

Appréciation du Management en Télétravail et Bien-être des employés en période de Covid 19 : Une Etude Exploratoire du Contexte Marocain

Sara LEBBAR

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Souissi, Université Mohammed V.
Avenue des Nations Unies, Agdal Rabat Maroc B.P:8007
saralebbar90@gmail.com*

Résumé— La crise sanitaire du Covid-19 a bouleversé les organisations et a modifié les habitudes de travail des employeurs et employés. Un bon nombre d'études dévoilent les effets favorables du télétravail comme la réduction des coûts de structure, la réponse à la quête d'autonomie ou encore la flexibilité pour les organisations et les salariés [1]. A l'opposé, les risques liés à ce dispositif de travail à distance comme l'isolement, la question de la motivation au travail, le manque d'interactions sociales sont mis en avant dans la littérature [2]. Cet article a pour objectif d'analyser le bien-être des équipes en télétravail compte tenu du management pratiqué par l'entreprise dans un contexte de crise sanitaire mondiale. Les résultats montrent que les salariés apprécient le télétravail de part le sentiment de bien-être général qu'il leur procure. En effet, la verbalisation des gratitudes par les managers provoque des émotions positives chez les employés. De plus, le management basé sur la responsabilité, l'autonomie et la confiance tels que préconisés par Peretti [6] dans le cadre du management humaniste accroît l'engagement des employés et renforce les relations humaines positives. Par ailleurs, le caractère épanouissant du travail donne un sens et un but au travailleur. Enfin le gain en autonomie ressenti par les employés leur confère un sentiment d'accomplissement. On retrouve ainsi les fondements conceptuels de la théorie du bien-être de Seligman ([3], [4], [5]). L'enjeu serait de capitaliser les acquis et développer un mode de travail et un style de management qui ouvrent la voie vers de nouvelles formes organisationnelles plus soucieuses des conditions de vie des salariés.

Mots clés— Crise sanitaire, Imprévu, Télétravail, Bien-être, Management humaniste.

I. INTRODUCTION

« *Le virus (Coronavirus) nous rappelle à notre humanité et à notre condition d'être profondément sociaux, inséparables les uns des autres.* » Edgar Morin [7]. Cette citation vient souligner l'importance de partager des valeurs communes telles que l'empathie, la confiance, l'accompagnement, l'attention, etc... dans un contexte où la crise sanitaire liée à la pandémie du Covid-19 a eu un fort impact économique et managérial. Entreprises, employeurs et employés ont dû faire face à des mesures d'urgence imposées par les gouvernements, principalement le télétravail.

Même si les employés sont jusqu'à 30% plus productifs en télétravail [10], le travail à distance est encore rejeté par bon nombre d'entreprises hormis ce contexte de crise. Dans la majorité des cas, la présence au bureau reste encore la norme pour juger de la productivité d'un employé. Entre télétravail forcé, dispersion des équipes, fatigue des collaborateurs et incertitude des marchés, le rôle des managers n'a jamais été

aussi stratégique pour assurer la performance des équipes tout en préservant leur bien-être.

Dès lors, la problématique qui se pose est la suivante : En quoi le management des équipes influence-t-il le bien-être des employés en télétravail ?

La situation pandémique liée au Covid-19 impose aux entreprises une réflexion sur de nouvelles formes organisationnelles et managériales fondées sur l'imprévu et aux salariés un changement de paradigme mental. Le mode de management basé sur la collaboration et la confiance mutuelle est de mise en matière de gestion du changement et de prise de décisions [11]. L'enjeu des managers consiste à instaurer un changement productif et à préserver le bien-être des employés en ce qu'il constitue un véritable levier de motivation et de productivité.

Deux théories phares ont été mobilisées afin de traiter cette étude. Nous avons analysé d'une part, le management humaniste préconisé par Peretti [6] et basé sur la « flexibilité » et le bien-être des salariés. D'autre part, la psychologie positive de Seligman [3] ou science de l'épanouissement humain permet d'approcher la notion de bien-être individuel dans un contexte professionnel.

