS** 2023/77 (VOL. XXIX), PAGES 5 À 22  
ÉDITIONS **ESKA**

ISSN 2262-8401

ISBN 9782747234771

DOI 10.54695/rips2.077.0005

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2023-77-page-5.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Éditorial

# Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ?

Denis CHÊNEVERT

*HEC Montréal*

David GIAUQUE

*Université de Lausanne*

Emmanuel ABORD de CHATILLON

*Université de Grenoble*

Nathalie DELOBBE

*Université de Genève*

Emilie VAYRE

*Université Lumière Lyon 2*

## 1. INTRODUCTION

Les premières expériences documentées de télétravail datent des années 1970 aux États-Unis (Lenehan, 2016) et ont pris une place plus importante lorsque Jack Niles a créé un premier système de communication à distance pour la NASA (Chiru, 2017). Les changements législatifs, l'émergence de nouvelles technologies et dernièrement la crise sanitaire Covid-19 ont permis son développement, voire dans certaines entreprises, sa généralisation (Chênevert *et al.*, 2022). L'implantation du télétravail comporte plusieurs enjeux d'ajustement chez l'employé et de gestion chez l'employeur. Avant la période pandémique et son implantation massive en contexte de confinement, ce mode d'organisation du travail était à la fois peu habituel et peu connu de la majorité des acteurs. Afin de clarifier tout de suite la notion de télétravail, nous en proposons une définition.

On définit le télétravail comme étant :

*« une forme régulière et formelle d'organisation et de réalisation des activités professionnelles, se déroulant totalement Ou partiellement à distance (c'est-à-dire effectuée en dehors des locaux de l'employeur au moins un jour par semaine) et via l'utilisation des technologies de l'information et de la communication » (Vayre, 2019, p. 5).*

En d'autres mots, le télétravail est le fait d'effectuer ses activités professionnelles et ses tâches en dehors des lieux mis à disposition pour les collectifs de travail par l'employeur, en utilisant les technologies de l'information et de la communication pour demeurer connecté avec les collègues et l'entreprise. Vayre (2019) mentionne que le télétravail peut aussi être considéré comme formel ou informel, occasionnel (moins d'une journée par semaine) ou extensif (plus d'une journée par semaine) et finalement traditionnel (pendant les heures classiques) ou non traditionnel (le soir ou les jours non travaillés). Selon Aguilera et ses partenaires de recherche (2016), avant la crise pandémique, le travail à distance était surtout pratiqué par quelques

professions intellectuelles et/ou caractérisées par une forte autonomie. En somme, le télétravail semble être un concept comportant plusieurs dimensions, qui s'applique à certains types d'emplois et qui est rendu possible grâce aux technologies de l'information et de la communication.

Notons que les journaux spécialisés, voire les magazines, parlent de la révolution du télétravail depuis au moins les années 1980. Il aura fallu ainsi plus de trente ans, une sensibilité accrue aux impacts écologiques et une crise sanitaire, pour que le télétravail s'installe durablement dans les entreprises et organisations publiques. Ce constat donne, du reste, raison aux sociologues soulignant que les progrès technologiques ou techniques ne se développent que si les collectifs de travail en perçoivent l'utilité et la légitimité (Alter, 2005). Le télétravail, bien qu'un sujet très discuté depuis des années, s'est donc inscrit certainement durablement à l'agenda de nos organisations. Pour exemple, en Suisse, de 2001 à 2019, la proportion de personnes actives professionnellement et réalisant du télétravail au moins une fois par semaine durant les quatre dernières semaines avant la réalisation des sondages est passée de 6.6% à 24.6%. Durant les années marquées par la COVID-19, la part des télétravailleurs parmi la population professionnellement active est montée à 34.1% en 2020, et même à 39.6% en 2021<sup>1</sup>. En conséquence, presque 40% de la population active helvétique a pu, ou dû, se mettre au télétravail au moins de façon partielle, alors qu'en France cette part de la population passait de 2% en 2003 à 26% en 2022 (DARES, 2022). Les chiffres à notre disposition nous permettent aussi de relativiser la montée en puissance du télétravail. Il est bon de souligner que les personnes qui télétravaillent à leur domicile plus de 50% de leur temps ne représentent que 4.3% de la main-d'œuvre suisse en 2020. Ils et elles sont 12.8% à le faire à moins de 50% de leur temps de travail et 17.1% à ne pratiquer le télétravail qu'occasionnellement. Aussi, s'il est bon de se pencher sur le phénomène du télétravail et ses conséquences, il est aussi important de relever qu'une proportion non négligeable de la population active des pays de l'OCDE n'est tout simplement pas concernée par cette nouvelle forme de travail, soit parce que leur entreprise ne l'autorise pas, soit parce que leurs activités professionnelles ne sont pas compatibles avec cette modalité de travail. Quoi qu'il en soit, même si le nombre réel de télétravailleurs et télétravailleuses n'est pas aussi important que bien souvent imaginé ou fantasmé, le télétravail n'en reste pas moins un phénomène nouveau pour une grande partie des salariés et des organisations. Il ne fait guère de doute que le futur des entreprises et des organisations publiques se fera sur un mode d'hybridité, signifiant qu'elles devront gérer simultanément des salariés en présentiel, travaillant dans les locaux de l'entreprise, et d'autres en distanciel via le télétravail (Scherrer *et al.*, 2022).

Il est donc important de mieux comprendre, à travers des recherches scientifiques, comment cette nouvelle forme de travail, le télétravail, est gérée dans nos organisations contemporaines et quelles sont ses conséquences multiples, tantôt bénéfiques, tantôt délétères, sur les salariés et les collectifs de travail. Les axes de recherche dans le champ sont nombreux et portent, par exemple, sur les effets potentiels du télétravail en matière de santé, d'engagement et de performance des employés, sur l'articulation entre vie professionnelle et vie privée en télétravail, sur la socialisation et la construction d'un collectif à distance les uns des autres, ou

---

<sup>1</sup> Informations provenant de l'Office fédéral de la statistique : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/societe-information/indicateurs-generaux/economie-nationale/teletravail.html> (la dernière fois consulté le 3 mars 2023).

encore sur la façon d'encadrer le personnel à distance en arbitrant entre contrôle et confiance. Une meilleure compréhension des conséquences du télétravail, mais aussi des contextes et facteurs modulant ces effets, permettrait d'identifier les leviers à disposition tant des employés que des gestionnaires pour préserver le bien-être et la motivation au travail, le lien d'emploi et le bon fonctionnement de l'organisation. Dans la suite de cette introduction à notre numéro spécial portant sur cette nouvelle forme de travail, nous proposons une revue, bien sûr non exhaustive, de la littérature existante afin de dégager les éléments que nous connaissons déjà sur les avantages et inconvénients du télétravail, pour les employés et les employeurs. Au passage, il est possible d'identifier aussi quelques facteurs individuels et organisationnels permettant une meilleure gestion des collectifs de travail à l'ère de l'hybridité organisationnelle.

## 2. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU TÉLÉTRAVAIL

Sur base des résultats des travaux synthétisés dans le tableau 1, il ne semble pas y avoir de consensus sur les avantages et les inconvénients du télétravail pour les employés et les employeurs. Bien que certains aspects soient perçus comme des avantages ou des inconvénients, ils doivent nécessairement être mis en contexte afin d'en apprécier la portée réelle.

