

Le degré d'adoption du management à distance au sein des organisations françaises à l'ère Post crise sanitaire

درجة اعتماد الإدارة عن بعد داخل المنظمات الفرنسية في فترة ما بعد الأزمة الصحية

ZOUAOUI /RACHEDI AKILA¹

MCA.FSECG. Université Mouloud Mammeri.Tizi-Ouzou
zouaakila@yahoo.fr

Reçue: 14.01.2023

Accepté: 28.06.2023

Publié: 05.07.2023

Résumé : L'objectif de cette recherche est de montrer le degré d'adoption de la pratique du management à distance, comme nouvelle posture managériale après la crise sanitaire. Cette pratique a pris de l'ampleur ces dernières années, mais la crise sanitaire liée au COVID-19 a été le principal catalyseur. La méthode d'investigation adoptée, repose sur un rapport d'une enquête réalisée par « OpinionWay pour liaisons Sociale », et sur un traitement statistique par Excel des données. Les résultats de la recherche montrent que le management à distance tel qu'il s'organise actuellement en France est en étape de transition, il est une preuve de mutation des modes organisation du travail.

Mots clés : Management à distance, télétravail, distance, collaboration, confiance, entreprises françaises.

Jel Classification Codes :J62.M12. M14

ملخص : الهدف من هذا البحث هو إظهار درجة تبني ممارسة الإدارة عن بعد، كوضعية إدارية جديدة بعد الأزمة الصحية. اكتسبت هذه الممارسة زخماً في السنوات الأخيرة، لكن الأزمة الصحية المرتبطة بـ COVID-19 كانت الحافز الرئيسي. تعتمد طريقة الاستقصاء المعتمدة على تقرير مسح أجراه "OpinionWay للعلاقات الاجتماعية"، وعلى معالجة إحصائية بواسطة برنامج Excel للبيانات. تظهر نتائج البحث أن الإدارة عن بعد كما هي منظمة حالياً في فرنسا تمر بمرحلة انتقالية، فهي دليل على تغيير في أساليب تنظيم العمل.

كلمات مفتاحية: الإدارة عن بعد، العمل عن بعد، المسافة، التعاون، الثقة، الشركات الفرنسية

تصنيف JEL: J62.M12. M14.

Zouaoui/ Rachedi Akila (MCA).Email : zouaakila@yahoo.fr

1. Introduction

La Transformation digitale des entreprises, invite les chercheurs à repenser les stratégies classiques de management qui reposent sur la visibilité du travail et la présence nécessaire du manager pour interagir avec le managé, et à proposer d'autres alternatives aux managers qui doivent penser différemment. Il est indéniable aussi, que la crise sanitaire liée au COVID-19 a agi comme un catalyseur au management à distance. Ce mode de travail a pris une ampleur importante durant ces deux dernières années.

En sus, le développement du télétravail, a obligé les managers de repenser leur façon de faire et évolué vers une nouvelle posture managériale reposant essentiellement sur un équilibre entre contrôle et confiance

Avec le développement du télétravail, ce sont à la fois les managers qui doivent repenser leur manière de contrôler le travail, mais aussi les managés qui s'interrogent sur la manière dont ils peuvent rendre compte de leur travail (FERNANDEZ, 2014).

Participer à mettre en place des espaces de travail, d'échanges et de communication, manager par la confiance sont les principaux piliers vers une nouvelle posture managériale telle que nous renseigne la littérature académique.

L'objectif de cette recherche est de dresser un état des lieux concernant les travaux académiques, les recherches empiriques s'intéressant à cette nouvelle notion émergente qu'est « le management à distance », ensuite montrer et à travers l'expérience des entreprises françaises, le degré de maturité et d'adoption du management à distance comme nouvelle pratique managériale.

Partant de là, la question principale de cette recherche se pose :

Quel est le degré de développement du management à distance au sein des entreprises françaises ?

Il convient dès lors de poser les hypothèses suivantes :

H1 : Le management à distance est une pratique répandue dans les entreprises françaises.

H2 : Le management à distance se pratique dans de nouvelles formes d'organisations du travail.

H3 : Le degré de satisfaction des managés à ce mode de travail diffère selon les secteurs d'activité.

A travers le rapport d'étude réalisé par « OpinionWay pour liaisons Sociale », en septembre 2022 se rapportant aux nouvelles organisations du travail et leurs impacts (télétravail, espaces, rythme et horaires de travail,...), (OLLIVIER, 2017) nouvelles formes de travail dans les entreprises

françaises et leurs impacts sur l'adoption du management à distance comme une nouvelle posture managériale.

Pour ce faire, la première partie de cette recherche expose les travaux académiques abordant la thématique du management à distance, La seconde phase de la recherche propose, dans la continuité du premier point, de se pencher sur les recherches empiriques qui se sont intéressées à développer cette notion. Et enfin, la troisième partie de ce travail, expose et analyse les résultats du rapport d'étude réalisé par « OpinionWay pour liaisons Sociale ».

2.Revue de la littérature académique

La littérature théorique récente qui traite du management à distance semble se préoccuper d'avantage des typologies de travail à distances pour ensuite montrer la complexité liée à la distance. Certains auteurs se sont focalisés sur les enjeux ainsi que les leviers du management à distance.

