

Comment la flexibilité du travail en tant que nouvelle norme va impacter les pratiques managériales ?

*Sébastien Tran**

*Akim Berkani***

* Audencia, Nantes, France

** Groupe Obea, Paris, France

Extrait

Dans le sillage de la pandémie de Covid-19, le monde du travail a été témoin d'un basculement notable vers la flexibilité du travail, y compris des modèles hybrides et une flexibilité accrue des horaires et des lieux de travail. Cet article examine comment cette nouvelle norme influence les pratiques managériales au sein des organisations contemporaines. En nous appuyant sur une revue approfondie de la littérature et une étude empirique menée auprès d'étudiants en enseignement supérieur et de professionnels des ressources humaines, nous explorons la multiplicité des dimensions de la flexibilité du travail et les attentes croissantes des collaborateurs pour des modalités de travail adaptatives. Nous discutons les implications de ces attentes pour les managers, notamment en termes de gestion de l'engagement, de la performance et de la culture organisationnelle. L'article révèle que bien que la flexibilité offre des avantages individuels significatifs, elle présente également des défis pour le maintien de l'équité, de la cohésion et de la collaboration au sein des équipes. En conclusion, nous proposons des recommandations pour que les organisations puissent intégrer la flexibilité de manière stratégique, en veillant à l'alignement entre les besoins individuels de flexibilité et les objectifs collectifs de l'organisation, tout en soutenant les rôles changeants des managers dans ce contexte dynamique. Nos résultats suggèrent que la capacité d'une entreprise à prospérer dans un monde post-Covid dépendra de son aptitude à redéfinir ses pratiques managériales pour embrasser la complexité et la personnalisation que requiert la flexibilité du travail.

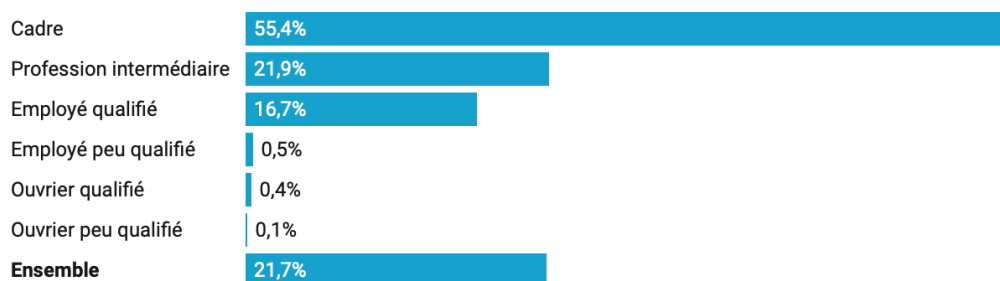
Mots-clés :

Flexibilité du travail, pratiques managériales, télétravail, adaptabilité organisationnelle, engagement des employés.

Introduction

Dans un monde post-Covid, le marché du travail évolue sous l'effet de transformations structurelles. Parmi les récentes évolutions, le recours au télétravail apparaît généralement comme la face émergée de l'iceberg d'une transformation plus profonde des pratiques de travail au sein des organisations, mais également des rapports entre les individus et entre les individus et leur manager. Ainsi, 22% des salariés ont télétravaillé en moyenne chaque semaine en 2021, avec une proportion plus forte chez les cadres (55%) résidant dans les grandes métropoles, notamment en Île-de-France.

Télétravail selon la catégorie socioprofessionnelle en 2021



Lecture : en 2021, en moyenne chaque semaine, parmi les employés qualifiés ayant travaillé au moins une heure dans la semaine, 16,7 % ont télétravaillé.

Source : Insee, enquête Emploi 2021. • Récupérer les données • Insérer • Récupérer l'image • Créé avec Datawrapper

Pour illustrer un peu plus cette tendance, 58% des répondants de l'enquête du Boston Consulting Group (BCG) et de l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH)¹ révèle que l'organisation du travail se transforme avec un modèle hybride qui tend à se déployer à grande échelle, à savoir une combinaison de jours de télétravail et de présentiel dans la même semaine. De plus, 76% pensent que proposer des modalités de travail hybride est important, voire indispensable. Les DRH sont conscients que les candidats recherchent davantage de flexibilité quant à l'endroit où se déroule leur travail (78%) et quand ils travaillent (46%). La flexibilité au travail n'est pas un concept nouveau mais elle est devenue une préoccupation centrale dans les organisations dans un monde post-covid. Elle offre des perspectives nouvelles quant à la façon de travailler en entreprise, en prenant en compte de nouvelles attentes des collaborateurs, des évolutions technologiques basées en grande partie sur le numérique, mais également de nouvelles formes organisationnelles des entreprises

¹ Enquête BCG & ANDRH, « Le futur du travail vu par les DRH », Mars 2022 : <https://www.andrh.fr/uploads/files/attachments/622b046587abf003039119.pdf>

(émergence et diffusion du modèle start-up, développement de l'intrapreneuriat, des firmes en réseau, des accélérateurs au sein des grandes entreprises, etc.).

Concernant les attentes des collaborateurs, une enquête réalisée par le « *Future Forum Pulse* » (2021)² révèle que 76% des salariés souhaitent bénéficier d'une certaine flexibilité dans leur travail, un chiffre qui atteint même 93% lorsqu'il s'agit de la flexibilité au niveau des horaires. Dans le contexte actuel, la flexibilité est devenue un élément primordial pour les employés (étude *OpinionWay* réalisée pour Slack en 2021)³. D'après un sondage mené par l'entreprise *RH-ADP*⁴, 64% des français désirent une plus grande flexibilité. Ces résultats soulignent l'importance de celle-ci pour les salariés et mettent en évidence une nécessaire transformation des organisations et des pratiques managériales. Par exemple, 27% des collaborateurs seraient prêts à accepter une réduction de salaire en échange d'une plus grande flexibilité au niveau de leurs horaires de travail. De plus, 36% d'entre eux envisageraient même de démissionner si leur entreprise imposait un retour total au bureau.

À l'ère post-Covid, avec l'émergence de modèles de travail hybrides et la demande accrue des collaborateurs pour une flexibilité accrue, la communication suivante vise à répondre à la question suivante : comment les pratiques managériales doivent-elles évoluer pour s'adapter à ces nouvelles normes de travail et répondre à la fois aux attentes des employés et aux exigences de performance des organisations ?