### 2.1. Avantages du télétravail pour les employés

Pour **les employés**, le télétravail semble apporter une plus grande flexibilité et autonomie au travail (Pontier, 2004; Lister & Harnish, 2019). Il s'agit principalement de flexibilité temporelle ou spatiale qui permet une meilleure conciliation des rôles et hiérarchisation des activités dans la journée par l'entremise de la flexibilité des horaires et de la flexibilité géographique pour réaliser son travail (Vayre, 2019; Nakrošienė *et al.*, 2019). À cet effet, la flexibilité spatiale semble peu intéressante, si les horaires de travail ne sont pas flexibles chez les télétravailleurs, ces derniers accordant plus d'importance aux horaires flexibles dans le télétravail qu'aux aménagements flexibles du lieu où ils travaillent (Alexander, 2014).

La flexibilité dans le travail augmenterait également le sentiment d'autonomie des salariés qui peuvent choisir le moment, l'endroit et la façon de réaliser leur travail. (Boell *et al.*, 2013). Ce sentiment d'autonomie augmenterait non seulement leur niveau de satisfaction mais aussi leur productivité (Nakrošienė *et al.*, 2019). Les employés qui font du télétravail seraient plus productifs en raison d'une diminution des interruptions et des interactions non pertinentes, accentuant ainsi leur niveau de concentration (Lister & Harnish, 2019; Nakrošienė *et al.*, 2019; Vayre, 2019; Owens, 2017). Cet accroissement de la productivité serait toutefois tributaire de la qualité des interactions avec le manager et les membres de la famille (Aguilera *et al.*, 2016). Il pourrait également résulter d'une augmentation du nombre d'heures effectivement travaillées (Vayre, 2019), ce qui ne constituerait pas nécessairement un avantage à long terme pour l'employé.

Selon Nakrošienė *et al.* (2019), le télétravail permettrait une meilleure conciliation entre vies professionnelle et privée, notamment par le truchement d'une réduction du temps consacré aux déplacements. La nature flexible du télétravail donnerait également aux salariés la capacité de remplir des obligations liées à la vie personnelle, entre les réunions (Hallin, 2020). L'absence de déplacement ainsi que des conditions de travail plus souples reliées au télétravail résultent en un gain de temps qui permet d'atteindre un plus grand équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Hallin, 2020).

**Tableau 1** : Résumé des avantages et inconvénients du télétravail pour les employés et les employeurs

	Avantages	Inconvénients
<b>Employés</b>	Augmentation de la flexibilité et de l'autonomie	Isolement social accru
	Augmentation de la productivité et de la concentration	Diminution de la communication formelle et informelle
	Augmentation de la satisfaction au travail	Diminution des promotions et des possibilités d'avancement de carrière
	Diminution des déplacements ainsi qu'une diminution du stress relié au déplacement	Conflit de rôle entre le rôle professionnel et le rôle privé ainsi qu'une frontière floue entre la vie privée et professionnelle
	Meilleur équilibre entre la vie professionnelle et privée	Surcharge de travail
	Accroissement de la motivation	Niveau de stress plus élevé
	Une augmentation du bonheur et de la qualité de vie	Diminution du sentiment d'appartenance
<b>Employeurs</b>	Diminution des coûts	Communication interne beaucoup plus difficile
	Augmentation de la productivité et de la performance organisationnelle	Difficulté relative à la socialisation des employés, particulièrement aux nouveaux employés
	Augmentation de la rétention des employés	Nécessite et entraîne un changement dans la culture organisationnelle et d'évaluation
	Diminution de l'absentéisme	Gestion plus complexe spécifiquement par rapport au contrôle et à la gestion de la performance
	Meilleure attraction des nouveaux employés	Diminution de l'engagement des employés envers l'organisation
	Permet d'assurer la continuité des opérations en cas de crise sanitaire ou de catastrophes naturelles	Diminution du sentiment d'appartenance à l'organisation et aux valeurs organisationnelles

Références : Pontier, 2004; Mello, 2007; Brunelle, 2010; Walrave, 2010; Harker Martin et MacDonnell, 2012; Maruyama et Tietze, 2012; Greer et Payne, 2014; Aguilera *et al.*, 2016; Owens, 2017; Lister et Harnish, 2019; Nakrošiene *et al.*, 2019; Song et Gao, 2019; Vayre, 2019; Even, 2020; Golden, 2020; Hallin, 2020; Planchard et Velagic, 2020.

Toutefois, l'équilibre entre vies professionnelle et privée, dans le cadre de modalités de télétravail, dépend de la clarté des règles édictées par l'entreprise liée à ce mode de télétravail, ainsi que de la disponibilité des ressources technologiques et relationnelles au sein des organisations (Vayre, 2019). Par ailleurs, le genre, la présence de jeunes enfants ainsi que la fréquence du télétravail influenceraient l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, les femmes étant plus susceptibles de devoir s'occuper des enfants et de prendre en charge des tâches ménagères (Song & Gao, 2020).

En résumé, le télétravail semble être généralement associé à un niveau de stress inférieur et un niveau de bien-être plus élevé. Toutefois, le rôle du télétravail sur le niveau de stress varie énormément d'une étude à l'autre et selon différents facteurs. Il peut même être plus élevé chez certains télétravailleurs, laissant supposer que diverses variables modératrices modulent les effets du télétravail sur le stress (Song & Gao, 2019; Jaiswal & Arun, 2020).

## 2.2. Inconvénients du télétravail pour les employés

La littérature expose un certain nombre d'inconvénients ou de limites aux bienfaits du télétravail (Pontier, 2004; Walrave, 2010; Nakrošienė *et al.*, 2019; Vayre, 2019). Les différentes formes d'isolement social constituent, sans nul doute, une problématique majeure (Nakrošienė *et al.*, 2019). Qu'on parle d'isolement social, d'isolement psychologique, d'isolement physique, d'isolement organisationnel ou d'isolement professionnel, les télétravailleurs se plaignent du manque d'interaction quotidienne en face à face avec leurs collègues (Gallatin, 2018). Ces différentes formes d'isolement auraient des impacts sur le stress, la performance, l'engagement et l'intention de quitter l'organisation (Vayre, 2019; Golden, 2008). Il y a lieu toutefois de distinguer les effets de l'isolement physique de ceux de l'isolement psychologique. À ce propos, l'étude de Wang *et al.*, (2020) suggère que l'isolement psychologique a un effet plus délétère sur l'engagement affectif des salariés que l'isolement physique. L'enquête montre aussi que les perceptions d'isolement psychologique et physique sont corrélées positivement avec un engagement de continuité (continuité commitment), suggérant que les facteurs d'isolement peuvent conduire les salariés à ne s'engager que de manière « calculée » dans leur organisation, que s'ils ou elles en perçoivent des bénéfices personnels directs. Les effets délétères de l'isolement sur l'engagement et le sentiment d'appartenance à un collectif peuvent être particulièrement dommageables lors du processus de socialisation organisationnelle (Taskin & Delobbe, 2003; de Boer & Delobbe, 2022).