L'intérêt de cette étude consiste donc à analyser l'influence du management des équipes sur le bien-être des individus en télétravail en passant par trois objectifs principaux:

- Analyser les composantes du management des équipes en télétravail dans un contexte de crise.
- Identifier les dimensions du bien-être des employés en télétravail.
- Analyser l'influence du management des équipes sur le bien-être des individus en télétravail dans le contexte de la pandémie.

II. TELETRAVAIL ET IMPACT SUR LES SALARIES, CE QU'EN DIT LA LITTÉRATURE

La crise sanitaire et économique occasionnée par la pandémie du COVID-19 et les mesures de distanciation physique qu'elle a rendues nécessaires ont obligé les entreprises à instaurer le télétravail à grande échelle. Ce dernier désigne toute forme d'organisation du travail par le biais de laquelle le salarié réalise de façon régulière et volontaire des tâches, qui auraient pu être exécutées au sein de l'entreprise, en dehors des locaux de la société, en utilisant les technologies de l'information et de la communication, en particulier internet [12]. Notons que le télétravail date de bien avant la crise, il a été globalement plus répandu parmi les professions très qualifiées plutôt que parmi les professions peu et

moyennement qualifiées [13]. L'utilisation du HTC « Heures de Travail Basées sur la Confiance » était de mise notamment en Allemagne, les entreprises concernées affichent une intensité d'innovation de produit [14], une productivité [15] et un niveau d'effort des travailleurs [16] plus élevés.

Qu'il soit subi ou choisi, le télétravail fait couler beaucoup d'encre et interroge à tous les niveaux de l'entreprise, tant individuels que collectifs.

Dans une étude réalisée en 2020, il a été recensé que 50% des salariés ont envie de changer d'employeur suite à la crise du Covid-19 [17]. Plusieurs raisons ont été évoquées par les collaborateurs : tensions relationnelles, manque de transparence, de reconnaissance, de rendez-vous réguliers avec le manager de proximité, de sens dans les missions, stress, charge mentale...

Les travaux de Brunelle [18] révèlent par exemple, que l'efficacité des pratiques de management s'appuie sur la capacité du manager à réduire l'effet de distance physique et psychologique généré par le télétravail. Pour Ruiler [19] c'est la capacité du manager à créer un sentiment de proximité entre les collaborateurs à distance.

Globalement, afin que le développement du télétravail s'accompagne d'une augmentation de la productivité à l'échelle de l'entreprise, il faut nécessairement que le niveau de satisfaction des employés augmente suffisamment pour compenser les effets négatifs potentiels sur la circulation des connaissances, la communication et le contrôle hiérarchique [13]. Cette orientation prend tout son sens lorsqu'on sait que les employés n'ont pas la même capacité à travailler en autonomie ni les mêmes préférences personnelles et que de ce fait, le télétravail ne procure pas le même degré de satisfaction à chacun [20].

L'étude des effets des pratiques managériales sur le bien-être des salariés en télétravail demeure ainsi un sujet d'actualité pour améliorer le quotidien des employés.

III. LE ROLE DU MANAGER FACE AUX RISQUES DU TELETRAVAIL

La question qui se pose dans ce contexte pandémique est celle de redonner du sens aux relations managériales par la pratique d'un management responsable [21].

La relation entre le management par la confiance et le comportement éthique est de mise dans ce contexte mondial incertain. Avec un virus non encore maîtrisé et une situation économique inquiétante, les salariés sont perturbés. L'expérience de l'année 2020 a remonté en surface les nombreuses inégalités de situations personnelles et de besoins face au télétravail. Trois grands facteurs de risques psychosociaux se sont accentués depuis mars selon une enquête publiée en octobre 2021 ; l'intensité au travail, les tensions au travail et l'insécurité de la situation de travail [22].