Notre article s'articule autour de deux parties pour mieux comprendre le concept de flexibilité et son opérationnalisation au sein des organisations. La première partie sera consacrée à la revue de la littérature pour mettre en perspective le concept de flexibilité en tant que construit multi-dimensionnel afin de cerner quelles en sont les évolutions dans le contexte post-covid. La seconde partie sera dédiée à une étude empirique basée sur deux phases de collecte de données à partir d'une étude menée en parallèle auprès d'étudiants dans l'enseignement supérieur et de DRH et RRH au sein d'un panel d'entreprises de différentes tailles. La dernière partie de notre article reviendra sur les résultats de notre étude empirique afin de les discuter à la lumière de notre revue de littérature.

² Enquête Future Forum Pulse, « *Winning the war for talent in the post-pandemic world* », Juin 2021 : <https://futureforum.com/wp-content/uploads/2021/06/Future-Forum-Pulse-Whitepaper-June-2021-1.pdf>

³ Sondage OpinionWay pour Slack, « *Les employés de bureau et les technologies* » (2021) : <https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publics/opinionway-pour-slack-les-employes-de-bureau-et-les-technologies-juillet-2021/viewdocument/2654.html>

⁴ Enquête RH-ADP : <https://www.fr.adp.com/rhinfo/articles/2021/09/enquete-salaries-un-sesame-pour-faconner-lentreprise-de-demain.aspx>

1. Le concept de flexibilité dans la littérature : un construit multidimensionnel

Depuis la crise sanitaire du Covid-19, la flexibilité au travail est devenue un sujet de plus en plus important et est considéré comme l'une des transformations majeures des pratiques de travail (Kossek et al. 2021). Les conditions du marché du travail ont évolué et les attentes des employés ont changé après plusieurs mois de « full télétravail » pendant la crise sanitaire avec le support des technologies numériques. Dans cette revue de littérature, notre objectif est d'approfondir le concept de flexibilité au travail en abordant les dimensions sous-jacentes identifiées dans la littérature.

1.1. Généalogie du concept dans la littérature en sciences de gestion

Cohendet et Llerena (1999) ont montré que la notion de flexibilité a retenu l'attention de la communauté académique à partir des années 1970. Toutefois, les réflexions autour de la flexibilité, dans une perspective fonctionnaliste, avaient commencé bien avant cette période dans le domaine des études organisationnelles (Maggi, 2006). Historiquement, la révolution industrielle a marqué une transition du travail artisanal à petite échelle vers une production de masse. Cette transformation a été amplifiée par l'avènement de nouvelles technologies, introduisant ainsi une flexibilité accrue dans les processus de production. Cette évolution a permis aux entreprises de s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande du marché (Piore & Sabel, 1984).

Les travaux d'Elton Mayo, notamment à travers l'expérience d'Hawthorne, ont mis en exergue la capacité d'adaptation humaine, en opposition au modèle taylorien de gestion, davantage rigide. Cette perspective envisageait l'entreprise comme un ensemble organique, où cohabitent une organisation technique, intrinsèquement rigide, et une organisation humaine, caractérisée par sa flexibilité (Maggi, 2006). Ces deux dimensions interagissent pour assurer le bon fonctionnement du système. Au cœur des années 1950, l'école des relations humaines s'est intéressée à la variabilité des structures organisationnelles, posant le binôme « rigidité/flexibilité » comme critère fondamental d'analyse (Maggi, 2006). Emery et Trist (1960), Burns et Stalker (1961) ont apporté d'importantes contributions à ces réflexions. Dans *The Management of Innovation* (1961), Burns et Stalker ont mis en lumière la nécessité de la flexibilité organisationnelle face à des contextes changeants et complexes. Ils ont introduit la dichotomie entre les structures « mécanistes », hiérarchisées et rigides, et les structures « organiques », plus flexibles et adaptatives. La période post Seconde Guerre mondiale a

également vu l'émergence de contributions notables de la part de Toyota. En réorganisant le travail au sein de ses usines japonaises, l'entreprise a innové en matière de flexibilité, optimisant ainsi l'affectation de ses opérateurs à divers postes (Bardelli, 2016).

Les décennies suivantes ont été marquées par des bouleversements dans le monde professionnel, impulsée par l'essor des technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'impact grandissant de la mondialisation et de la financiarisation de l'économie (Palpacuer et al., 2006). Ajouté à cela un contexte de concurrence exacerbée, les entreprises ont donc dû adopter une approche plus réactive, flexible et adaptable (Bidan et al., 2004; Horwitz et al., 2006; Rasmussen & Wangel, 2007). La combinaison de la flexibilité, de l'intégration des TIC, et de la mondialisation a remis en question les modèles organisationnels établis (Huws, 2014). En conséquence, les structures traditionnelles de travail ont progressivement cédé la place à des modalités novatrices, axées sur la mobilité, l'autonomie, la connectivité et une flexibilité adaptée aux aspirations des travailleurs (Jiang et al., 2023 ; Kelliher & Anderson, 2010).

1.2. La flexibilité : un concept multi-dimensionnel

La flexibilité est un concept multidimensionnel dans la littérature car le prisme peut relever de l'organisation du travail, de la nature du contrat de travail mais aussi des pratiques managériales. Elle se rapporte généralement à la capacité de s'adapter, de changer et de répondre à différentes situations ou conditions (Pulakos et al., 2000). Dans le monde du travail, elle se manifeste notamment par l'aptitude à moduler horaires, lieux et conditions de travail pour répondre aux besoins fluctuants des employés et des organisations (Allen et al., 2015 ; Stella et al., 2020). Un exemple concret de cette flexibilité est le télétravail, permettant aux salariés de travailler hors des locaux de l'entreprise, souvent depuis leur domicile, mais aussi dans des situations de mobilités temporaires (déplacement, etc.) ou permanente (co-working, full télétravail, etc.).