Ce sentiment d'isolement serait tributaire de la fréquence du télétravail, de la personnalité du télétravailleur et des outils de communication à disposition. En effet, les impacts négatifs de l'isolement sont plus élevés lorsque le temps passé en télétravail est élevé (Golden, 2008). Les télétravailleurs qui travaillent plus de deux fois par semaine à distance perçoivent plus d'isolement organisationnel (Even, 2020). Wang et ses collaborateurs (2020) expliquent également que certains télétravailleurs, en particulier ceux qui sont introvertis, peuvent préférer travailler séparément de leurs collègues. Pour ces télétravailleurs, le fait d'être isolé physiquement et psychologiquement est positif pour leur bien-être. Enfin, la performance des outils technologiques utilisés pour la communication pourrait aussi jouer un rôle sur l'isolement physique et psychologique perçu par les salariés (Wang *et al.*, 2020).

Une autre contrainte soulevée relativement au télétravail est liée au nombre d'heures plus élevé travaillées hebdomadairement par les salariés. Sous la pression d'un sentiment de redevabilité relevé par la théorie des échanges sociaux, les salariés sont amenés à travailler de nombreuses heures, considérant le télétravail comme un privilège ou une récompense octroyée par l'employeur (Vayre, 2019). La productivité plus élevée du télétravail observée par certaines études serait en fait le fruit d'un nombre plus élevé d'heures travaillées (Planchard & Velagic, 2020).

Le télétravail peut également être considéré comme un frein à la carrière étant donné une plus faible visibilité organisationnelle induite par la distance (Brunelle, 2010; Dahlstrom, 2013; Nakrošienė *et al.*, 2019). Selon l'étude de Even (2020), les télétravailleurs craignent d'être hors de vue et mentionnent avoir très peu d'occasions de démontrer leurs compétences. À cet égard, Golden et Eddleston (2020) suggèrent que la fréquence du télétravail est corrélée négativement avec les promotions et les augmentations de salaire. Selon cette étude, les individus qui font du télétravail occasionnel ont plus de chance d'obtenir des promotions ou des augmentations salariales que ceux qui télétravaillent plus fréquemment (Golden &

Eddleston, 2020). En plus des travailleurs dans le domaine du marketing et des ventes, les femmes qui ont des enfants à leur charge ou celles qui font plus de 50% de leur travail à distance seraient affectées négativement sur le plan du développement de leur carrière professionnelle (Maruyama & Tietze, 2012).

L'établissement de frontières claires entre le travail et la vie personnelle constitue un autre enjeu majeur du télétravail (Hallin, 2020; Vayre, 2019). Comme il n'y a pas de séparation physique entre la sphère privée et le travail, il est plus difficile pour les télétravailleurs de s'abstraire du travail lorsque la journée est terminée (Hallin, 2020). À cet effet, la recension de Vayre (2019) suggère que certains télétravailleurs peuvent désinvestir la sphère personnelle et sociale après avoir commencé à faire du télétravail. Elle rapporte toutefois que lorsque le télétravail est exercé à l'extérieur de la maison, la distinction entre la vie professionnelle et personnelle se fait beaucoup plus facilement.

### 2.3. Avantages du télétravail pour les employeurs

Le télétravail semble être associé à une diminution des coûts pour l'employeur. En premier lieu, le télétravail permettrait de diminuer les coûts liés à l'occupation permanente et l'entretien des espaces de bureau (Mello, 2007; Brunelle, 2010). Il serait également lié à une réduction significative de l'absentéisme (Brunelle, 2010; Maruyama & Tietze, 2012; Greer & Payne, 2014; Lister & Harnish, 2019; Vayre, 2019), ce qui réduirait les coûts de gestion des ressources humaines (ex : remplacement, discipline, surcharge).

Ensuite, le télétravail serait associé à une meilleure attractivité des employeurs (Mello, 2007; Lister & Harnish, 2019). Mello (2007) rapporte ainsi que le télétravail permet aux entreprises d'élargir leurs options de recrutement, dans la mesure où elles peuvent recruter des salariés qui sont éloignés de l'entreprise. Finalement, le télétravail serait associé à une meilleure rétention des employés (Brunelle, 2010; Harker Martin & MacDonnell, 2012; Boell *et al.*, 2013; Owens, 2017; Lister & Harnish, 2019; Vayre, 2019). Ainsi, plus le taux de rétention est élevé, moins l'entreprise doit investir en recrutement et sélection. Les télétravailleurs seraient également plus satisfaits au travail, réduisant du fait même les risques de départ volontaire (Owens, 2017; Mello, 2007; Golden, 2006).

La performance et la productivité, perçues par les salariés eux-mêmes, seraient également plus grandes en télétravail, et ce, principalement chez les employés qui éprouvaient des difficultés de performance au bureau avant le passage au télétravail (Brunelle, 2010). L'augmentation de la productivité des employés pourrait, sous certaines conditions, se traduire en une augmentation de la performance générale de l'entreprise (Pontier, 2004; Greer & Payne, 2014). Toutefois, d'autres études, dont celle de Lister et Harnish (2019) réalisée aux États-Unis, suggèrent que le télétravail peut n'avoir aucun impact sur la performance organisationnelle et la productivité et que tout est une question de contexte.

Les études réalisées pendant le confinement présentent, quant à elles, des résultats contrastés. Si certaines recherches identifient une hausse de l'efficacité des télétravailleurs confinés (Laborie *et al.*, 2020; Ozimek, 2020), d'autres ont constaté une baisse de performance (Gorlick, 2020; Morikawa, 2020; Giaucque *et al.*, 2022).

#### 2.4. Inconvénients du télétravail pour les employeurs

Au chapitre des inconvénients du télétravail du point de vue des employeurs, mentionnons la difficulté de créer les conditions visant à socialiser et à intégrer les nouvelles recrues (de Boer & Delobbe, 2022; Gruman & Saks, 2018; Pontier, 2004; Walrave, 2010; Lister & Harnish, 2019; Vayre, 2019). Cette réalité du travail à distance réduirait la capacité de partager la culture et les valeurs organisationnelles et d'y faire adhérer les employés. Cette difficulté de socialisation dépendrait en partie de la fréquence en télétravail. Plus la fréquence en télétravail serait élevée, plus la socialisation serait faible (Vayre, 2019). Dans le même ordre d'idées, l'affiliation à un collectif et le fonctionnement en équipe paraissent plus complexes en situation de travail à distance ; cela est d'autant plus prononcé lorsque les membres de l'équipe sont nombreux et fortement interdépendants (Brulhart *et al.*, 2022; Carillo *et al.*, 2021).