Ainsi, le manager devrait anticiper et maîtriser les risques, accroître la confiance, coordonner les actions des individus, entretenir un discours rassurant et cohérent relayé par des outils pertinents et performer ses soft skills [23] renvoyant aux compétences de créativité, d'esprit critique, de coopération et de communication. Le manager doit ainsi mettre en place une politique de communication crédible et transparente et adopter un état d'esprit positif.

IV. FONDEMENTS THÉORIQUES ET CONCEPTUELS

A. La Théorie du Bien-Être ou PERMA Model ([3], [4], [5])

Deux principales théories sont à l'origine de l'analyse psychologique des individus : la théorie de la pyramide des besoins fondamentaux d'Abraham Maslow [24] et la théorie du développement psychologique et de la réalisation de soi de Carl Rogers [25]. Ces deux conceptions, longtemps en désaccord, ont poussé les psychologues à développer une théorie plus moderne, la psychologie positive de son auteur Martin Seligman ([3], [4]).

Cette science qui date de la fin des années 90 étudie ce qui rend la vie plus satisfaisante, se concentre sur le positif et nous apprend que la notion de bien-être s'articule autour de cinq piliers que sont les émotions positives, l'engagement, les relations humaines, le sens et le but de la vie et les accomplissements. Seligman ([3], [4]) estime que ces cinq éléments peuvent aider les individus à atteindre une vie de plénitude, de bonheur et de sens (PERMA signifie, en anglais : Positive emotion, Engagement, positive Relationships, Meaning, Accomplishment).

1) *Les émotions positives* Elles renvoient à la joie, l'amusement, la gratitude, l'intérêt, la fierté, la sérénité, etc...Elles sont l'une des connexions les plus évidentes au bonheur. Se concentrer sur les émotions positives reflète la capacité de l'individu à être optimiste et à se représenter le passé, le présent et le futur dans une perspective positive. Il sera donc plus créatif et plus épanoui en se concentrant sur les aspects positifs de son quotidien. Les personnes les plus heureuses sont celles qui cultivent le plus d'émotions positives [26].

2) *L'engagement* Un nombre croissant de travaux en psychologie démontre que la capacité de s'engager est positivement associée au bien-être personnel [26]. L'engagement est caractérisé par le « flow » ou « flux ». Selon la théorie du bien-être [27], les individus sont plus heureux lorsqu'ils vivent un état dit de « flux » (flow) ou d'expérience optimale, dans lequel ils sont entièrement immergés dans une activité. Trois aspects conditionnent cet état de flow [27]:

- L'activité doit contenir des objectifs clairs et une progression qui structure la tâche ;
- La tâche doit être couronnée par un feedback clair et immédiat, ce qui aide à s'adapter aux exigences changeantes et à ajuster sa performance afin de maintenir l'état de flux ;
- La tâche doit traduire un bon équilibre entre les défis visés et les compétences perçues.

3) *Les relations humaines positives* Les relations sociales sont l'un des aspects les plus importants de la vie. Construire des relations positives avec ses parents, frères et sœurs, ses amis et collègues est important pour répandre l'amour et la joie.

4) *Le sens et le but de la vie* Le bien-être de chacun passe par l'atteinte d'un sens à notre présence sur terre. Ce sens donne aux individus une raison de vivre et permet de mener une vie de bonheur et d'épanouissement.

5) *Les accomplissements* Ces interventions visant à améliorer le bonheur et le bien-être vont pouvoir s'appliquer dans différents domaines de la vie quotidienne : les ressources humaines, l'éducation, l'organisation, la santé et les orientations professionnelles. Le mode de management adopté et/ou subi peut influencer chacune des dimensions susmentionnées et agir ainsi sur le bien-être des équipes [28].

B. Le Management Humaniste, un Outil de Gestion de Crise [6]

La crise sanitaire, avec les difficultés éprouvées dans la prise de décision et les répercussions qu'elles entraînent, a mis en exergue l'importance du management de crise pour gérer le pendant et l'après Covid 19.