Bien que le télétravail soit une illustration de la flexibilité, il ne représente qu'une forme spécifique et ne couvre pas toutes les dimensions inhérentes à la notion de flexibilité. Robert Reix (1997) décrit la flexibilité comme *« le moyen d'adresser l'incertitude, la définissant comme l'aptitude de l'entreprise à s'ajuster à de nouvelles conditions, à cultiver une capacité d'apprentissage, tout en utilisant l'information pertinente »* (Maggi, 2006). Au sein d'un

environnement dynamique, la flexibilité au travail permet aux employés de trouver un équilibre entre leur vie professionnelle, leurs engagements personnels et leurs loisirs (Pavlova, 2020). Suivant cette logique, Bal & De Lange (2015) définissent la flexibilité au travail comme *« l’occasion pour les travailleurs de faire des choix qui influent sur le moment, le lieu et la durée de leurs tâches professionnelles »*. Le tableau 1 ci-dessous permet de voir que les modalités organisationnelles de la flexibilité sont diverses (horaires, temps de travail, lieux, etc.) et qu’elles ne dépendent pas uniquement des souhaits des entreprises mais aussi de la manière dont les individus peuvent projeter le travail au sein d’une structure personnelle et familiale, voir en termes de projets de vie et de gestion de carrière.

Tableau 1 : dimensions de la flexibilité au travail

Auteurs	Année	Description de la flexibilité
Victoria Ivleva	2018	Flexibilité des employés à organiser leur travail en ce qui concerne le moment, le lieu et la manière d'exécuter leurs tâches professionnelles.
Business Dictionary	2019	Pratique de travail où l’employeur donne à l’employé jusqu’à un certain niveau, la liberté de choisir comment et où travailler.
Georgia University of Law Center	2010	Flexibilité sur le respect des horaires de travail (horaires de travail alternatif) ; flexibilité des heures de travail (pas de travail à temps plein) ; flexibilité du lieu de travail (travail à domicile ou ailleurs).
Costa G., Akersted T., Nachreiner F. et al.	2004	La flexibilité consiste à adapter le temps de travail aux besoins du salarié et de l’employeur. Il y a deux sections distinctes de la flexibilité au travail : la flexibilité du travail axée sur l’organisation et celle axée sur les employés.
S. Dex, F. Scheibl	2001	L'organisation flexible du travail englobe différentes pratiques telles que les contrats à temps plein/fixe/non complet, le partage d'emploi et les interruptions de carrière. Elle permet également de créer des conditions propices aux soins infirmiers, aux soins aux parents ou aux enfants. De plus, elle offre la possibilité de passer d'un emploi à temps plein à un emploi à temps partiel, de travailler depuis chez soi ou en dehors des horaires habituels de l'organisation.

Source : adapté de Pavlova, O. (2020). The impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization. In 14th prof. Vladas Gronskas International scientific conference (pp. 55-61).

Dans un monde en constante évolution et de plus en plus imprévisible, savoir s’adapter au cœur du changement est devenu une compétence fondamentale (Burnes, 2004). Les organisations, pour conserver leur compétitivité, se doivent d’évoluer rapidement. De ce fait, la flexibilité se trouve intimement liée à des notions fondamentales telles que « l’agilité » et « l’adaptabilité ».

L'agilité, proche de la flexibilité, est couramment employée en management et en informatique. Elle désigne la capacité d'une organisation à anticiper et à répondre promptement aux changements, en exploitant efficacement les ressources à disposition (Overby et al., 2006). Plus qu'une simple réaction aux changements, les entreprises agiles les anticipent. Cette agilité se manifeste par une réactivité accrue aux besoins des clients, une amélioration continue et des processus décisionnels optimisés (Sambamurthy et al., 2003). L'agilité organisationnelle est alors perçue comme l'aptitude d'une entreprise à interagir de manière flexible, réactive et différenciée face aux aléas de son environnement, tout en proposant des prestations de qualité (Barzi, 2011; Pesqueux, 2020).

L'adaptabilité, elle, est fondamentale tant pour les individus que pour les structures, autorisant une navigation efficace dans un environnement volatile. Gibson & Birkinshaw (2004) associent l'adaptabilité organisationnelle à la capacité d'une entreprise à évoluer sur la durée, face à des changements souvent anticipés. Cela requiert une préparation à des mutations structurelles et stratégiques durables. La différence entre adaptabilité et flexibilité est donc nuancée : la flexibilité correspond à une réponse directe à un changement, tandis que l'adaptabilité est une transformation intentionnelle face à un environnement en mouvement.

1.3. L'opérationnalisation du concept de flexibilité dans les organisations

Dans la littérature, plusieurs distinctions sont établies en ce qui concerne les différentes dimensions de la flexibilité au travail (Tableau 2). Parmi ces distinctions, on trouve la flexibilité quantitative, qui concerne le volume horaire ou le type de contrats de travail, et la flexibilité qualitative, qui se réfère au mode de production et à l'organisation globale du travail. Goudswaard & Nanteuil (2000), mettent également en évidence la différence entre la flexibilité interne, qui concerne les adaptations internes à l'organisation, et la flexibilité externe, qui se rapporte aux ajustements externes liés au marché du travail. Ces distinctions permettent de mieux comprendre les différentes facettes de la flexibilité et d'appréhender les diverses implications qu'elles peuvent avoir sur les individus et les organisations. Ce qui marque une rupture est que l'on passe d'une flexibilité au départ imposée souvent par les entreprises à une flexibilité de plus en plus choisie par les individus (Katsnelson & Oberholzer-Gee, 2021).

Tableau 2 : Les formes de flexibilité

Formes de flexibilité	Flexibilité quantitative	Flexibilité qualitative
Flexibilité externe	Statut d'emploi : • Contrats permanents • Contrats à durée déterminée • Contrats d'intérim • Travail saisonnier • Travail sur demande/appeal <i>Flexibilité numérique et/ou flexibilité par contrat</i>	Système de production : • Sous-traitance • Externalisation • Travail indépendant <i>Flexibilité productive et/ou géographique</i>
Flexibilité interne	Temps de travail : • Réduction des heures de travail • Heures supplémentaires/ Travail à temps partiel • Travail de nuit/d'équipe • Travail de week-end • Compression de la semaine de travail • Horaires variables • Temps de travail irrégulier/imprévisible <i>Flexibilité temporelle</i>	Organisation du travail : • Enrichissement/ rotation du travail • Travail d'équipe/travail autonome • Exécution de tâches multiples/polyvalence • Groupes de projet • Responsabilité des travailleurs par rapport à la planification, au budget, à la technologie de l'innovation. <i>Flexibilité fonctionnelle</i>