Parmi les défis de gestion en contexte de télétravail, les résultats de l'étude de Greer et Payne (2014) mettent en évidence des difficultés à exercer le mentorat ainsi qu'à gérer la performance d'employés à distance. L'absence de proximité physique entre le gestionnaire et ses employés réduit la capacité de mobiliser, d'influencer, de construire sa légitimité et sa crédibilité auprès de ces derniers (Brunelle, 2010). Le gestionnaire manifesterait un sentiment de perte de contrôle ne pouvant exercer une surveillance à l'image des modes de gestion traditionnels (Pontier, 2004). Par conséquent, le télétravail demande une adaptation à l'égard de la gestion des employés de manière à trouver un substitut à l'observation directe, à la proximité et au contrôle, via une culture fondée sur la responsabilisation du salarié et la fixation d'objectifs (Pontier, 2004; Giauque, 2022). Un changement d'attitude de la part du gestionnaire doit donc s'opérer afin de passer d'un paradigme basé sur la surveillance, la punition et la récompense vers celui basé sur la confiance et la transparence (Brunelle, 2010).

La communication et les relations interpersonnelles semblent également constituer un défi important pour les organisations adoptant le télétravail (Brunelle, 2010). Les employeurs doivent être vigilants à maintenir des relations à distance et assurer une communication fréquente et adéquate avec l'ensemble des employés, au risque de porter atteinte au sentiment d'équité (Greer & Payne, 2014). Cependant, la communication numérique ne serait pas aussi satisfaisante que la communication en présentiel face à face, car elle éliminerait en partie les communications informelles (Hallin, 2020). Even (2020) rapporte à ce propos que le télétravail est associé à une diminution des échanges informels et spontanés avec les collègues et entre les collègues, ce qui nuirait au transfert des connaissances et au partage d'idées. Pour ce faire, les organisations et leurs gestionnaires doivent favoriser la communication formelle et informelle à distance afin de garantir une cohésion des équipes et l'engagement des télétravailleurs dans le quotidien de l'entreprise (Walrave, 2010).

On rapporte également que les télétravailleurs, étant éloignés du milieu du travail, sont moins exposés aux normes, aux règles et aux valeurs de l'entreprise, ce qui réduirait leur degré d'engagement et leur sentiment d'appartenance envers l'organisation (Vayre, 2019; Nakrošienė *et al.*, 2019). Toutefois, l'identification et l'attachement organisationnel seraient plus élevés chez ceux qui font du télétravail à temps partiel ou de manière alternée et plus faible chez ceux qui font du télétravail à temps plein (Vayre, 2019).

Le télétravail nécessite donc une adaptation et un changement de culture de gestion, ce qui entraîne inévitablement des coûts associés à la gestion du changement. La perte de contrôle induite par la distance semble donc créer des défis de gestion en matière d'évaluation des

employés, de la gestion de la performance et du mentorat. Toutefois ces défis peuvent être surmontés si les gestionnaires passent d'une gestion plus restrictive et contrôlante à une gestion plus éloignée et basée sur la responsabilisation et l'autonomie des salariés (Pontier, 2004; Brunelle, 2010).

Notons aussi que les postures managériales doivent aussi évoluer dans un contexte de télétravail. Le leadership traditionnel, aussi appelé dans la littérature leadership transactionnel (Bass, 1990), ne semble plus constituer un levier managérial adéquat en vue de piloter et gérer des équipes en mode hybride. En revanche, des formes nouvelles de leadership semblent constituer d'utiles outils au management des équipes en mode hybride, notamment le leadership transformationnel (Gerards *et al.*, 2021) – axé sur la définition précise d'objectifs et de valeurs communes – ou encore le leadership liminal (Shaw-VanBuskirk *et al.*, 2019) qui met l'accent sur l'importance des compétences relationnelles et sociales des managers dans la gestion quotidienne des équipes, une posture managériale particulièrement adaptée dans des situations organisationnelles volatiles, incertaines, complexes et ambiguës.

### **3. QUELS LEVIERS POUR GÉRER LE TÉLÉTRAVAIL, PRÉSERVER LA SANTÉ DES TÉLÉTRAVAILLEURS ET SOUTENIR LEUR PERFORMANCE ?**

Les avantages et inconvénients présentés précédemment font écho à des revues de littérature récentes visant à identifier les principales dimensions organisationnelles, en rapport avec le job lui-même ou relatives aux équipes, susceptibles de constituer des leviers en vue de préserver la santé des télétravailleurs et de soutenir ou renforcer leur performance. Le tableau ci-dessous, adapté de Park *et al.* (2021), répertorie ces différents leviers aux niveaux du job, des équipes et de l'organisation.

Les leviers en lien avec le job lui-même correspondent principalement à des caractéristiques du travail. A la lecture de ces facteurs on peut constater que le modèle des caractéristiques du travail, développé par Hackman et Oldham (1976) dans les années 1970 déjà, reste d'une très grande actualité. Adapter les caractéristiques des emplois constitue donc une stratégie importante pour favoriser le bien-être des télétravailleurs et contribuer à leur performance au travail. Les facteurs en lien avec le niveau « équipe » mettent clairement l'accent sur les aspects relationnels, sociaux, sur l'importance du soutien de la part des cadres. Ces facteurs relèvent que les équipes solidaires, au sein desquelles l'altruisme et la solidarité ne constituent pas que des slogans managériaux mais des sources de motivation, sont plus à même de préserver la santé des télétravailleurs. Peu d'entre nous seront surpris de constater que la confiance au sein des équipes est un élément majeur du bien-être et de la performance des télétravailleurs (Ficapal-Cusi *et al.*, 2023). Finalement, il existe aussi des leviers organisationnels qu'il est bon de prendre en compte afin de favoriser le bien-être et la performance des télétravailleurs. Parmi ceux-ci, relevons le climat organisationnel, la clarté des objectifs organisationnels, le management par objectifs, le développement professionnel, la formation continue. Des éléments que l'on retrouve bien souvent dans la littérature portant sur les pratiques dites de « haute performance » en matière de gestion des ressources humaines (Alfes *et al.*, 2021).

Le tableau ci-contre est donc une source d'inspiration en vue de l'établissement de conditions de travail, d'équipes et organisationnelles favorables au bien-être des télétravailleurs

Tableau 2.

Facteurs - job	Facteurs - équipe	Facteurs - organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie</li> <li>• Un rôle clair et des tâches claires</li> <li>• Contrôle du rythme de travail</li> <li>• Des pratiques de travail flexibles</li> <li>• Une satisfaction au travail</li> <li>• Un travail varié et diversifié</li> <li>• Des outils et ressources technologiques en soutien du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sentiment d'appartenance</li> <li>• Des relations de confiance</li> <li>• Attentif aux autres</li> <li>• Communication</li> <li>• Opportunités de développer des relations</li> <li>• Niveau d'interaction avec les collègues</li> <li>• Engagement social</li> <li>• Relation sociale</li> <li>• Soutien social</li> <li>• Soutien de la part des collègues</li> <li>• Soutien de la part des supérieur.e.s hiérarchiques</li> <li>• Travail d'équipe</li> <li>• Confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le climat organisationnel</li> <li>• Des politiques organisationnelles claires</li> <li>• Un soutien organisationnel pour le développement professionnel et de carrière</li> <li>• Un management de la performance (MBO)</li> <li>• Un climat de sécurité émotionnelle et psychologique</li> <li>• Des procédures, pratiques RH soutenantes</li> <li>• Formations continues</li> </ul>

et à leur performance, les deux aspects – bien-être et performance – étant bien souvent liés, nouvelle plutôt réjouissante par ailleurs (Giauque *et al.*, 2022).