Dans la situation actuelle, il est difficile de s'assurer du travail continu des équipes, d'identifier les difficultés individuelles ou collectives, ou encore d'apprécier en temps réel les avancées d'un projet. Les managers doivent reconsidérer les situations individuelles des membres de leurs équipes et adapter leurs méthodes de management en conséquence. Ils doivent donc jouer la carte de la confiance et contrôler le résultat du travail plutôt que le présentisme d'autant plus que l'augmentation de la positivité au sein d'une équipe augmente également sa productivité [29].

La crise pousse ainsi vers un management plus humaniste [6] qui mise sur la force de l'individu et la puissance du collectif et un développement économique et financier plus éthique et plus soucieux de l'équité sociale. L'humain redevient central ; les managers prônent davantage le « bien-être », la sécurité, la solidarité, l'empathie et le maintien de l'activité de l'entreprise plutôt qu'un gain en productivité. Ainsi, confiance, autonomie et responsabilité constituent un triptyque capital pour la motivation et l'engagement des équipes [30].

V. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'étude exploratoire menée a permis la collecte de données primaires au moyen d'un questionnaire auprès d'un échantillon de 50 employés du secteur privé au Maroc. Ces derniers occupent les fonctions de cadre d'entreprise ou de manager au sein d'entreprises nationales ou multinationales. Il s'agit d'un échantillonnage de convenance et seuls 41 réponses étaient exploitables.

Le questionnaire comprend 30 questions et est subdivisé en 6 parties traitant successivement les points suivants :

- Les conditions de travail en situation de crise
- L'appréciation du télétravail
- L'appréciation du management en télétravail
- L'approche systémique de la relation organisationnelle en temps de crise
- Les dimensions du bien-être en télétravail
- Fiche signalétique

Les questions posées sont des questions fermées, à choix unique, à choix multiple à classement, à échelle de graduation et de notation. Nous avons utilisé Excel pour l'analyse statistique des résultats en mobilisant les techniques de tris à plat et de tris croisés.