Source : Goudswaard, A., & De Nanteuil, M. (2000). Flexibility and working conditions: a qualitative and comparative study in seven EU Member States. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Les pratiques de travail flexibles sont variées et peuvent concerner différentes propriétés du travail. Selon les recherches de Binti et al. (2020), on peut classer les modalités de travail flexibles en catégories distinctes. La première catégorie concerne le compte d'épargne de temps flexible, qui inclut des régimes d'épargne de temps permettant aux employés de gérer leur temps de travail de manière plus flexible (Woodcock & Graham, 2019). La deuxième catégorie concerne la flexibilité de la charge de travail, qui peut prendre la forme de l'emploi à temps partiel, du partage d'emploi, du travail occasionnel (Katsnelson & Oberholzer-Gee, 2021). La troisième catégorie est celle de la flexibilité du lieu de travail, qui comprend des pratiques telles que le travail à domicile, le bureau partagé, le télétravail ou encore le travail virtuel (Scaillerez & Tremblay, 2016 ; Woodcock & Graham, 2019 ; Zerhouni, 2022). Enfin, la quatrième catégorie concerne les horaires de travail, tels que les horaires de travail échelonnés, les horaires flexibles, les heures comprimées ou les semaines de travail comprimées (par exemple, la semaine de 4 jours) (Amirul & Shaari, 2021). Stella et al. (2020), dans leurs travaux font état d'autres pratiques de travail flexibles telles que le Weekend work (les employés peuvent prolonger leurs heures de travail jusqu'à la fin de semaine pour prendre congé pendant le reste

de la semaine) (Stavrou, 2005) ou le Flexi-time (l'employé est libre de choisir quand commencer et terminer son travail). Il convient de souligner que d'autres aspects du travail peuvent également faire l'objet de flexibilité, tels que la rémunération, le contrat de travail, le mode de management ou la carrière.

1.4. Pourquoi la flexibilité est-elle en train de devenir une norme dans les organisations ?

Des recherches menées par différents auteurs ont permis de mettre en évidence des avantages et bénéfices à la mise en place de modalités de travail de flexible, aussi bien pour le salarié que pour l'organisation. Tout d'abord, la flexibilité au travail est associée à un niveau plus élevé d'engagement, ce qui signifie que les employés se sentent plus impliqués et investis dans leur travail (Ilma et al., 2022). En effet, les modalités de travail flexibles permettent aux employés de mieux concilier leurs obligations professionnelles et personnelles, ce qui peut renforcer leur satisfaction au travail et leur attachement à l'organisation (Hemavathi & Justus, 2021 ; Ilma et al., 2022 ; Jauhar & Suratman, 2022 ; Shahzad, 2023). Ensuite, on relève un impact sur la santé des employés. Des études ont montré que les pratiques de travail flexibles étaient associées à une meilleure santé mentale et physique, ainsi qu'à une réduction du stress et de l'épuisement professionnel (Shifrin & Michel, 2022). Ces avantages découlent de la possibilité offerte aux employés de gérer de manière plus autonome leur charge de travail et leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Jarrahi et al., 2021 ; Krügerová et al., 2022).

Jiang et al. (2023) mettent en évidence l'impact des pratiques de travail flexibles sur les comportements innovants de certains employés. Leur recherche souligne que les pratiques de travail flexibles, lorsqu'elles sont appliquées dans des domaines tels que la conception ou les métiers à haute valeur intellectuelle, offrent aux employés une plus grande autonomie. Lorsqu'ils se sentent soutenus par l'organisation, ces employés deviennent plus engagés dans leur travail, génèrent davantage de nouvelles idées et donc améliorent leur créativité. En favorisant les pratiques de travail flexibles et en créant un environnement favorable à l'autonomie et à l'engagement des employés, les entreprises peuvent stimuler l'innovation et la créativité, et renforcer leur avantage concurrentiel.

Mettre en place de la flexibilité dans l'entreprise n'est pas favorable qu'aux salariés. En effet, elle présente de nombreux avantages et bénéfices pour les organisations. Krügerová et al. (2022) en ont identifié certains : amélioration de la productivité, fidélisation des employés, réduction

des coûts liés à la location et à l'entretien d'un bureau physique, amélioration de l'image de marque et diversité dans les équipes et transfert d'expérience et de compétences. Ces avantages sont soutenus par les études de Sutrisno (2023) et Amirul & Shaari (2021), qui soulignent également l'importance d'analyser et de relever les défis potentiels liés à la mise en place de pratiques de travail flexibles, tels que la gestion de la communication, la coordination des équipes virtuelles et la nécessité de politiques claires et équitables.

1.5 L'analyse des représentations sociales comme cadre conceptuel

L'utilisation du cadre des représentations sociales pour étudier les perceptions de la flexibilité au travail offre une approche riche pour comprendre comment cette notion est intériorisée et partagée au sein des différents groupes sociaux. Selon la théorie développée par Serge Moscovici, les représentations sociales sont un système de valeurs, d'idées et de pratiques avec une double fonction : premièrement, établir un ordre qui permettra aux individus de s'orienter dans leur environnement social et matériel; deuxièmement, de communiquer entre les membres d'une communauté (Moscovici, 1961).

Le noyau central : Le noyau central des représentations sociales de la flexibilité au travail peut être envisagé comme les conceptions partagées et les croyances stables au sein d'un groupe. Ce noyau inclut des notions comme l'autonomie, la balance travail-vie personnelle, et l'adaptation des pratiques de management. Ces éléments sont souvent vus comme des bénéfices indiscutables et sont généralement bien ancrés dans les convictions des employés et des gestionnaires (Jodelet, 1989).

Les études indiquent que le noyau central autour de la flexibilité au travail inclut souvent des associations positives, telles que l'augmentation de la satisfaction au travail et une meilleure gestion du stress, révélant ainsi des valeurs profondément enracinées dans la culture organisationnelle contemporaine (Richter, 2006).