Tel que le préconisent les travaux académiques et à partir de la documentation théorique, il faut cerner les différentes facettes de la distance pour mieux en appréhender sa complexité. Les dimensions de la distance, peuvent être des freins ou des moteurs dans le pilotage et l'animation de l'équipe. (OLLIVIER, 2017, pp. 35-37), nous présente une typologie des formes de travail que nous énumérons ci-dessous :

▪ Le travail à domicile

- ✓ La souplesse des organisations favorise la possibilité de rester chez soi d'une manière ponctuelle pour approfondir un dossier, préparer une réunion ou faire un service commercial.

▪ Le travail nomade

- ✓ Le travailleur nomade n'a pas de lieu de travail fixe. Il dispose d'un équipement qui lui permet d'être en liaison permanente avec sa base de données et en entreprise.

▪ Le salarié délocalisé chez le client

- ✓ Une situation comme pour de nombreux salariés dans les métiers tels que le développement informatique où la sécurité des installations.

▪ Les télécentres et le coworking

Ce sont des espaces de bureau qui hébergent des télétravailleurs d'une même ou de différentes entreprises. Prévues pour être proches du domicile, ils visent à maintenir un contact social et à fournir des services partagés : salles de réunion, accès internet, imprimantes...le lieu de travail est impersonnel.

✓ Les sites multiples

Le cas le plus classique est la fusion entre deux entreprises et le maintien des activités en place... Chaque équipe a sa propre cohésion et le leadership du manager à distance peut se voir concurrencer par un contre-pouvoir local.

Il semble à priori que ces formes de travail à distance soulèvent des problématiques et présentent pour le manager des niveaux de complexité différents et par conséquent, le premier feed-back du manager doit être de situer les enjeux auxquels il sera confronté. La notion de « travail à distance » recouvre un ensemble varié de modes d'organisation et de pratiques professionnelles, maladroitement rassemblées sous ce dénominateur commun un peu ambigu qu'est la « distance »(BOUVARD, 2013, p. 11).

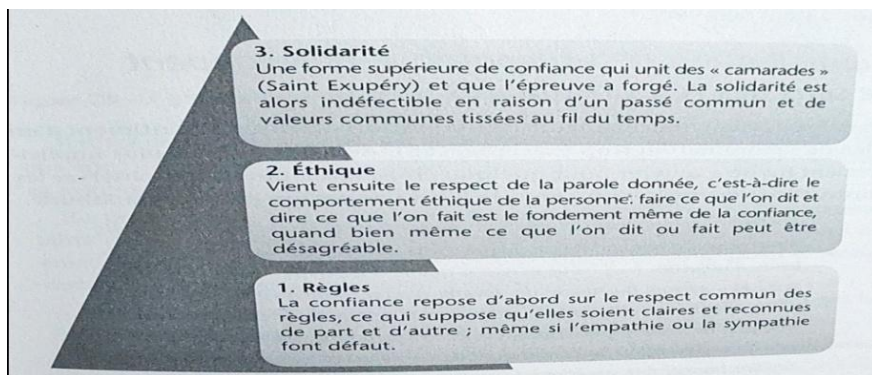
Les niveaux de complexité se rapportent essentiellement aux différentes facettes de la distance, géographique, culturelle, linguistique, technologique et la distance temporelle.

Par ailleurs, il est important comme le souligne l'auteur, ces niveaux de complexité sont étroitement liés à la distance physique, opérationnelle et à la distance émotionnelle. Dans cette configuration ; la confiance est la clé de voute de la réussite. La confiance permet de gérer trois dérives:

- La hausse des conflits, car la distance provoque des incompréhensions ;
- Une coopération amoindrie ;
- Un stress accru.

La figure 1 illustre les trois niveaux de la confiance professionnelle pour bien manager à distance.

Figure 1 : les trois niveaux de la confiance professionnelle



Source : (OLLIVIER, 2017, p. 63).

En outre, Il est primordial de comprendre dans un premier temps que le management à distance nécessite une refonte en profondeur des méthodes de pilotage, de coordination et de suivi des activités. D'où la nécessité pour le manager de créer rapidement une dynamique collective de confiance, en s'appuyant sur cinq axes : la ligne managériale, les objectifs, les règles du jeu, les relations à l'intérieur de l'équipe ainsi que les méthodes et outils disponibles. (OLLIVIER, 2017, p. 32)

Pour (OLLIVIER, 2017, p. 49), les enjeux du management se situent à trois niveaux ;