#### 4. LES ARTICLES INCLUS DANS CE NUMÉRO SPÉCIAL

Ce numéro spécial portant sur le télétravail, ses effets et incidences sur les salariés et les organisations, est constitué de six articles scientifiques, basés sur des études empiriques menées pendant les périodes de confinement liées à la pandémie de Covid-19. Ces textes nous offrent des perspectives multiples et sont riches de données de terrain. Deux des six papiers s'interrogent sur les incidences du télétravail, notamment durant les périodes de confinement, sur les nouveaux modes de régulation du travail dans les organisations. De quelles manières les acteurs ont-ils redéfini leurs activités professionnelles et quelles sont les nouvelles régulations organisationnelles en émergence dans des organisations qui se profilent comme hybrides et ceci plutôt durablement ? Telles sont les questions évoquées dans ces deux premiers articles. Deux autres articles portent un regard plus spécifique sur des aspects managériaux que le télétravail contribue à requestionner. Ainsi, il paraît en effet pertinent de se questionner sur la capacité des organisations à assurer l'intégration de leurs nouvelles recrues dans un contexte d'isolement social contraint. Une problématique importante peut être identifiée en premier lieu : celle du leadership et de la supervision des télétravailleurs. Le télétravail nécessite-t-il que les cadres adoptent de nouvelles postures et dispositions en matière de pilotage et de gestion de leurs salariés ? Comment les formes de leadership sont-elles impactées par les situations de télétravail, notamment le télétravail contraint ? Ensuite, le « onboarding » distanciel, qui est devenu une problématique RH durable à la suite de la situation de confinement liée à la crise

COVID-19, n'est pas aisé à réaliser. Cependant, des leviers organisationnels existent afin de faciliter cette intégration distancielle. Finalement, deux autres articles traitent spécifiquement du bien-être des salariés qui se trouvent en télétravail. Quels sont les effets du télétravail du point de vue des acteurs, notamment sur leurs conditions de travail, sur leur bien-être et engagement ? Est-il possible d'identifier des leviers afin de soutenir le bien-être et l'engagement des télétravailleurs, autant de questions abordées par ces deux derniers articles. Présentons-les maintenant plus spécifiquement, sans en dévoiler trop le contenu, afin de mieux comprendre comment ce numéro spécial est structuré.

Un premier article, rédigé par **Valentine Donzelot**, s'intéresse à l'impact de la mise en œuvre du télétravail forcé du fait du confinement décrété par les autorités fédérales suisses en mars 2020, dans une PME suisse dont la direction est a priori réticente face à cette nouvelle forme de travail. L'auteure nous montre le basculement de l'organisation en télétravail et souligne qu'il a été à l'origine de l'émergence de nouvelles zones d'incertitude organisationnelles qui sont autant d'opportunités pour le développement de nouveaux rapports de force entre acteurs. Autrement dit, le confinement nécessite une réorganisation, cette dernière ouvrant dès lors des négociations entre acteurs en vue de permettre une nouvelle régulation des collectifs de travail. Cette lecture, sous l'angle des rapports de force et du pouvoir, très « crozérienne » (Crozier & Friedberg, 1977), met à jour le développement de nouvelles inégalités organisationnelles, notamment en lien avec l'accès au télétravail pour certains acteurs qui ne détiennent pas les bonnes ressources. Dès lors, ces acteurs perdent en capacités de négociation. Le télétravail contribue donc à redéfinir les zones d'incertitude organisationnelles, redistribue les ressources conditionnant les rapports de force entre acteurs et actionne des luttes de pouvoir. Cet article nous donne à voir un processus, dans sa dynamique, de régulation collective dans un contexte de mutation organisationnelle, sous-tendue principalement par la mise en œuvre du télétravail forcé.

Un second article, proposé par **Claudie Riberolles, Cathy Krohmer et Christophe Baret**, nous propose une plongée dans le secteur non médical d'un hôpital public français, confronté au télétravail lors de la crise provoquée par la COVID-19. En particulier, les auteurs souhaitent mieux connaître les impacts du télétravail sur les activités professionnelles, leur contenu et leur organisation. Leur recherche s'appuie sur des entretiens rétrospectifs semi-directifs, auprès de 30 agents du secteur non médical et le questionnement porte sur la manière dont le travail a pu être mené considérant deux périodes distinctes : (1) l'introduction d'un télétravail confiné, d'une part, et (2) un télétravail hybride à l'issue du télétravail contraint en lien avec le confinement. Les chercheurs observent des transformations notables du travail, certaines profondément durables : l'accélération de la digitalisation du travail ; l'apparition de distinctions nouvelles entre tâches télétravaillables et tâches non télétravaillables ; l'accroissement de l'autonomie des salariés, dans un premier temps, avant le retour d'un contrôle et d'un suivi plus direct. Un article qui nous permet de nous familiariser avec l'évolution de l'organisation du travail dans des organisations hybrides.

Un troisième article co-écrit par **Clara Laborie, Nathalie Bernard et Alice Monnier** nous est proposé dans ce numéro spécial. Les auteures s'intéressent au maintien du bien-être des télétravailleurs en s'interrogeant sur les besoins éventuellement spécifiques qu'ils peuvent avoir en regard des activités de supervision et de leadership dans leurs organisations. Pour répondre à ce questionnement d'importance, elles ont mené une enquête par questionnaire auprès de 2968 salariés d'une grande organisation de la Sécurité Sociale en France entre

novembre et décembre 2020. Au travers de leur étude, elles mettent en exergue le fait que le télétravail nécessite de repenser les postures et comportements managériaux, autrement dit le leadership. Le télétravail impliquerait la présence de « managers augmentés », capables de jouer sur des registres pluriels afin de motiver leurs subordonnés et les garder en bonne santé. Plus spécifiquement, une prise de décision plus participative ainsi que l'exemplarité des managers s'avèrent des leviers en matière de pilotage des équipes en distanciel. Autrement dit, à la question de savoir si le télétravail implique d'autres manières de diriger des équipes, la réponse est plutôt affirmative et des pistes concrètes sont proposées dans l'article.

La quatrième contribution à ce numéro spécial nous est proposée par **Charlotte de Boer**. Elle analyse les stratégies que les organisations peuvent mettre en place en vue de faciliter l'intégration des nouvelles recrues dans des conditions de socialisation à distance, de plus en plus fréquentes eu égard au déploiement massif du télétravail et des nouvelles manières de travailler. Sur la base d'une enquête par questionnaire portant sur 250 salariés ayant démarré un nouvel emploi complètement ou partiellement en télétravail, elle tire des résultats intéressants. Tout d'abord, elle souligne que la fréquence du télétravail, dans le cadre de ses données empiriques à tout le moins, n'aurait pas d'incidence significative sur l'implication organisationnelle affective des répondants. Ce résultat, contraire à ceux démontrant l'impact négatif d'une forte fréquence de télétravail sur l'implication affective des salariés, invite à considérer les facteurs susceptibles de modérer les effets potentiellement désocialisants du télétravail. A ce propos, l'auteure attire notre attention sur les leviers organisationnels pouvant faciliter « l'onboarding » des nouvelles recrues en distanciel. La mise en place de rencontres et de moments conviviaux en ligne avec les collègues ressort notamment comme un outil relationnel efficace pour soutenir l'implication affective des nouveaux entrants. D'autres pistes et leviers favorisant l'intégration des nouvelles recrues, dans un mode distanciel, sont proposés au lecteur et peuvent constituer de précieux enseignements dans le but de mieux piloter et gérer des équipes en mode hybride.