La zone périphérique : la zone périphérique, quant à elle, comprend des éléments moins stables et plus individualisés qui peuvent varier selon les expériences personnelles, le contexte départemental ou sectoriel, et les dynamiques de changement organisationnel. Dans le contexte de la flexibilité au travail, cela pourrait inclure des perspectives sur la sécurité de l'emploi, les impacts sur la productivité, ou les questions d'équité entre les employés qui peuvent travailler à distance et ceux qui ne le peuvent pas (Abric, 1994).

Ces éléments périphériques sont susceptibles de changer plus fréquemment et peuvent être influencés par des politiques organisationnelles récentes, des changements dans la législation du travail, ou des innovations technologiques. Ils permettent à l'organisation de s'adapter aux conditions changeantes tout en maintenant l'intégrité du noyau central des représentations (Flament, 1994).

Implications pratiques pour les études sur la flexibilité : en comprenant le noyau central et la zone périphérique des représentations sociales de la flexibilité, les chercheurs et les praticiens peuvent mieux cibler les interventions pour renforcer ou modifier ces perceptions. Par exemple, les efforts pour augmenter l'adoption du télétravail pourraient se concentrer sur la clarification des bénéfices et sur la gestion des inquiétudes périphériques, comme la possible isolation ou la réduction des opportunités de promotion pour les télétravailleurs (Zarifian, 2001).

L'analyse des représentations sociales de la flexibilité au travail peut fournir éclairages intéressants sur les valeurs profondément ancrées ainsi que sur les attitudes plus fluides qui peuvent affecter l'acceptation et la mise en œuvre de pratiques de travail flexibles. Il est proposé dans la suite de cette communication une présentation de la méthodologie spécifiquement mise en œuvre pour développer l'analyse des pratiques managériales en lien avec les perspectives de flexibilité au travail.

En conclusion de cette première partie, le rôle de l'organisation dans la mise en œuvre de la flexibilité au travail est crucial pour garantir son succès et les avantages qui en découlent. En effet, elle doit créer une culture qui encourage la flexibilité et favorise l'équilibre entre les besoins des employés et les objectifs organisationnels. En outre, elle doit assumer plusieurs responsabilités clés pour favoriser la mise en place efficace des pratiques de travail flexible. Latip & Amirul (2022) par exemple, ont identifié les rôles des ressources humaines dans le management des pratiques flexibles comme par exemples soutenir la communication et la coordination, et maintenir les relations entre collaborateurs ou bien avoir une politique salariale en lien avec la flexibilité au travail. Des recherches (Idowu, 2020 ; Amirul et al., 2020) mettent en évidence la nécessité pour les employeurs et les gestionnaires de ressources humaines de promouvoir une plus grande cohérence entre les régimes de travail flexibles et les autres politiques RH (recrutement, promotion, formation, rémunération,...), ou encore avec les autres fonctions stratégiques de l'organisation. Il est indispensable de veiller à l'équité en termes de

progression professionnelle entre ceux qui bénéficient d'horaires de travail flexibles et les autres.

2. Partie empirique : une approche exploratoire mixte du concept de flexibilité

C'est dans ce contexte que le cabinet de conseil OBEA et Audencia ont décidé de lancer un observatoire sur les nouvelles expériences du travail (NeXT) qui a pour objectif d'identifier les impacts des changements structurels au niveau des pratiques de travail et des modes d'organisation au sein des entreprises. L'objectif est d'analyser également les innovations managériales, les agencements des espaces de travail et le rôle des TIC en tant qu'artefact de structuration des pratiques de travail. Nos premiers travaux se sont focalisés sur le concept de flexibilité qui est apparu lors de notre étude exploratoire au lancement de l'observatoire.

2.1.Méthodologie

Bien que le concept de flexibilité ne soit pas nouveau dans la littérature, nous avons choisi d'opter pour une approche exploratoire car la crise sanitaire a joué un rôle de catalyseur dans l'évolution des pratiques de travail, et cela pas uniquement par la massification du télétravail mais aussi car cela a accentué une transformation du rapport au travail pour de nombreux individus. Nous partons ainsi de l'hypothèse que la flexibilité se décline différemment entre les deux périodes (pré et post-Covid) et que les attentes des individus ont franchi un palier demandant aux entreprises la mise en œuvre de nouvelles pratiques de travail, mais également de nouveaux enjeux managériaux compte-tenu des différentes populations de collaborateurs au sein d'une même organisation.

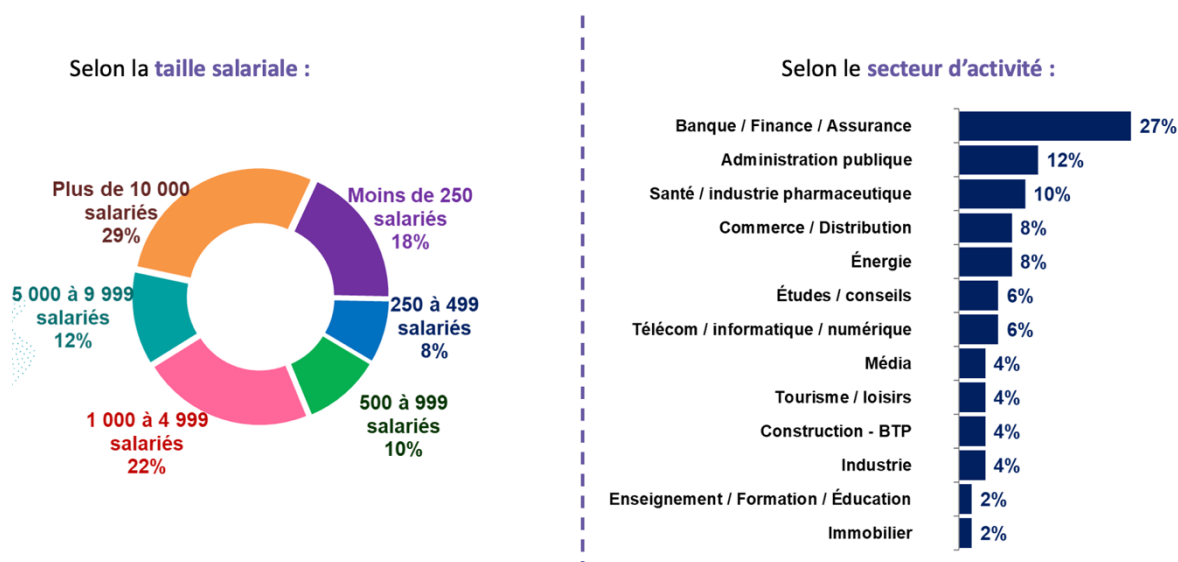
Notre méthodologie de recherche s'est appuyée sur deux types de collectes de données visant à mettre en place un dispositif adapté et innovant pour étudier la représentation sociale. Le premier dispositif repose sur un hackathon auprès de futurs jeunes diplômés de niveau Master 1 de trois formations différentes (management, ingénieur, digital) sur le thème « dans la peau d'un DRH en 2030 ». Ce hackathon d'une durée de 5 jours en février 2022 a ainsi regroupé 232 groupes d'étudiants en équipe interdisciplinaire qui ont travaillé sur leur vision de l'organisation des entreprises en 2030 et un questionnaire ad-hoc a permis de collecter les réponses de 403 étudiants. Cette démarche permet une exploration libre des idées, idéale pour saisir les nuances des représentations sociales émergentes.

Répartition de l'échantillon des répondants étudiants à l'étude lors du Hackathon

Caractéristiques	Description
Type de population	61% ingénieurs, 28% digital et 11% management
Genre	34% de femmes et 88% d'hommes
Type de cursus	63% en formation initiale et 37% en alternance
Moyenne d'âge	22,8 ans

Les étudiants devaient faire une analyse prospective des attentes des futurs collaborateurs dans les entreprises et proposer à un jury composé d'enseignants et de DRH/RRH des solutions en termes d'outils, de pratiques de travail, de pratiques managériales, etc. Nous avons pu aussi en logique « miroir » collecter les perceptions des enjeux à venir par les 49 DRH et RRH présents lors de ce hackathon avec un questionnaire.

Panel des DRH et RRH interrogés lors de l'étude



Pour le second dispositif de l'étude, nous avons réalisé une séance en mode focus groupe avec 5 entreprises partenaires et membres du comité de pilotage de l'observatoire (EDF, Andros, l'Oreal, Thalès, BNP). Nous leur avons présenté les principaux résultats du hackathon afin de les faire réagir et de recueillir des verbatims. Lors de cette séance d'une durée de 2h, nous avons pu enregistrer les échanges et les retranscrire afin de réaliser une analyse sémantique. Les thèmes abordés étant sensibles, nous avons dû préserver la confidentialité des répondants à leur demande afin de pouvoir les partager au sein de cette recherche. Notre objectif était ainsi de

triangler les résultats de l'approche qualitative et quantitative pour identifier les enjeux actuels autour de la flexibilité au sein des organisations.

En termes de traitement des données, nous avons effectué un traitement statistique approfondi de toutes les données quantitatives recueillies. Ce traitement a inclus des analyses descriptives, connues sous le terme de traitement à plat, pour dégager les tendances générales et établir une vue d'ensemble des données. Nous avons également réalisé des analyses bivariées, impliquant des croisements de variables, afin d'examiner les interactions et les relations entre les différentes dimensions étudiées. Ces analyses nous ont permis d'identifier des corrélations potentielles et de mieux comprendre les dynamiques complexes au sein des données.

Parallèlement, les matériaux qualitatifs ont joué un rôle crucial dans notre étude, servant principalement à enrichir et à confirmer les éléments identifiés comme le noyau central des représentations sociales de la flexibilité au travail. Ils ont également été essentiels pour explorer les zones périphériques de ces représentations, où des variations plus individuelles ou contextuelles peuvent émerger. L'analyse qualitative a été méthodiquement menée à travers un codage thématique axial, ce qui a permis de déceler des nuances au niveau des perceptions et des attitudes envers la flexibilité au travail.

2.2. Résultat du hackathon : la flexibilité comme concept spontanément cité par les DRH et les étudiants

Selon les résultats de l'étude menée pendant le hackathon, 21% des étudiants interrogés citent spontanément la flexibilité lorsqu'ils pensent au futur du travail, ainsi que 29% des DRH et RRH. Par ailleurs, lorsque les étudiants ont été interrogés pour savoir l'évolution de différents items liés au travail entre 2022 et 2030, celui de la flexibilité est celui qui progresse le plus avec 15 points. Un autre résultat intéressant est que 48% des étudiants ayant un projet professionnel défini souhaite être chef d'entreprise. Cela témoigne d'une sensibilité pour un fort degré d'autonomie dans la réalisation de leurs missions. La place du télétravail est également essentielle, puisque c'est le mode de travail cité par la majorité des étudiants (22%).

Quand vous pensez au travail de demain quels mots vous viennent spontanément à l'esprit ?

Etudiants		DRH & RRH	
Télétravail	22 %	Hybride	29 %
Flexibilité	21 %	Flexibilité	29 %
Digitalisation	18 %	Sens	20 %
Liberté	14 %	Digitalisation	16 %
Rémunération	12 %	Collaboration	16 %

Lorsque l'on interroge aussi les étudiants sur ce qui les enthousiasme le plus dans une représentation de leur travail à venir, on constate que l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle est citée très largement par 58% d'entre eux. Cet item est aussi très présent dans la représentation des DRH et RRH à 43%. On peut y voir un lien avec le télétravail et le travail hybride de la question précédente qui sont donc perçus comme des facteurs essentiels à cet équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. C'est un point important qui montre que le travail à distance (notamment sous le concept de télétravail) qui est étudié depuis de nombreuses années, mais dont la part était restée marginale jusque-là (Taskin, 2010), devient une attente incontournable auprès des futurs diplômés et que cela est intégré dans la politique RH de la plupart des entreprises même si des enjeux subsistent selon le type d'emplois occupé.

Qu'est-ce qui vous enthousiasme le plus lorsque vous imaginez votre futur travail ?
(hiérarchisez les 3 items les plus importants dans la liste proposée)

Etudiants		DRH & RRH	
Equilibre vie privée/vie professionnelle	58 %	Développer ses compétences en continu	45 %
Développer ses compétences en continu	37 %	Equilibre vie privée/vie professionnelle	43 %
Innover / exprimer ma créativité	36 %	Prise en compte des aspects sociaux et environnementaux	41 %
Possibilité de travailler à l'étranger	27 %	Aplatissement des lignes hiérarchiques	35 %

On retrouve d'ailleurs cet item cité en premier dans les craintes des étudiants pour leur futur travail et le corolaire à savoir la peur de l'isolement au sein de l'organisation en étant en partie à distance du lieu de travail de l'entreprise. En parallèle, et avec une vision qui bénéficie du

recul de plusieurs années, les DRH et RRH soulignent les principaux risques liés au travail à distance que l'on retrouve dans la littérature, à savoir la surconnexion, la surcharge informationnelle et l'isolement également.