VI. RÉSULTATS EMPIRIQUES

A. Télétravail et Management des Equipes

1) *Les conditions de travail en situation de crise*

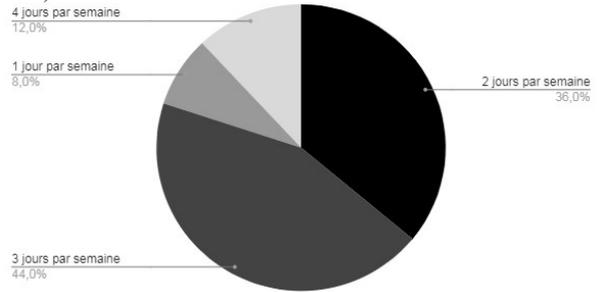


Fig. 1 Fréquence du télétravail en situation de pandémie

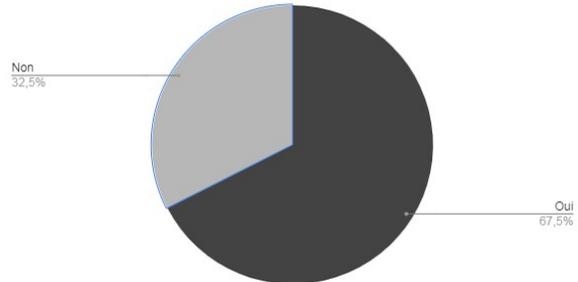


Fig. 2 Appréciation du travail à distance

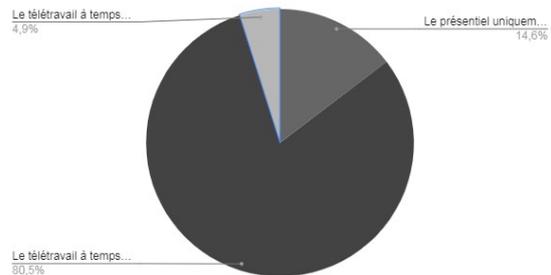


Fig. 3 Mode de travail souhaité en post-crise

2) *Avantages et inconvénients du télétravail*

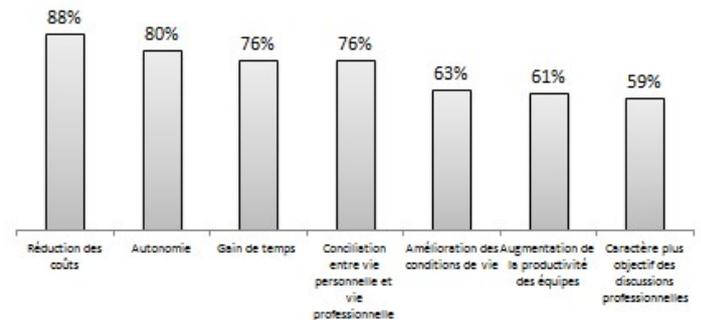


Fig. 4 Avantages du télétravail

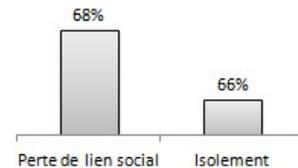


Fig. 5 Inconvénients du télétravail

3) *Appréciation du Management en Télétravail*

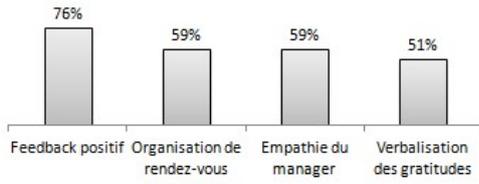


Fig. 6 Les raisons d'appréciation du management en télétravail par les employés en situation de crise

B. Les Dimensions du Bien-Être en Télétravail

1) Les émotions positives

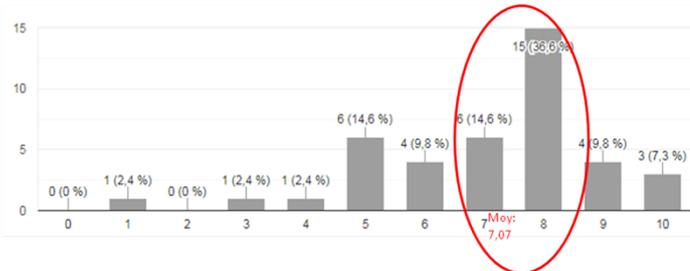


Fig. 7 Le bonheur au travail

Echelle de classement : 1 désigne l'émotion qui apporte le plus de bonheur et 7 désigne l'émotion qui vous en apporte le moins