Le cinquième article vise à identifier les incidences du télétravail sur le bien-être des salariés. Il nous est proposé par **Adeline Mbey Sendegne et Romuald Grouille**. Cette étude, exploratoire, vise à comprendre les effets concrets du télétravail sur le bien-être des salariés, identifiés au travers de 13 entretiens réalisés en distanciel durant le confinement débuté en mars 2020 en France. Au regard des résultats, il apparaît que le télétravail a eu des effets négatifs sur les rapports sociaux au travail, mais aussi des effets positifs sur l'autonomie des personnes interviewées. Des phénomènes de débordement temporel sont également reportés, correspondant à l'augmentation des heures de travail, parfois et souvent au détriment de la sphère de vie privée. Il y est fait mention d'un manque évident d'espaces dédiés au télétravail, un phénomène relevé par d'autres études visant à mettre en exergue la difficulté de certains employés à pouvoir s'aménager des espaces de travail plus ou moins fonctionnels dans des environnements qui s'y prêtent que peu ou mal. D'autres interrogations importantes émergent de l'étude, notamment un questionnement sur les conséquences de la « déspatialisation » du travail sur les identités professionnelles et l'engagement des employés à l'égard de leur organisation, voire de leurs activités professionnelles.

Finalement, **Karine Renard** nous livre une contribution qui s'intéresse aussi au bien-être et à l'engagement de salariés publics confrontés à une situation de télétravail forcé. S'appuyant sur des données issues d'une enquête quantitative auprès de 1373 agents publics travaillant dans une importante collectivité publique de Suisse romande, son investigation porte sur les

perceptions des répondants relativement à leur degré d'engagement, réciproquement d'épuisement professionnel, durant la période de confinement (mars-mai 2020) en Suisse consécutive à la propagation de la SARS COV 2. L'étude empirique permet à son auteure de relever plusieurs leviers favorables au bien-être et à l'engagement des répondants, en particulier la flexibilité des horaires dont ils pouvaient bénéficier, ainsi que la possibilité de communiquer rapidement, par des moyens digitaux et numériques, avec les collègues et les superviseurs. La dimension relationnelle et de soutien social est ainsi identifiée comme un levier de l'engagement des agents sondés tout en minimisant les impacts négatifs du télétravail forcé sur leur épuisement. Les liens positifs entre flexibilité des horaires de travail et possibilité de communiquer avec les collègues et les superviseurs d'une part, et engagement des salariés d'autre part, sont partiellement médiés par la perception que peuvent avoir les répondants de leur environnement de travail. Ainsi, plus ceux-ci considèrent que leur environnement de travail est favorable à une conciliation vie privée-vie professionnelle, plus les impacts des variables précédemment citées seront positifs et importants. Il en est de même avec la perception que peuvent avoir les répondants du degré de soutien organisationnel dont ils bénéficient.

Comme les lecteurs pourront aisément le constater à la lecture de ces six contributions, les conséquences du télétravail sur la régulation organisationnelle, sur les conditions de travail, sur l'engagement, le bien-être, voire sur des outils ou postures managériales, sont diverses, variées, parfois contradictoires. En tous les cas, ces articles contribuent, chacun à leur manière, à faire avancer la connaissance sur les effets du télétravail, ses conséquences humaines et gestionnaires, ses intérêts et limites, ainsi que sur les modalités possibles d'accompagnement de cette nouvelle manière de travailler.

## **5. VERS DE NOUVELLES PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Malgré la richesse des données et des résultats proposés par les articles faisant partie de ce numéro spécial « télétravail », force est toutefois de noter que bien des interrogations subsistent tout à la fois sur les conditions du télétravail, ses conséquences aussi bien positives que négatives, ainsi que sur la manière de le manager et le piloter dans les organisations. Qu'il nous soit dès lors permis, ici, de proposer quelques ouvertures supplémentaires en matière de recherches pouvant, à l'avenir, contribuer à des avancées sensibles dans la compréhension des phénomènes en lien avec le télétravail.

Les six articles intégrés dans notre numéro spécial se basent tous sur des données empiriques, qu'elles soient de nature qualitative ou quantitative, collectées pendant la pandémie de Covid-19. Il n'aura échappé à personne que ces données sont historiquement et spatialement inscrites dans un contexte spécifique. L'aspect contingent des études empiriques est une évidence, difficilement dépassable, mais qui constitue une claire limite à la généralisation des résultats. Cette première remarque constitue un appel à la réalisation d'études ou d'enquêtes comparatives, notamment afin d'appréhender si les modalités, impacts, conséquences du télétravail mises en évidence sont uniques ou au contraire transversaux. Aussi, il serait souhaitable d'entreprendre des enquêtes internationales, afin de comparer les résultats eu égard aux contextes culturels et institutionnels nationaux. Cependant, il est aussi vraisemblable que le télétravail, ses modalités, effets et conséquences dépendent des secteurs d'activités (secteurs privé, parapublic, public notamment), voire des domaines d'activités (politiques sanitaires, politiques sociales, sécurité, environnement, énergie, etc.), des professions ou des métiers

(du reste certaines professions sont aujourd'hui impossibles à réaliser en distanciel, ce qui est bien la preuve que le télétravail contient des caractéristiques qui sont plus ou moins compatibles avec l'accomplissement de certaines tâches professionnelles). Nous appelons donc les chercheurs à créer des équipes de recherche internationales afin de conduire des études comparatives.

L'interdisciplinarité reste encore une gageure dans le domaine des sciences de gestion. Pourtant le télétravail est un phénomène social de grande ampleur pouvant permettre aux scientifiques d'horizons très divers (anthropologues, sociologues, politologues, psychologues, psychosociologues, spécialistes de la gestion, etc.) d'échanger, de dialoguer et donc d'étudier cette nouvelle manière de travailler à la lumière de différentes disciplines scientifiques, en croisant différents niveaux d'intelligibilité (sociaux et économiques, organisationnels et managériaux, relationnels et individuels). Cette interdisciplinarité est souhaitable, mais force est de constater que le potentiel qu'elle recèle ne s'est pas encore pleinement déployé en regard du sujet du télétravail.

Les méthodes de récolte des données, les méthodologies utilisées dans le cadre des études sur le télétravail sont principalement de deux ordres : qualitatif ou quantitatif. La porosité entre ces deux types de méthodes reste très faible. Des enquêtes sur le télétravail alliant les forces des méthodologies quantitative et qualitative manquent encore très cruellement. Et pourtant, ces approches méthodologiques mixtes s'avèrent la plupart du temps très puissantes. Concernant le phénomène du télétravail, il paraît évident que l'ouverture à des méthodologies variées, si possibles mixtes et inventives, permettra des avancées substantielles en matière de connaissances. Mais en la matière, comme dans d'autres, tout reste à faire ou presque.