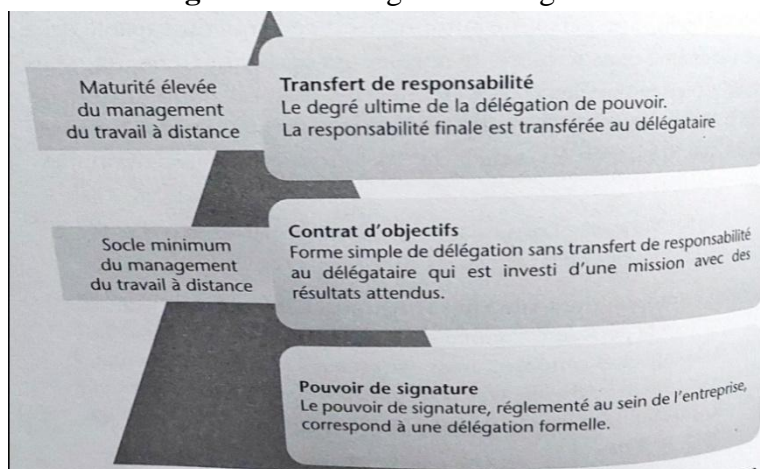
▪ **Niveau1 : la prise en compte des individualités**

A travers l'entretien, le manager pourra comprendre le parcours professionnel, les caractéristiques personnelles, les aspirations et les craintes de chaque membre de l'équipe. Ainsi, personnaliser sa contribution auprès de chaque collaborateur est une condition de réussite du manager dans sa mission.

▪ **Niveau2: la décentralisation des responsabilités**

Pour pouvoir mettre en place une organisation cohérente et fluide, il est vital de décentraliser les responsabilités à travers la clarification des rôles et missions de chaque membre de l'équipe, fixer les objectifs et mettre en place des indicateurs de suivi. La clarification des responsabilités est un enjeu majeur. S'il est une problématique centrale du management, c'est bien celle de délégation de pouvoir et la marge d'autonomie qu'elle ouvre aux collaborateurs (BOUVARD & STORHAYE, P., 2013, p. 112).

Figure2 : les 3 degrés de délégation



Source:(OLLIVIER, 2017, p. 112)

▪ **Niveau3 : la culture du partage et de coopération**

La dynamique collective est aussi un facteur clé de succès. Cette dynamique collective s'explique par la mise en place d'une organisation transversale qui a la capacité de gérer les absences et les surcharges du travail à travers des travaux en groupe afin d'harmoniser les références et méthodes de travail, de stimuler l'intelligence collective et de créer ou d'intensifier le sentiment d'appartenance.

Pour les atouts et bénéfices du management à distance, nous les résumons par l'obligation de se remettre en cause, le développement de l'autonomie et la richesse de la diversité culturelle.

Quant aux leviers du management à distance, il est à préciser que c'est l'exigence requise dans le choix des postures et des méthodes qui lui confère sa spécificité. En plus d'avoir une vision claire et communicative du développement de l'équipe et de sa capacité à se mouvoir dans un environnement complexe.

3.Résultats des travaux empiriques

A l'issue d'un examen des travaux empiriques concernant le management à distance, il apparaît qu'une transformation managériale exige essentiellement le passage de l'entreprise vers un mode de management transversal qui repose sur l'adhésion et la motivation des collaborateurs à l'opposé du management vertical (Le management traditionnel), ou l'autorité et la hiérarchie sont les principaux piliers.

Les enseignements des travaux empiriques, révèlent qu'il est impossible de dissocier la transformation managériale des organisations, de la transformation digitale. En effet, « ce sujets'articule avec les transformations numériques en cours, la diffusion des méthodes dites agiles, l'aplatissement des lignes hiérarchiques, le raccourcissement des boucles de décision, l'autonomisation et la responsabilisation des salariés pour une « libération des énergies »(CANIVENC & Cahier, 2021, p. 107).

Pour les auteurs, la transformation managériale peut se penser dans deux directions :

- Le dé-management (réduction ou suppression de la place et du rôle du management intermédiaire),
- Ou au contraire renforcé le développement des compétences des managers de proximité.

Le télétravail contraint a mis en évidence deux "écoles" de management, l'une basée sur la confiance, l'autre reposant sur le contrôle.

Dans l'objectif d'identifier les enjeux du management à distance auprès des managers et managés, (HEDHILI & BOUDABBOUS, S., 2021) considèrent que la globalisation de l'économie, l'accélération et la dématérialisation des échanges ont eu un effet positif sur le développement du management à distance, ceci explique cette recrudescence de l'intérêt porté à ce thème.

Les auteurs évoquent en premier lieu, la typologie des distances qui sont impliquées dans la relation entre le manager et les managés à côté de la « distance géographique », telles que ; la distance linguistique, la distance culturelle et la distance technologique, etc.

Dans second volet, les auteurs retracent les atouts du management à distance, ou on retrouve une diversification des modes de travail, on parle alors du « télétravail en alternance », du bureau satellite (appartenant à l'entreprise), « satellite office » et des télécentres (un centre informatique privé) et des centres électroniques de quartier. Le travailleur mobile ou « Nomade ». Ainsi que « l'équipe virtuelle », des équipes dispersées géographiquement.

Dans le cadre de la communication à distance, les auteurs soulignent que les contraintes de proximité, ont été réduites grâce au développement de la communication électronique. En effet, la séparation spatiale et organisationnelle n'est plus une contrainte. Dans ce contexte distanciel, l'utilisation d'expressions verbales et imagées est plus intense.