Quelles sont vos craintes lorsque vous imaginez votre futur travail ?
(hiérarchisez les 3 items les plus importants dans la liste proposée)

Etudiants		DRH & RRH	
Difficulté à équilibre vie professionnelle et personnelle	35 %	La surconnexion	55 %
La qualité des relations	34 %	La surcharge informationnelle	49 %
L'ennui	29 %	L'isolement / l'individualisation	35 %
L'isolement / l'individualisation	25 %	L'accélération des rythmes de travail	29 %

Nous avons également posé la question concernant les compétences principales à posséder pour le travail dans les années à venir. On observe également que les compétences citées sont étroitement liées au travail à distance et à la flexibilité au sein des organisations, notamment la souplesse, l'adaptabilité et l'agilité. Du côté des DRH et des RRH c'est également la capacité à gérer l'incertitude qui apparait comme la qualité essentielle dans le travail.

Quelles sont les qualités / compétences principales à mettre en œuvre dans votre futur travail ?

(hiérarchisez les 3 items les plus importants dans la liste proposée)

Etudiants		DRH & RRH	
La souplesse / l'adaptabilité / l'agilité	35 %	La souplesse / l'adaptabilité / l'agilité	57 %
La capacité / facilité d'apprentissage	30 %	La capacité à gérer l'incertitude	57 %
L'expertise technique dans votre domaine	28 %	L'intelligence émotionnelle	35 %
La bienveillance (écoute et empathie)	28 %	La capacité / facilité d'apprentissage	39 %

2.3. Triangulation des résultats du hackathon avec un panel de DRH et RRH dans le cadre de l'observatoire de la chaire

Nous avons également partagé nos résultats avec des DRH et RRH membres du comité de pilotage de la chaire NEXT, notamment pour avoir une approche qualitative permettant de rentrer plus en profondeur dans les données recueillies. Nous avons donc demandé à 5 DRH ou RRH de grandes entreprises de nous donner leur retour d'expérience sur l'opérationnalisation de la flexibilité et les enjeux qu'ils rencontrent vis-à-vis de ce concept. Les échanges ont eu lieu en mai 2023 et ont fait l'objet d'une retranscription afin de pouvoir être analysé. Nous présentons dans le tableau ci-dessous les verbatims qui nous semblent les plus intéressants.

Entreprise	Opérationnalisation de la flexibilité	Enjeux pour l'organisation et les DRH/RRH
EDF (L.V)	« EDF avait déjà mis en place plusieurs pratiques de flexibilité : intégration des sportifs de haut niveau, des dispositifs et des partenariats permettant aux employés de suivre un parcours externe avant de revenir, ainsi que des congés pour la création d'entreprise » « En ce qui concerne la flexibilité en termes de lieu de travail, le télétravail est une option. Cependant, pour des questions de performances et de compétences, EDF a mis en place le dispositif « <i>Mon job en proximité</i> ». Celui-ci permet aux employés de travailler principalement près de leur domicile, que ce soit sur un site EDF ou non, et de passer moins de 50% de leur temps sur leur lieu de travail habituel »	« Ce dispositif a permis de créer des emplois dans des zones difficiles de recrutement. C'est l'organisation qui décide des postes éligibles à ce dispositif. » « Il est crucial d'être attractif (question de marque employeur) car cela constitue un avantage majeur en matière d'attractivité et de fidélisation des salariés. En effet, plusieurs études ont démontré que lorsqu'on est bien sur son lieu de travail, on est plus performants. »
Andros (F.B)	« Un accord sur le télétravail a été conclu, permettant aux employés de travailler à distance deux jours par semaine. » « Il existe une grande flexibilité dans l'entreprise, mais elle est plutôt individualisée et à la carte. » « Une initiative a été lancée en faveur de la semaine de travail de quatre jours afin de promouvoir l'équité entre les ouvriers et les cadres (col bleu, col blanc). »	« La mise en place de la flexibilité est complexe en raison de la présence d'usines et des difficultés à l'adapter à certains métiers. » « Cependant, cela a bouleversé le rapport à l'entreprise car il n'y a pas réellement d'organisation. Chacun prend ses jours de télétravail un peu comme il veut. Bien que le travail en équipe et le collectif soient importants pour l'entreprise, cela devient compliqué dans ce contexte. » « Par conséquent, les ressources humaines rencontrent des difficultés en matière d'exemplarité, d'équité et de gestion car il y a plus de 10 000 collaborateurs. Ce problème se retrouve également dans les autres sites. »