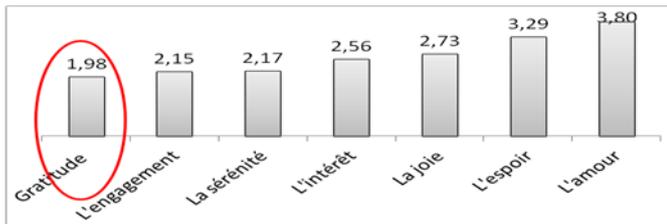


Fig. 8 Les facteurs de bien-être au travail

2) L'Engagement

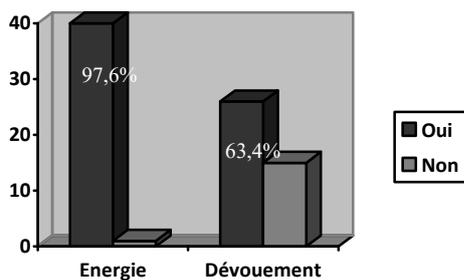


Fig. 9 Les dimensions de l'engagement au travail- Energie et Dévouement

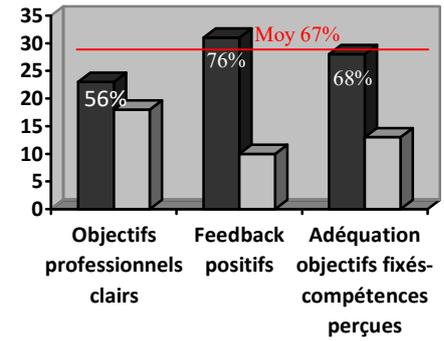


Fig. 10 Les dimensions de l'engagement au travail- Absorption

3) Le sens et le but de la vie

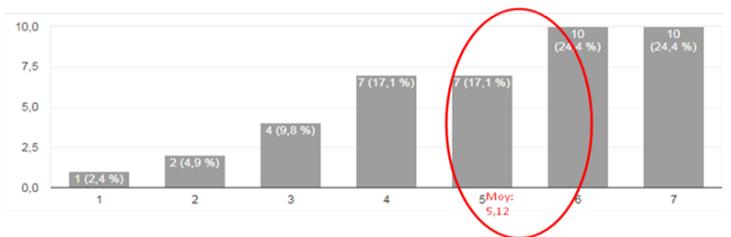


Fig. 11 Epanouissement au travail

4) Les relations humaines

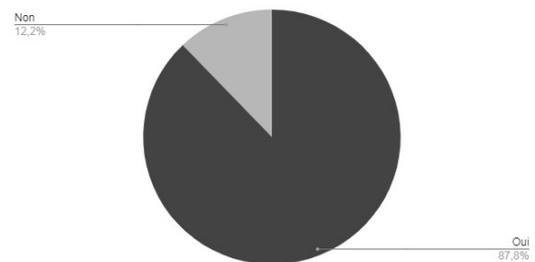


Fig. 12 Relation positive avec les collègues

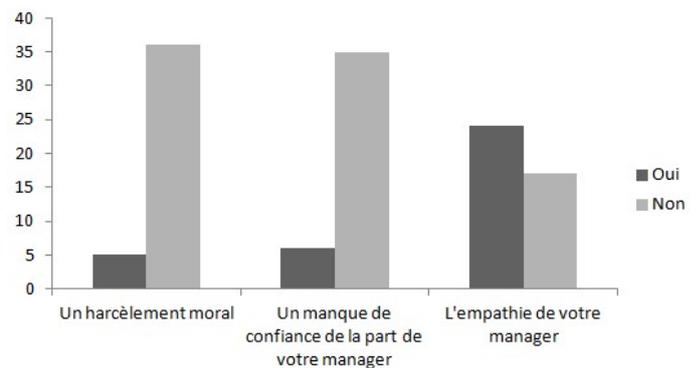


Fig. 13 Relation avec le manager

5) L'accomplissement

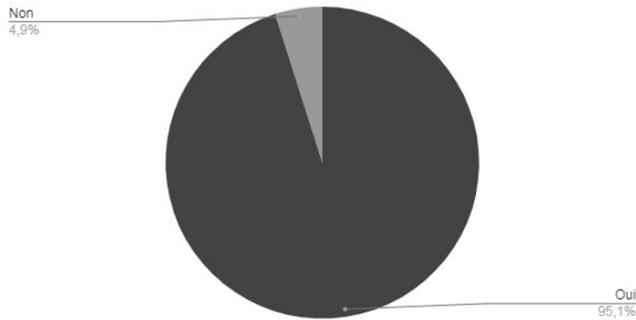


Fig. 14 Gain en autonomie

VII. DISCUSSION

L'analyse des pratiques managériales en situation de télétravail montrent que les managers accordent de plus en plus d'autonomie à leurs subordonnés et qu'ils font confiance à leurs équipes. Les dispositifs d'évaluation à distance ont bouleversé les pratiques traditionnelles de contrôle. Ainsi, le suivi au jour le jour a été abandonné au profit de pratiques privilégiant le management responsable et par la confiance. Les résultats montrent que nous allons vers un management plus humaniste en cohérence avec les pratiques préconisées par Peretti [6] et faisant valoir les principes de responsabilité, de confiance et d'autonomie recommandés.