La troisième idée avancée concerne la supervision à distance. Le passage de la supervision directe au contrôle à distance est considéré comme l'une des évolutions majeures du management à distance. Les auteurs identifient les stratégies de contrôle utilisées ; le « contrôle électronique » pour vérifier les temps d'accès aux fichiers, le contrôle par l'usage de spécifications formelles et rigoureuses pour déterminer les cibles à atteindre et mettre en place des procédures très détaillées, et le contrôle par la marche.

Les résultats de cette recherche montrent que les enjeux principaux de ce mode de management résident dans les difficultés de la supervision et de la communication à distance.

S'agissant (COCULA & FREDY-PLANCHOT, A., 2021, pp. 327-340), les auteurs s'intéressent à décrire, d'une part, les contours et spécificités du travail à distance et, d'autre part, de proposer un cadre méthodologique pour une mise en place réussie du management à distance. A cet égard, ils soulignent en premier lieu que l'intérêt récent porté à ce concept de travail à distance tient que la plupart des spécialistes s'accordent pour dire qu'aujourd'hui les organisations font face à un environnement turbulent et dynamique qui nécessite flexibilité et rapidité. Et

en second lieu, le caractère multiforme du télétravail et les diverses modalités pratiques d'organisations du télétravail.

Quant aux défis du management à distance, ils peuvent être résumé en l'incapacité du manager à observer les processus de travail de ses employés ; l'effet négatif sur le lien social sur le lieu du travail, l'isolement provoqué par la séparation du travailleur à distance, l'implication et la loyauté qui diminuent car ils ne sont pas dans le lieu habituel de travail. Le plus grand reste dans la capacité du manager à développer et à transmettre une culture organisationnelle.

La contribution principale de ces auteurs réside dans leur étude sur les conditions de réussite du management à distance. Les auteurs évoquent des conditions stratégiques et tactiques qui doivent être réunies pour la réussite du management à distance.

▪ Les conditions d'ordre stratégiques peuvent être résumé dans les points suivants :

- formulation des choix claires en matière de travail à distance par la direction. Elle doit s'inscrire dans une politique d'entreprise cohérente, soutenue et médiatisée par la direction.

- présentation préalable d'un document formalisé qui retrace les grandes orientations de travail à distance.

- lutter contre les idées reçues qui véhiculent l'image de travailleurs à distance travaillant moins que ceux qui sont sur site.

Concernant les conditions d'ordre tactiques, on retrouve :

- garantir un minimum d'équipement en TIC,

- organisation de rencontres d'information sur les nouveautés et des actions entreprises au sein du service

- établir des relations de confiance au sein des équipes

- une définition claire des responsabilités au sein des équipes virtuelles.

(LE BRIS, 2008, pp. 205-229), s'est intéressé à étudier les leviers managériaux de la distance à travers une revue de la littérature qui « propose une logique managériale et des rôles managériaux dont les socles identifiés sont l'organisationnel et le relationnel pour permettre l'adéquation distance-proximité ».

Les leviers organisationnels se résument ainsi :

Contrôles, Objectifs, Communication descendante, feedback, Proximité organisée, planification prévision, Rigueur, Formalisation.

Pour les leviers relationnels, il s'agit de : Confiance, Autonomie, Appartenance, Communication échange, Partage, Identité, Écoute, Convivialité, Moments informels. L'auteur conclut que l'équilibre entre leviers organisationnels et relationnels doit être trouvé par le cadre de santé, dans un environnement qui se complexifie, afin de dépasser un éloignement géographique ou hiérarchique.

L'étude de (LE BRIS, 2008), s'intéresse à la perception de la distance dans une relation managériale pour identifier les différents éléments susceptibles d'influencer cette distance managériale subjective. Il s'agit de deux paramètres. Les paramètres objectifs de la distance managériale subjective qui correspondent à des éléments facilement identifiables par les organisations souhaitant mettre en œuvre du management à distance qui sont d'ordre cinq. Les paramètres subjectifs de la distance managériale subjective qui sont, plus difficile à appréhender. Les cinq paramètres « objectifs » de la distance managériale subjective identifiés au, sont les suivants :

- Le fait de connaître préalablement son manager / son collaborateur,
- L'ancienneté au sein de l'entreprise,
- Le niveau hiérarchique,
- L'habitude du management à distance,
- Et la durée de la dyade manager / managé.

Les paramètres subjectifs de la distance managériale subjective identifiés sont d'ordre quatre à savoir :

- la disponibilité,
- la réactivité,
- le style de supervision du manager
- et le niveau d'attention à l'autre.

Comme résultat de cette recherche, l'auteur nous indique que le plus important est de réussir à créer et à maintenir un sentiment de proximité, réduire la distance managériale subjective entre un manager et son collaborateur.

Pour (FRIMOUSSE & PERETTI, J. , 2020, p. 107), le télétravail performant, c'est celui qui doit s'insérer d'un changement de culture. Le rôle de manager de proximité est d'accompagner pour rassurer et garantir le maintien de la sécurité psychologique, d'identifier et d'évaluer le niveau de santé des collaborateurs. Le plus grand défi que rencontrent les managers est celui de mobiliser davantage leurs compétences émotionnelles et de développer une relation de confiance.