Les études en sciences de gestion, comme la plupart des études en sciences humaines et sociales, peinent à intégrer la dimension temporelle, même si les études longitudinales se développent de plus en plus. La plupart des études produites sur le télétravail conduisent à la mise à jour d'instantanés, certes précieux, mais propres à un moment particulier, relatifs au temps court. Certaines études tentent de juxtaposer les instantanés en sollicitant, à un moment donné précis, des répondants quant à leur souvenir en lien avec la période de télétravail durant le confinement, en rapport avec un avant ou après télétravail forcé. Il s'agit d'une tentative louable pour faire entrer la dimension temporelle dans l'analyse des modalités, effets et conséquences du télétravail, mais elle est imparfaite. Autrement dit, les études longitudinales, avec la répétition de récoltes de données auprès d'une même population durant plusieurs années, sont les seules à pouvoir proposer une analyse dynamique de l'évolution du télétravail, de ses modalités et des perceptions des différents acteurs à l'égard de cette nouvelle manière de travailler.

Les enquêtes sur le télétravail sont en train de s'ouvrir, gentiment mais sûrement, aux effets de pouvoir, de domination, de genres. L'intersectionnalité étudiant les formes de domination, d'oppression et de discrimination, non pas séparément mais simultanément mériterait de faire son apparition dans ce champ d'études spécifiques. Peut-on parler d'égalité de traitement relativement aux opportunités de télétravail dans la population active ? Poser la question est y répondre en partie. Probablement pas. Dès lors, quelles sont les populations qui sont au bénéfice de cette nouvelle forme de travail, quelles sont celles qui en sont exclues ? Quelles sont les populations qui tirent parti du télétravail, y compris au niveau du bien-être, quelles sont celles qui en revanche supportent mal le télétravail, du fait du manque de ressources (matérielles, technologiques, de connaissances, etc.) à leur disposition ? Ces questions sont d'importance

puisqu'elles touchent à la justice organisationnelle et à des considérations éthiques centrales. Des études s'inspirant du courant de l'intersectionnalité seraient donc les bienvenues et surtout très originales et utiles pour gérer les conséquences, souvent cachées, du télétravail.

Finalement, notons que les études sur le télétravail ont tendance à s'émanciper des autres courants de recherche qui portent sur d'autres manières de travailler. Ainsi, les études sur les nouvelles façons de travailler, ou *new ways of working* (NWW) en anglais, s'intéressent aussi au télétravail, mais incluent celui-ci dans d'autres manières de travailler qui ont pour particularité qu'elles s'affranchissent d'un temps précis de travail et d'un lieu de travail unique. L'approche par les NWW intègre également toutes les formes de travail qui visent à s'adapter aux différentes activités réalisées dans une journée de travail, amenant dès lors les salariés à changer de lieux de travail et à flexibiliser leur temps de travail en fonction des tâches à accomplir (en anglais *activity-based working conditions*) (Renard *et al.*, 2021). D'autres sujets émergent actuellement et mériteraient d'être plus fortement connectés aux enquêtes sur le télétravail, on peut penser notamment aux notions suivantes : agilité organisationnelle ; pratiques flexibles de travail (*flexible work practices*) ; sociocratie ; holocratie ; etc. Un dialogue entre ces différents courants de recherche doit pouvoir se construire, pour éviter que des communautés scientifiques, des « églises », ne se créent et ne s'isolent, au détriment d'une compréhension plus générale des dynamiques organisationnelles en cours dans les entreprises et organisations publiques contemporaines.

Quelques propositions, bien sûr non exhaustives, mais qui ont le mérite de souligner de nouvelles perspectives de recherche novatrices et, selon nous porteuses, en regard de la problématique du télétravail. A suivre, donc.

## Références

- Aguilera, Anne, Virginie Lethiais, Alain Rallet et Laurent Proulhac (2016). « Le télétravail, un objet sans désir ? », *Revue d'économie Régionale Urbaine*, (1), 245-266.
- Alexander, Allison Laura (2014). *Telework's Impact on Employee Effectiveness: Is it the Time or the Place that Really Matters?*. Doctoral dissertation, Texas A & M University. Disponible électroniquement: <https://oaktrust.library.tamu.edu/handle/1969.1/153313>
- Alfes, K., Veld, M., & Fürstenberg, N. (2021). The relationship between perceived high-performance work systems, combinations of human resource well-being and human resource performance attributions and engagement. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 729-752.
- Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire*. Paris: PUF.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D., & Cheng, J. E. (2013). *The transformative nature of telework : a review of the literature*. Paper presented at the 19th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2013 - Hyperconnected World: Anything, Anywhere, Anytime.
- Brulhart, F., Favoreu, C. & Vieu, M. (2022). Équipes en présentiel vs équipes en ligne : exploration du lien entre émotions, conflits et performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, 125(3), 34-54.

- Brunelle, É. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international*, 14(4), 23-35.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- Chênevert, D., Fournier, P.-L., Menvielle, L., Bruneau, J., Jutras-Aswad, D. & Bissonnette, A. (2022). « Lockdowns and Telework: Psychological and Work-Related Consequences. », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 77(1), 1-28.
- Chiru, C. (2017). Teleworking: evolution and trends in USA, EU and Romania. *Economics, Management and Financial Markets*, 12(2), 222-229. Extrait de: <https://www.proquest.com/docview/1918794152/fulltextPDF/6E70B65ADF0C4EA7PQ/23#> <https://www.proquest.com/scholarly-journals/teleworking-evolution-trends-usa-eu-romania/docview/1918794152/se-2?accountid=12006>
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective, Paris, Le Seuil, coll. « *Points Politique* ».
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451.
- DARES (2022). Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 : Enquête Flash. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Paris.
- de Boer, C. & Delobbe, N. (2022). Effets de l'onboarding à distance sur la socialisation organisationnelle : une étude comparative sur les nouveaux entrants d'une école de management hôtelier. *@GRH*, 43(2), 61-88.
- Even, A. (2021). The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees. *SAM Advanced Management Journal*, 86(4), 4-2. n
- Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J., Palos-Sanchez, P., & González-González, I. (2023). The telework performance dilemma: exploring the role of trust, social isolation and fatigue. *International Journal of Manpower*.
- Gallatin, K. A. (2018). *Teleworker Isolation: Possible Effects of Workplace Relationships and Support*. (D.B.A.). Baker College (Michigan), United States -- Michigan. Extrait de: <https://www.proquest.com/docview/2205593927?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true#>
- Gerards, R., van Wetten, S., & van Sambeek, C. (2021). New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science*, 15(7), 2075-2110.
- Giauque, D. (2022). Travailler en mode hybride et impacts sur les managers et les salariés. *Forum Sécurité*, no. 2 octobre, 24-25.
- Giauque, D., Boukamel, O., & Kouadio, A. B. (Eds.). (2022). *Bien-être et performance au travail. En hommage à Yves Emery*. Lausanne: EPFL Press.
- Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., & Emery, Y. (2022). Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. *Public Personnel Management*, 51(3), 263-290.
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187.

- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103348.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
- Gorlick, A. (2020). The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19. *Stanford News*. March, 30, 2020.
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2018). E-socialization: The problems and the promise of socializing newcomers in the digital age. In J. H. Dulebohn & D. L. Stone, *The brave new world of eHRM 2.0* (pp. 111-139). Information Age Publishing Incorporated.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hallin, H. (2020) *Home-Based Telework During the Covid-19 Pandemic*. Mälardalen University, Sweden. Extrait de: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1448348/FULLTEXT02.pdf>
- Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Jaiswal, A., Arun, C. J. (2020). *Unlocking the COVID-19 Lockdown: Work from Home and Its Impact on Employees*. PREPRINT (Version 1). Extrait de: Research Square [<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34556/v1>].
- Laborie, C., Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. (2020) « Face à un deuxième confinement sans fin : plus de lassitude et de fatigue dans une organisation du travail à distance pourtant meilleure. » Résultats de l'enquête réalisée en novembre et décembre 2020. Rapport de recherche de l'Observatoire Universitaire du Télétravail - Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, UGA, 29 décembre 2020.
- Lenahan, S.T. (2016). *How telework programs enable affective organizational commitment*. (D.Mgt.). University of Maryland University College, United States -- Maryland. Extrait de: <https://www.proquest.com/docview/1845877283?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true#>
- Lister, K., & Harnish, T. (2019). Telework and its effects in the United States. In Messenger, J.C. (ed.) *Telework in the 21st Century* (pp. 128-170). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469.
- Mello, J. A. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261.
- Morikawa, M. (2020). Productivity of working from home during the COVID-19 pandemic: Evidence from an employee survey. *Covid Economics*, 49, 123-139.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.
- Owens, D. A. (2017). *Management Perspectives of Telework: A Case Study* (Publication Number 10689467) [Ph.D., Northcentral University]. ProQuest Dissertations &

- Theses Global. United States -- California. Extrait de: <https://www.proquest.com/docview/2023553841?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true#>
- Ozimek, A. (2020). The future of remote work. SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn3638597>
- Park, S., Jeong, S., & Chai, D. S. (2021). Remote e-Workers' Psychological Well-being and Career Development in the Era of COVID-19: Challenges, Success Factors, and the Roles of HRD Professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 222-236.
- Planchard, J. H., & Velagic, Z. (2020). Évaluation de l'impact psychologique du télétravail. *Références en santé au travail*, 161, 49-58.
- Pontier, M. (2004). Réflexions sur les spécificités d'une Gestion des Ressources Humaines appliquée au contexte du télétravail. *La Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 39(206), 95-107.
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021). The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. *Administrative Sciences*, 11(2), 38.
- Scherrer, C., Davoine, E., & Giauque, D. (2022). Télétravail et travail hybride: des tensions managériales en discussion. *HR Today*(6), 34-36.
- Shaw-VanBuskirk, L., Lim, D. H., & Jeong, S.-H. (2019). Liminal leadership: leading betwixt and between. *European Journal of Training and Development*, 43(7/8), 643-660.
- Song, Y., & Gao, J. (2020). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668.
- Taskin, L., & Delobbe, N. (2003). Conséquences de la pratique du télétravail, Vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ? In G. Karnas, C. Vandenberghe, N. Delobbe (Eds), *Bien-être au travail et transformations des organisations* (pp. 391-401). Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le Travail humain*, 82(1), 1-39.
- Walrave, M. (2010). Comment introduire le télétravail? *Gestion*, 35(1), 76-87.
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609-625.

**Denis CHÊNEVERT** est professeur titulaire au département de Gestion des Ressources Humaines à HEC Montréal où il enseigne la gestion stratégique des ressources humaines. Il occupe les fonctions de Directeur du Pôle santé, Codirecteur du Pôle D (dirigeant, dirigeante et direction stratégique), Directeur de l'axe gestion du changement à l'Unité de Soutien SSA, chercheur associé au CHUM et Titulaire du Professorship en santé et climat de travail. Il a obtenu son Doctorat de l'Université de Toulouse I. Il a été récipiendaire du prix du meilleur livre pédagogique à HEC Montréal en 2009 ainsi que du Highly Commended Paper Award en 2013 dans la revue *Journal of Health Organization and Management*. Il est membre du consortium universitaire du ministère de la santé et des services sociaux et siège sur le CA de l'INSPQ. Ses récents travaux de recherche portent principalement sur les liens entre le climat

de travail, l'absentéisme, l'épuisement professionnel, le taux de roulement et la performance individuelle et organisationnelle dans le secteur de la santé et des services sociaux.

**David GIAUQUE** est professeur ordinaire de gestion des ressources humaines et de management public à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) ; auparavant professeur à l'Institut d'études politiques (Université de Lausanne) dont il a été le directeur ; professeur invité à la School of Public Administration de l'Université de Victoria (Colombie-Britannique, Canada), enseignant dans des programmes inter-universitaires en management des ressources humaines. Ses travaux de recherche, publications et expertises portent sur les pratiques de GRH dans le secteur public, les conditions d'engagement et de motivation des agents publics, le climat de travail, les nouvelles manières de travailler, la culture, le climat organisationnel et l'éthique.

**Emmanuel ABORD de CHATILLON** est professeur des Universités en Gestion des Ressources Humaines au sein de l'INP IAE de l'Université Grenoble Alpes. Il dirige depuis 2013, la Chaire Management et Santé au Travail qui regroupe enseignants-chercheurs, entreprises et organisations publiques autour de ces thématiques. Ses travaux portent sur les pratiques de management en santé, le comportement des acteurs et des institutions face aux difficultés, mais aussi les adaptations des organisations aux nouveaux modes d'organisation du travail.

**Nathalie DELOBBE** est professeure ordinaire en Faculté de Psychologie et Sciences de l'Éducation à l'Université de Genève en Suisse, après une carrière de professeure en Gestion des ressources humaines et comportement organisationnel à la Louvain School of Management, Université catholique de Louvain en Belgique. Elle est titulaire d'une chaire en formation des adultes dans les organisations et responsable de l'équipe ACT'FOR (apprentissage et compétences au travail, en formation et dans les organisations). Ses travaux de recherche et publications portent sur la formation et le développement des compétences dans les entreprises, les dynamiques d'apprentissage et de transfert d'apprentissage en formation continue, la socialisation organisationnelle des nouveaux entrants dans les organisations et institutions d'enseignement, et les dynamiques d'apprentissage en équipe. Elle coordonne également les programmes de formation continue MAS-DAS-CAS en Management, Ressources Humaines et Carrières organisés conjointement par les Universités de Suisse Romande.

**Emilie VAYRE** est professeur des Universités en Psychologie du Travail et des Organisations. Elle mène et encadre des travaux de recherche visant à appréhender les incidences de la digitalisation du travail et des nouveaux espace-temps de travail sur les modes de management, les collectifs de travail, le rapport au travail et à l'organisation, la santé et l'articulation vie de travail-vie privée mais aussi l'égalité professionnelle femmes-hommes. Elle est membre de plusieurs Comités Scientifiques dans le domaine (Observatoire National du Télétravail ; Enquêtes *Conditions de travail - Risques psychosociaux (CT-RPS)* et *Le vécu du travail et du chômage pendant la crise sanitaire liée au Covid-19 (Tra-Cov 2)* à la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion).