

ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR LES RELATIONS DE TRAVAIL

L'accélération de la transformation des organisations et du travail avec la crise sanitaire a profondément modifié les enjeux de la relation d'emploi et fait apparaître de nouvelles relations de travail entre managers, managers et managés et entre collaborateurs et transformé la relation au travail avec différentes formes de désertion, sous forme de grande démission (avec la poussée des démissions de CDI), de « *quick quitting* », de « *quiet quitting* », de poussée de l'absentéisme ou d'exigences de télétravail. Les chercheurs en GRH se sont intéressés aux conséquences des nouveaux modes de travail sur la socialisation, la capacité à construire du collectif et de l'affiliation. Ils étudient le renouvellement des relations au travail dans le contexte de transformation de l'organisation du travail. L'apport de leurs recherches ouvrent

aux DRH des pistes de réflexions pour que les relations entre les acteurs, les rapports hiérarchiques, les dynamiques collectives, la dimension humaine et relationnelle, favorisent la confiance organisationnelle, l'engagement, l'innovation et la performance dans un contexte de mutations profondes qui affectent le travail, la nature de l'emploi et de la relation d'emploi et le rôle de la DRH.

Distance et rapport au travail

La relation au travail est modifiée notamment par un élément essentiel : le lieu de travail. Celui-ci n'est désormais plus forcément un traditionnel site physique défini contractuellement mais là où le travail est le mieux réalisé. Cette distance spatiale peut favoriser la distanciation par rapport au travail, qui cesse d'être central lorsque l'on se sent éloigné de l'activité travail ou qu'elle est mise à distance dans ses préoccupations. Lemoine constate « *une tendance sociétale qui s'es-*

quisse et qui rompt avec le travail placé au-dessus de tout ». Alors que la société a intégré une culture du travail vue comme la source du progrès social, de l'accès à un meilleur niveau de vie et au confort, différents signes indiquent que le travail perd de son aura, qu'il est moins apprécié et moins porteur de satisfaction (Lemoine, « *Travailler ? Non, merci* », 2023). Lemoine souligne un sentiment des salariés qui portent sur le rapport entre le travail fourni et ce qu'il apporte. La demande de consommation augmente avec les sollicitations du marché, tandis que les exigences liées à l'emploi occupé s'accroissent aussi. Cette tension plus forte peut se traduire par une insatisfaction générale passant par un discours plus critique ou plus pessimiste. Sylvie Alemano observe également que l'investissement dans le travail se transforme, les visées se démultiplient et s'individualisent entre refus du surmenage et de l'ennui. Ces nouvelles perspectives, posent de nouvelles relations aussi bien hiérarchiques qu'entre pairs, telles des exigences de reconnaissance et de respect verbal dans la quotidienneté des échanges (2023). L'engouement pour le travail à distance peut cacher une fuite des relations avec les managers jugées peu satisfaisantes, une façon de s'échapper d'une obligation de cohabitation imposée. De bonnes relations au travail sont des terrains favorables au retour au bureau. La pandémie a mis à mal les



JEAN-MARIE PERETTI,

Professeur à l'ESSEC Business School
et Titulaire de la Chaire ESSEC du changement

relations avec un repli sur soi et une focale sur la sphère personnelle. Il faut rétablir le lien social au sein des organisations car il est source d'épanouissement, de satisfaction au travail et donc de bonne qualité de vie. C'est ainsi que la relation humaine au travail retrouvera sa place au sein de l'équilibre vie privée/vie professionnelle (Gréseille-Zaïbet, 2023)

L'impact du travail distant et médiatisé sur les relations de travail

La littérature scientifique portant sur le travail distant et médiatisé a mis en évidence ses effets sur l'implication envers l'organisation et la reconnaissance au travail perçue, mais également sur les phénomènes d'addiction au travail et à Internet, et sur l'interface perçue entre vie privée et vie professionnelle. Le travail de thèse de Maelle Périssé (2021) permet de comprendre les processus psychosociaux à l'œuvre dans l'ajustement des salariés aux pratiques de travail nomade, informel et médiatisé caractérisées par une réalisation des activités de travail en dehors de l'entreprise, dans des lieux multiples (coworking, domicile, transports...) et les impacts du travail distant et médiatisé sur les relations au travail. Ce travail doctoral montre les effets de l'approbation sociale perçue de l'entourage personnel et professionnel et d'éléments de la culture organisationnelle, comme le soutien organisationnel ou le manque de régulation stricte sur certaines modalités de ces pratiques. La recherche montre que ces pratiques affectent le rapport à l'organisation, l'équilibre travail-hors travail et la santé des salariés. Le travail distant entraîne une évolution des relations non pas seulement au travail, mais aussi à l'entreprise. Les chercheurs observent le côté obscur du travail à distance, les risques psychosociaux liés à l'isolement ressenti, l'abandon des rites favorisant la cohésion sociale, la régression des compé-