Le télétravail renvoie à un sentiment de bonheur et d'épanouissement. Théoriquement, la joie vient de la stimulation et de la créativité intellectuelle, ainsi plus l'individu éprouvera des émotions positives dans sa vie professionnelle, plus il aura envie de persévérer et de relever des défis [4]. Le bien-être en situation de télétravail est fonction des cinq piliers avancés par Seligman ([4],[5]):

Les émotions positives: la verbalisation des gratitudes par les managers provoque des émotions positives qui renforcent leur bien-être au travail;

L'engagement: on retrouve cet aspect sous ses trois dimensions à savoir :

- l'énergie caractérisée par la volonté d'apprendre de nouvelles choses au travail ;
- le dévouement caractérisé par un investissement personnel important ;
- l'absorption mettant en avant la notion de « flow » ou d'immersion bienheureuse et caractérisée par des objectifs clairs du fait de discussions plus objectives en situation de télétravail, un feedback positif donné par le manager aux employés et enfin des tâches témoignant d'un bon équilibre entre les défis visés et les compétences perçues.

Théoriquement, L'engagement favorise la résilience et augmente le seuil de résistance à la fatigue ([4], [5]).

Les relations humaines: l'expérience du télétravail a démontré l'empathie des managers ainsi que l'existence de collègues sur lesquels ils peuvent compter ce qui témoigne de relations humaines positives;

Le sens et le but de la vie: sur une échelle de 1 à 7, les répondants ont jugé que leur travail est plutôt épanouissant. Ces conclusions confirment que le travail procure aux répondants un sens et un but dans la vie.

Les accomplissements: ils se traduisent par un gain en autonomie ressenti par les employés.

On retrouve ainsi les 5 piliers énoncés par Seligman ([3], [4]) dans sa théorie du bien-être.

Les cadres et managers ressentent donc globalement un sentiment de bien-être général en situation de télétravail et 80,5% déclarent vouloir adopter un mode de travail hybride en post crise. Le refus d'un télétravail à temps plein est dû aux risques engendrés par le télétravail tels un sentiment d'isolement, une perte de liens sociaux; un manque de collaboration entre les équipes et un manque d'accompagnement de la part du manager en vue du développement de nouvelles compétences.

VIII. CONCLUSIONS

Malgré les effets négatifs de la crise sanitaire du Covid 19 tant sur le plan humain -décès, maladies- que sur le plan économique-perte d'emplois, fragilité sociale-, il semble, d'après les résultats de notre enquête, que cette crise sanitaire a permis une remise en question des modes de management au niveau des organisations au vu du nouveau mode de travail à distance.

L'étude a révélé que l'appréciation du télétravail et le sentiment de bien-être qui en découle sont fonction, entre autres, du mode de management pratiqué par la hiérarchie. Les organisations semblent avoir compris que le management humaniste est la clé de réussite dans ce contexte d'incertitude. La prédictibilité étant moins efficace, les entreprises seront désormais obligées d'être plus flexibles et d'adopter un management basé sur la confiance, l'autonomie et la responsabilité .

Malgré les risques avérés du télétravail, l'enquête a affirmé que le mode de travail souhaité en post-crise est le travail hybride alternant la présence au bureau et le travail à distance. Cela est dû à l'état de bien-être général engendré par télétravail.

Cette étude constitue donc une base de réflexion sur les actions managériales à entreprendre pour faire face à l'imprévu et répondre aux impératifs de l'entreprise tout en préservant le bien-être des équipes. L'objectif étant de mettre en place un cadre de travail suffisamment souple pour renforcer la productivité des employés et s'adapter aux besoins de tous.

RECONNAISSANCE

Nous souhaitons remercier tous les répondants au questionnaire qui ont fait part de leurs expériences et de leurs états d'âmes et qui ont grandement enrichi les résultats de cette enquête.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] M. Coenen et R.A.W. Kok, *Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules*, European Management Journal, Elsevier, 2014, vol. 32, n°4, p.564-576.
- [2] T.R. Dahlstrom, *Telecommuting and Leadership Style*, Public Personnel Management, 2013, vol.42, n°3, p.438-451.
- [3] M. E. P. Seligman, *Learned Optimism: "How to Change Your Mind & Your Life"*, Pocket Books; Abridged edition, 1998, 319p.
- [4] M.E. P. Seligman, "Authentic happiness. Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment". New York : Free Press, 2002, 321p.
- [5] Seligman, M. E. P. *Positive psychology, positive prevention, and positive therapy*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), 2002, *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, p. 3-9.