(DESMARAIS, et al., 2022), dans leur recherche identifient les caractéristiques démographiques et psychologiques des dirigeants qui pourraient exercer une influence sur leurs choix actuels et à venir en vue d'une adoption durable du télétravail au sein de leurs entreprises. À travers une enquête administrée à 119 dirigeants d'entreprises en Suisse Romande, les auteurs montrent l'influence de quelques caractéristiques des dirigeants, telles que leur expérience (caractéristique démographique) et plus particulièrement, leurs représentations sociales (caractéristiques psychologiques) sur leurs choix actuels et à venir d'adopter le télétravail au sein de leurs entreprises, en explorant un modèle de recherche basée sur l'UET.

(LABORIE, et al., 2021), ont présenté une recherche qui a pour objectif de mieux comprendre les mécanismes conduisant à l'ennui dans le contexte du télétravail et explore les possibilités qu'un manager peut intervenir à distance sur l'ennui des salariés télétravailleurs. Dans le cadre d'une enquête initiée pendant le confinement (novembre et décembre 2020), 2271 salariés ont été interrogés sur leur ressenti concernant leurs conditions de travail et sur les différents éléments de la relation managériale, L'étude a montré que l'ennui associé à un travail isolé questionne aussi bien sur son articulation avec le bien-être que sur la capacité des managers à s'en emparer. En présentiel, le manager joue un rôle plus manifeste sur l'ennui, alors que la distance physique renforce le rôle médiateur du bien-être, notamment en matière de sens.

(LÉON, 2013), Identifie deux formes de management à distance: le suivi électronique de la performance et le management par objectifs. Dans le premier cas, la technologie et le pilier pour suivre l'activité et la performance de leurs collaborateurs sur la base des connexions informatiques, le manager contrôle des heures d'arrivée et de sortie, évalue le rythme de travail en fonction du nombre de transactions traitées. Dans le management par objectifs, le manager se concentre sur les objectifs à atteindre, la participation et le feedback sur le travail réalisé.

L'étude de(FERNANDEZ, 2014, pp. 101-108), nous a permis de comprendre les modalités du travail réalisé à distance, en particulier, la place des TIC, les pratiques professionnelles, les usages des TIC et les compétences que ces modalités mobilisent ou participent à créer. Les résultats de cette recherche nous renseignent sur les différents modes de management à distance : un mode de contrôle ou de motivation des salariés par la technologie, tandis que d'autres se fondent sur la confiance installée entre managers et subordonnés. L'évaluation repose dans ce cas, sur le résultat en relation avec les objectifs préalablement convenus avec le manager.

(MATHIEU, et al., 2020), et à partir d'une enquête réalisée en juin 2019 chez Michelin, huit indicateurs ont été explorés et ont permis de mieux cerner les effets du télétravail sur les perceptions des salariés. Les résultats exposent les bases d'un « télétravail post-pandémie » orienté vers une pratique offensive.

4. Contexte de l'étude

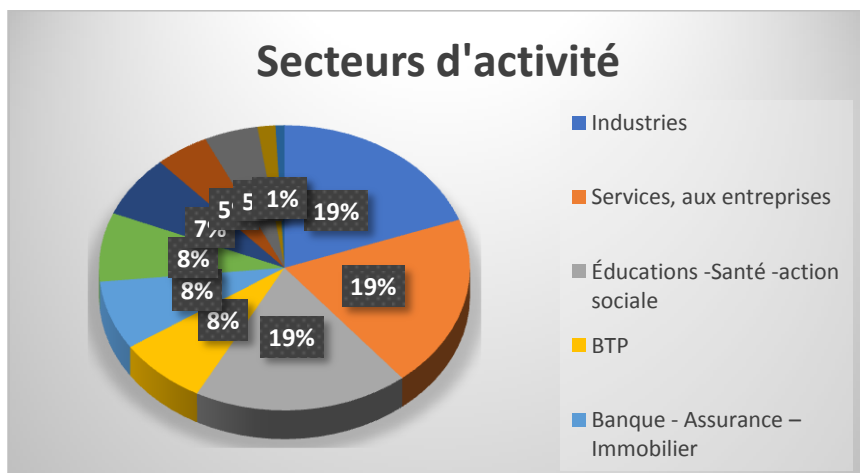
Le rapport d'étude réalisé par OpinionWay pour liaisons Sociale, en septembre 2022 se rapporte sur les nouvelles organisations du travail et leurs impacts (télétravail, espaces, rythme et horaires de travail, ...) sur les relations avec les principaux interlocuteurs internes de la fonction RH dans les organisations objet du sondage. Nous présentons dans ce qui suit le terrain d'observation ainsi que la méthodologie d'accès au terrain telle que préconisée par Opinion Way.

4.1. Terrain d'observation

L'étude a été réalisée auprès de 309 Fonctions RH travaillant dans des entreprises organisations de 50 salariés et plus.

Bien qu'étant significatif, au niveau de la répartition des organisations, on note à cet égard dans cette même logique, que les secteurs où les réponses ont été les plus fortes restent ceux des industries (25%), et Services (25%), en suite Éducatifs - Santé - action sociale avec (24%). Le graphique 1, illustre la dominance de ces secteurs, qui s'explique par l'importance donnée au télétravail.

Graphique 1 : répartition des organisations en fonction du secteur d'activité



Source : établi par nos soins sur la base des chiffres du «Sondage OpinionWay pour Liaisons Sociales, 2022».

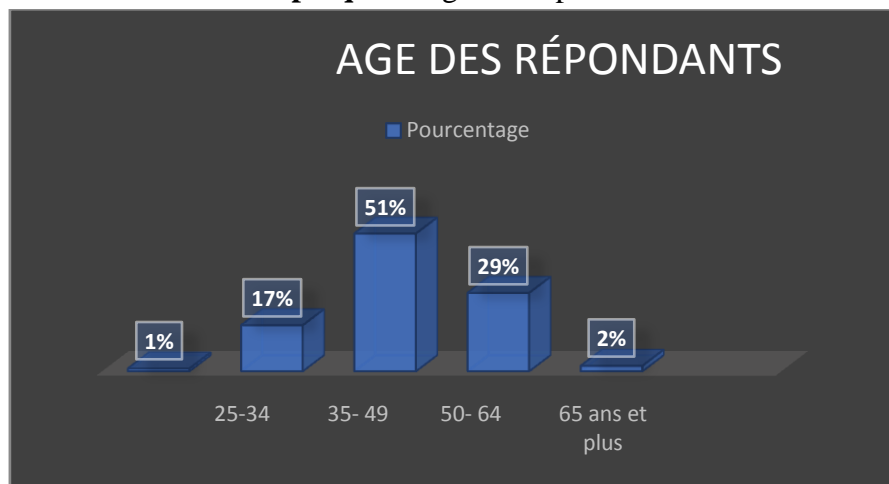
Quant à la répartition des DRH ET RHH en fonction du sexe, il s'avère que le sexe féminin prédomine avec un pourcentage de 51 % contre 49 % pour les hommes.

L'âge des DRH et RRH est mesuré en demandant au répondant d'indiquer la tranche d'âge à laquelle il appartient.

Il est important de signaler que la tranche d'âge allant de 35- 49 ans, représente 51% des répondants.

Le graphique 2 reprend les données et illustre bien que les DRH et RRH représentent une population de jeunes répondants.

Graphique2: Age des répondants



Source : établi par nos soins sur la base des chiffres du « Sondage OpinionWay pour Liaisons Sociales,2022 »

4.2.Méthodologie d'accès au terrain et analyse des données

OpinionWay a réalisé une enquête concernant les nouvelles formes d'organisation du travail, en appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252. Quant au mode d'interrogation, l'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, selon des critères de région, d'âge, de secteur d'activité et de taille salariale. Les résultats ont été pondérés par ces mêmes critères. Un questionnaire de 10 minutes en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview), a été administré. Pour les dates de terrain, les interviews ont été réalisées entre le 5 et le 18 septembre 2022. L'étude a été réalisée auprès de 309 Fonctions RH travaillant dans des entreprises organisations de 50 salariés et plus.

Tableau 1 : les Fonctions RH de l'entreprise

Fonction RH de l'entreprise	Pourcentage
DRH	27%
RRH (Responsables des ressources humaines, Responsables paie, Responsable relations sociales, Responsables recrutements, Responsables formation, chargés relations sociales)	73 %.

Source : établi par nos soins sur la base des chiffres du « Sondage OpinionWay pour Liaisons Sociales, 2022 ».

En vue de comprendre si les managers sont adaptés à leurs pratiques de télétravail, et dans l'objectif de mesurer les caractéristiques ou les attributs que possède ces managers, Opinion Way a défini des indicateurs qui permettent d'exprimer leur avis en des termes directement observables et mesurables.

Pour décrire et analyser les pratiques des RH et RRH des organisations objet d'enquête, il faut définir des éléments d'observation qui doivent permettre, conformément aux objectifs du sondage, de mesurer d'une part les attributs techniques des pratiques managériales implantés dans ces dites organisations, et de caractériser d'autre part, l'adaptation des DRH au télétravail. L'adaptation des pratiques des managers au télétravail évaluée par l'intermédiaire de quatre (04) items, sous forme de propositions, reprenant les modalités de réponse suivantes :

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

Le tableau 2, présente les réponses à la question de l'adaptation au télétravail des managers des organisations objet du sondage.

Tableau 2 : adaptation des pratiques des managers au télétravail

Pas du tout d'accord	5%
Plutôt pas d'accord	13 %
Plutôt d'accord	52 %
Tout à fait d'accord	30%

Source : établi par nos soins sur la base des chiffres du « Sondage OpinionWay pour Liaisons Sociales, 2022 ».

Le second indicateur mesuré se rapportant au lien entre les collaborateurs s'il s'est trouvé affecté par le télétravail (cohésion et appartenance). Cet indicateur est évalué par l'intermédiaire de quatre (04) items reprenant les modalités de réponse suivantes :

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

Le tableau 3, montre le pourcentage ou le degré d'affectation du lien entre les collaborateurs.