tences relationnelles, et l'impact sur les managers devant reprogrammer leur logiciel managérial. Le rôle du management est questionné par le déplacement de frontières mentales et physiques de la relation au travail.

Les relations dans l'entreprise libérée

Les relations sont aujourd'hui placées sous le signe de l'échange entre pairs et supportent de moins en moins l'expression d'une hiérarchie verticale. Holtz et Zardet (2022) à travers une étude de cas approfondie ont analysé l'évolution dans l'entreprise libérée des relations et des rôles précédemment exercés par l'encadrement. Ils relèvent que l'entreprise n'a pas supprimé les modes traditionnels de management, mais a permis de créer de nouvelles fonctions dénuées de statut hiérarchique qui, à travers leurs pratiques, visent le développement de l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs. Ces pratiques sont centrées sur l'accompagnement et le développement des salariés. Holtz et Zardet constatent aussi que la suppression radicale de toute forme d'encadrement entraîne des conséquences contraires à la perspective humaniste de l'entreprise libérée.

Un nouveau rapport au travail et l'attente de « Pratiques Organisationnelles Vertueuses » (POV)

L'ensemble des études et des recherches menées dans le contexte post-Covid font ressortir un nouveau rapport au travail marqué d'une volonté de plus d'autonomie et de liberté d'organisation. Managers et collaborateurs réclament souplesse et flexibilité, mais attendent aussi de la sécurité et expriment un besoin de support organisationnel fort. Leurs attentes modifient la nature et de la solidité du contrat psychologique avec une demande de sens et de transparence renforcée. Les recherches sur les pratiques

favorables à la santé psychologique du salarié sont utiles dans le contexte post-Covid. La thèse de Julie Aubouin Bonnaventure sur les « Pratiques Organisationnelles Vertueuses » (2021) apporte un outil permettant de mesurer les POV et d'identifier les liens existant entre les POV d'une part et le bien-être psychologique, les intentions et les comportements des travailleurs d'autre part. L'Inventaire des Pratiques Organisationnelles Vertueuses, IPOV, propose une mesure des POV validée auprès d'une population de travailleurs français issus des secteurs privé, public et associatif. La recherche souligne l'impact positif des POV sur la satisfaction au travail, la croissance professionnelle et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. ●

Références :

- Alemanno S. (2023), « Nouvelles perspectives au travail, pour une acculturation managériale aux infiltrations sociales intra-organisationnelles », in « Question(s) de management », 2023/1, n° 42.
- Aubouin Bonnaventure J. (2021), « Les pratiques organisationnelles vertueuses (POV) : de leur conceptualisation à leur opérationnalisation et à l'étude de leurs relations avec le bien-être psychologique, les attitudes et les comportements des travailleurs », thèse de doctorat en Psychologie, soutenue le 24-06-2021 à Tours.
- Frimousse S. & Peretti J.-M. (2023), « Les nouvelles relations de travail » in « Question(s) de management », 2023/1, n° 42.
- Gréseille-Zaïbet O. (2023), « Moderniser les pratiques managériales pour recréer du lien social et redonner sens à la vie organisationnelle » in « Question(s) de management », 2023/1, n° 42.
- Holtz, T. & Zardet, V. (2022). « L'entreprise libérée a-t-elle réinventé le management ? » in « Question(s) de management », N°40, 25-35
- Laroche P., Salesina M. (2018), GRH et relations de travail, Fondements théoriques, enjeux contemporains, De Boeck éd.
- Lemoine, C. (2023). « Travailler ? Non, merci... » in « Le Journal des psychologues », n°402, 74-74.
- Périssé M. (2021), « Enjeux psychosociaux des pratiques de travail nomade, informel et médiatisé », Thèse de doctorat en Psychologie soutenue le 09-12-2021 à Paris 10