- [6] J.M. Peretti, « Gestion des ressources humaines », Ed. Vuibert, 2018, 304p.
- [7] E. Morin, *Nous devons vivre avec l'incertitude*, Le Journal, CNRS, 2020.
- [8] FMI, « Perspectives de l'économie mondiale », 2020, 214p.
- [9] HCP, « Note stratégique. Impact social & économique de la crise du covid-19 au Maroc », 2019.
- [10] DGE, « Le télétravail dans les grandes entreprises françaises. Comment la distance transforme nos modes de travail », synthèse du Ministre chargé de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie Numérique, 2012, 17p.
- [11] C.A. O'Reilly et M.L. Tushman, *Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit*, California Management Review, 2011, vol. 53, n°4, p.5-22
- [12] D. Olliver, « Manager le travail à distance et le télétravail, les bonnes pratiques des nouveaux modes de travail. Gereso, 2ème Edition, 2019, 266p
- [13] (2020) Site de l'OCDE, [En ligne]. Disponible: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/effets-positifs-potentiels-du-teletravail-sur-la-productivite-a-l-ere-post-covid-19-quelles-politiques-publiques-peuvent-aider-a-leur-concretisation-a43c958f/>
- [14] O. Godart, H. Görg et A. Hanley, *Trust-Based Work Time and Innovation: Evidence from Firm-Level Data*, ILR Review, 2017, vol. 70, n°4, pp. 894-918
- [15] M. Beckmann, *Self-managed working time and firm performance: Microeconomic evidence*, Center of Business and Economics, University of Basel, 2016, 40p.
- [16] M. Beckmann, T. Cornelissen et M. Kräkel, *Self-managed working time and employee effort: Theory and evidence*, Journal of Economic Behavior and Organization, 2017, vol. 133, pp. 285-302
- [17] L. Cirardo, « Marque employeur : comment sortir gagnant de la crise du Covid-19 ? », Ebook Welcome to the Jungle, 2020
- [18] E. Brunelle, *Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction*, Management international, 2010, vol. 14, n° 4, 2010, p. 23-35.
- [19] C. Ruiller, M. Dumas et F. Chédotel, *Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail*, Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2017, vol. 3, n°27, p.3-8.
- [20] (2020), Financial Times, Coronavirus may create lasting workplace change, [En ligne], Disponible: <https://www.ft.com/content/5801a710-597c-11ea-abe5-8e03987b7b20>
- [21] J. Igalens et C. Pourquier, *Etude exploratoire sur le leadership responsable. Mise en perspective des modèles de Danone et d'Essilor*, Questions de management ?, vol. 23, p. 11-23.
- [22] (2020) Site de Columbus Consulting, Pérenniser l'entreprise dans le contexte Covid-19 [En ligne]. Disponible: <https://colombus-consulting.com/nos-publications/perenniser-lentreprise-dans-le-contexte-covid-19/>
- [23] World Economic Forum, « The future of jobs report », 2018, 147p
- [24] A. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, 1943, n° 50, p. 370-396
- [25] C. ROGERS, « Le développement de la personne », Paris : Dunod, 1998, p.140
- [26] B.L. Fredrickson, *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*. American Psychologist, 2001, vol.56, n°3, p. 218–226.
- [27] Seligman, M. E. P. et Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology : An introduction. American Psychologist, 55, 1-14.
- [28] V. Dagenais-Desmarais et C. Privé, *Comment améliorer le bien-être psychologique au travail?*, Gestion, 2010, vol.35, n°3, p.69-77.
- [29] B.L. Fredrickson et M.F. Losada, *Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing*, American Psychologist, 2005, vol. 60, n°7, p.678–686.
- [30] S. Frimousse et J.M. Peretti, *Les répercussions durables de la crise sur le management*, Question(s) de management 2020, vol.2, n°28, p.159-243