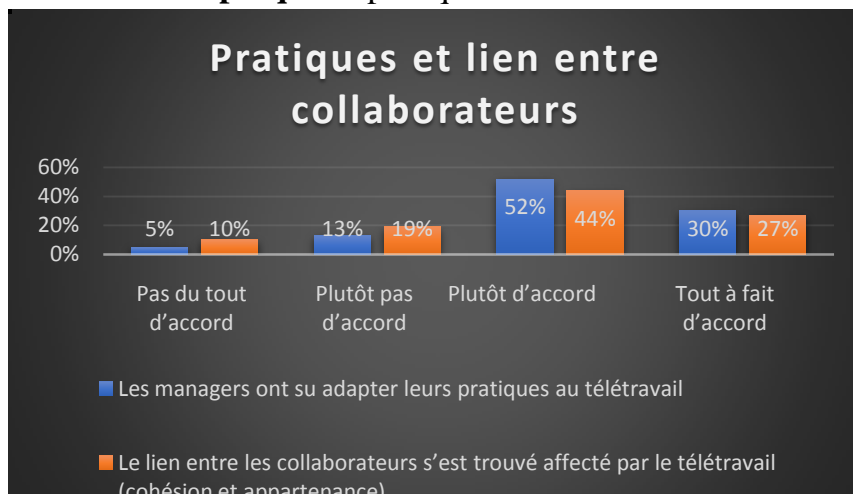
Tableau 3 : degré d'affectation du lien entre les collaborateurs

Pas du tout d'accord	10 %
Plutôt pas d'accord	19 %
Plutôt d'accord	44%
Tout à fait d'accord	27%

Source : établi par nos soins sur la base des chiffres du « Sondage OpinionWay pour Liaisons Sociales, 2022 ».

A travers la figure 3, nous observons que la majorité des collaborateurs 52 % s'accordent que le télétravail a impacté le lien d'appartenance ainsi que la cohésion entre les équipes de travail.

Graphique3 : pratiques et lien entre collaborateurs



Source : établi par nos soins sur la base des chiffres du « Sondage OpinionWay pour Liaisons Sociales, 2022 ».

Sur les espaces de vie en commun et les aménagements d'espaces de travail collectif, il est à noter que 47% seulement des espaces sont en commun et 46% des organisations ont réaménagé des salles de réunion et de travail collectif sous les quatre formes mentionnées dans le tableau 4.

Tableau 4 : Réaménagement des salles de réunion et de travail collectif

Passage en flex office	23%
Passage en open space	22%
Recours à des tiers lieux (coworking, etc.)	19 %
Autres aspects	4%

Source : établi par nos soins sur la base des chiffres du « Sondage OpinionWay pour Liaisons Sociales, 2022 ».

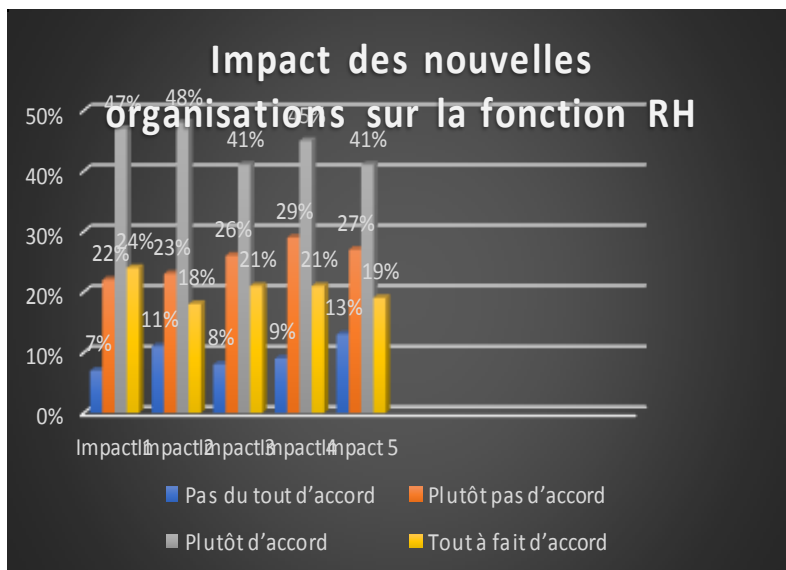
Il apparaît à l'analyse du tableau 4, que sur les 46% des organisations qui ont réaménagé des salles de réunions et de travail collectif.

S'agissant de l'impact des nouvelles organisations du travail (télétravail, espaces, rythme et horaires de travail, ...) sur les relations avec les principaux interlocuteurs internes de la RH dans chaque organisation, il est apprécié à travers les propositions suivantes :

- Le défi éprouvant pour la fonction RH (impact 1) ;
- Un sentiment d'injustice chez certains (impact 2) ;
- Des réticences voire un rejet chez certains (impact 3) ;
- Une surcharge de travail pour les managers (impact 4) ;
- Le suivi des activités des collaborateurs (impact 5).

Malgré l'hétérogénéité des résultats, il semble que les organisations des différents secteurs ressentent le besoin d'activités de proximité leur permettant de suivre l'évolution de leurs activités. Cette tendance est confirmée par l'analyse de la nature des indicateurs qui délivrent ces informations tel qu'illustré dans le graphique 4.

Graphique 4 : l'impact des nouvelles organisations du travail



Source : établi par nos soins sur la base des chiffres du « Sondage OpinionWay pour Liaisons Sociales, 2022 »

5. Résultats de l'étude

L'enquête révèle que sur un total de 10 organisations, seulement 6 organisations ont vu leurs espaces de travail impactés par la crise sanitaire, (ce qui valide la première hypothèse) et 1/3 ne sont pas source de satisfaction encore aujourd'hui.

Le rapport montre que les frustrations viennent principalement des espaces de vie en commun (47%) et des aménagements d'espaces de travail collectif (46%). Les passages au *flex office* ou en *open-space* semblent davantage acceptés (23% et 22%). Malgré ces bouleversements, la satisfaction reste majoritaire sur les espaces de travail et les rythmes de travail actuels. Le télétravail longue distance est fortement envisagé, notamment par les jeunes (hypothèse 2 validée).

Il est à noter que 75% estiment que ces nouvelles organisations représentent un nouvel atout pour fidéliser les collaborateurs (hypothèse 3 validée). La priorité est donnée sur la gestion de compétences et le recrutement. Les entreprises semblent avoir plus de mal à recruter sur le marché du travail actuellement. La fonction RH doit donc mettre l'accent sur l'attractivité et la rétention des talents. Cette priorisation semble se faire au détriment de l'accompagnement du management (conseil à la direction, accompagnement des

managers, part dans le développement de l'activité...) qui était apparu comme une « conquête » associée à la période de crise sanitaire...

Le sondage montre que les DRH pensent que cette nouvelle forme de travail va continuer à se développer, et souhaitent la déployer au sein de leur entreprise. Ils s'accordent sur les principaux prérequis pour un mode hybride réussi. En d'autres termes, une évolution des pratiques managériales.

6. Conclusion

La revue de la littérature et des travaux empiriques avait pour objectif de dresser un état des lieux concernant s'intéressant à cette nouvelle posture managériale qui est le management à distance. Cette revue, nous a renseigné sur l'ensemble des postures que renferme cette notion.

Et à travers l'expérience des entreprises françaises, notre objectif était de montrer le degré de maturité et d'adoption du management à distance comme mode de travail à l'ère post COVID.

Les résultats présentés ont été obtenus à partir des traitements statistiques des données recueillies du rapport effectué par « OpinionWay pour liaisons Sociale » en septembre 2022. Ils ont été enrichis, tout au long de leurs présentations, des observations, issues du sondage ont contribué, lorsque cela était nécessaire, à leurs explications.

Il s'avère que le management à distance en France, n'a pas progressé de manière identique dans tous les secteurs d'activité bien qu'il soit amené à se développer dans les années à venir.

7. Références

- BOUVARD, P. & S. ., P., 2013. *Le travail à distance.télétravail et nomadisme : leviers de transformation des entrerises..* Paris: DUNOD.
- BOUVARD, P. & STORHAYE , P., 2013. *Le travail à distance.télétravail et nomadisme : leviers de transformation des entrerises..* Dunod éd. Paris: s.n.
- CANIVENC, S. & Cahier, M.-L., 2021. *Le travail à distance dessine-t-il le futur..* Paris: Presses des Mines.
- COCULA, F. & FREDY-PLANCHOT, A. , 2021. *Spécificités et facteurs de réussite duSpécificités et facteurs de réussite du management à distance ».* s.l., s.n., pp. 327-340.
- DESMARAIS, C. et al., 2022. *Le télétravail vu par les dirigeants : un pas en avant, deux pas en arrière ?..* s.l., s.n.

- FERNANDEZ, V. G. C. , & M. L., 2014. Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? *Revue française de gestion*, 40(238).. *Télétravail et travail à distance équipé. Revue française de gestion*, 40(238).
- FRIMOUSSE, S. & PERETTI, J. , 2020. Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. ... *Question(s) de management*.
- HEDHILI, M. A. & BOUDABBOUS, S., 2021. Le management à distance: Quels enjeux pour les managers et les managés..
- LABORIE, C., ABORD DE CHATILLON, E. & BERNARD, N., 2021. (2021). *BIEN-ÊTRE EN TÉLÉTRAVAIL : A-T-ON VRAIMENT BESOIN D'UN MANAGER ?*. Paris, AGRH.
- LE BRIS, E., 2008. *L'impact de la distance géographique sur la relation managériale : une fausse bonne question ?*. s.l., s.n.
- LÉON, E., 2013. *Le management à distance, quelles réalités, quels enjeux ?*, s.l.: Soins Cadres.
- MATHIEU, P., HABIB, N. , SOULIE, J , j. & FIESSINGER, C. , 2020. . Les perceptions du télétravail chez Michelin : quels enseignements dans le contexte de la pandémie ?. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, pp. 79-96.
- OLLIVIER, D., 2017. *Manager le travail à distance et le télétravail. Culture - Méthodes – Outils*. Paris: EDITION GERESO.