		« Le rapport de force s'est inversé, car l'organisation doit maintenant s'adapter aux demandes des collaborateurs et à leurs conditions de vie. » « Il y a un nouvel élément à prendre en compte dans les populations ouvrières, car elles expriment fortement leur aspiration à la flexibilité, à chercher des opportunités ailleurs et à revendiquer des droits similaires à ceux des autres. »
L'Oreal (N.P)	« Le débat sur la flexibilité au travail ne se termine jamais, il revient continuellement. Par exemple, la question de la semaine de travail de quatre jours est discutée depuis les années 90. » « Avant la pandémie de Covid-19 en France, environ 1000 collaborateurs travaillaient déjà un jour par semaine en dehors des locaux. Pour les métiers qui le permettent, cette pratique a été étendue à deux jours de télétravail par semaine. La décision est prise au niveau de l'équipe et de l'entité de travail, en veillant à éviter que le vendredi devienne une journée morte. Il est demandé aux responsables d'équipe de planifier des activités spécifiques pour les vendredis. Le télétravail le vendredi n'est pas un droit, et la planification du télétravail se fait jusqu'à trois semaines à l'avance. » « Ainsi, au-delà de la flexibilité géographique, il s'agit vraiment d'une flexibilité contractuelle, avec des individus travaillant à temps plein mais sans avoir un contrat de travail direct avec la société en question. Ils peuvent être présents deux jours par semaine, une semaine par mois, et apportent des compétences spécifiques dont nous avons besoin pendant une période limitée. »	« Chez L'Oréal, il y a plusieurs dizaines de milliers de commerciaux qui sont sur la route ou travaillent dans les points de vente, rendant le télétravail inexistant pour eux. Cela soulève un enjeu d'équité entre les différents métiers en ce qui concerne la flexibilité au travail. L'approche adoptée par L'Oréal consiste à éviter l'extrême de tout ou rien. Certains acteurs industriels prônent le « <i>full remote</i> », mais cela est difficile à mettre en place dans ce secteur et peut également nuire au lien social. » « Chez L'Oréal, le fil conducteur est axé sur le travail collectif, faire venir les gens et les mettre ensemble. C'est dans ces moments qu'on obtient de la créativité. Il est essentiel de veiller à ne pas envoyer des messages contradictoires aux équipes lors de la mise en place de modalités de travail flexibles. » « Une autre chose très importante à prendre en compte dans le cadre du télétravail est que chaque individu projette sa propre situation personnelle dans la vision de cette pratique. Il est crucial de toujours garder à l'esprit que les gens ont leur propre point de vue en fonction de leur rapport personnel au travail. Cela peut biaiser les discussions et conduire à des clichés. Par exemple, dans ses équipes, ce sont souvent les jeunes collaborateurs qui sont les plus présents physiquement sur le lieu de travail (chiffres à l'appui). »
Thalès (I.M)	« En ce qui concerne le temps de travail, il est encore très conventionnel avec du télétravail de deux jours par semaine. La mise en place du télétravail varie selon les métiers. Certains sont en télétravail à temps plein, tandis que pour les populations d'ingénieurs, les enjeux de défense et de cybersécurité compliquent la situation. » « À l'intérieur des jours de télétravail, il existe également une certaine flexibilité, bien que cela soit réglementé et nécessite	« Au sein des nouvelles générations, on observe un paradoxe entre le désir de flexibilité pour pouvoir organiser sa vie personnelle et le besoin de collectif. En particulier lors des phases de onboarding. La notion de mentor joue un rôle important, offrant une personne à qui poser des questions facilement sans avoir à passer Teams toutes les cinq minutes. La dimension de flexibilité chez les jeunes générations n'est pas aussi binaire qu'on pourrait le penser. »

	une planification préalable et une concertation au sein de l'équipe. » « Il y a également la question de la manière dont la flexibilité est offerte tout au long de la carrière professionnelle, avec un accent particulier sur le sujet de la parentalité »	« Un autre aspect important de la flexibilité concerne la mobilité interne, qui est une demande réelle des nouvelles générations (elle fonctionne beaucoup mieux en France). Cela rejoint leur volonté d'adopter une approche axée sur les projets, leur permettant de gérer leur portefeuille de compétences selon des logiques de mode projet. » « Le dernier point important concerne la flexibilité au sens agilité dans le mode de travail. Lorsqu'on promeut l'agilité, cela apporte de la flexibilité d'un point de vue individuel autour de l'empowerment dans un mode de fonctionnement en équipe. Il y a donc une influence dans le mode de management. Cette agilité/flexibilité a été introduite dans le leadership modèle de l'entreprise, avec la volonté de faire bouger les managers sur ces sujets là (accompagnement des managers). »
BNP (N.H)	« Avant la crise du Covid, des accords de télétravail existaient déjà, permettant une journée par semaine à distance. Pendant la crise, cette période s'est étendue à deux jours, voire deux jours et demi. Ce qui est apparu clairement, c'est qu'il est nécessaire d'avoir à la fois des accords-cadres tout en laissant une flexibilité dans cette flexibilité. » « En d'autres termes, il n'est pas possible de définir un modèle de flexibilité unique et applicable à tous les métiers ou tous les lieux. Il est essentiel de permettre une adaptation en fonction des géographies, des métiers et des fonctions. »	« Cependant, il existe des contraintes légales, fiscales et sociales qui doivent être prises en compte. En dépassant ces contraintes, le 100% de télétravail et la délocalisation peuvent être favorables, car certains acteurs du marché du travail le font déjà. Il s'agit d'un enjeu en termes d'attractivité, de compétences et de concurrence. » « Bien que l'absence de locaux puisse réduire les coûts, il demeure néanmoins essentiel de maintenir un sens collectif et de favoriser les interactions entre les individus. Il est difficile pour les managers de maintenir la cohésion et le lien si les collaborateurs ne sont pas physiquement présents dans les bureaux. Ainsi, il est nécessaire de trouver un équilibre entre l'offre de flexibilité, la capacité à rester attractif face à la concurrence, tout en veillant attentivement à préserver le sens et la cohésion au sein de l'organisation. »

3. Discussion

Nous avons confronté nos résultats à notre revue de littérature concernant le concept de flexibilité en nous concentrant sur les impacts d'une généralisation à grande échelle des pratiques de flexibilité dans leurs différentes dimensions. Notre étude quantitative confirme bien que la flexibilité est un concept central chez de futurs diplômés et collaborateurs, ainsi que chez les DRH et RRH interrogés. Deux enjeux majeurs nous semblent intéressants à mettre en lumière pour les organisations.

3.1. La flexibilité catalyseur vers une meta organisation d'auto intraentrepreneurs ?

La flexibilité est considérée comme une « norme » désormais et se traduit dans toutes les dimensions soulignées par la revue de littérature. Le travail de demain est ainsi projeté avec une flexibilité aussi bien par les individus que les DRH et RRH, et confirme une tendance amorcée déjà avant la crise sanitaire, cette dernière ayant agit comme un accélérateur de cette tendance avec le télétravail comme partie émergée de l'iceberg. En 2021, une étude de PWC aux États-Unis montrait ainsi que 55% des salariés souhaitaient disposer d'au moins 3 jours de télétravail et 21% d'entre eux être même en full télétravail. Cette flexibilité du travail poussée à l'extrême est à « 360 degrés » comme le montre notre étude car elle se traduit sur l'ensemble des composantes du travail : temps de travail, lieu de travail, mais aussi sur la contractualisation, les missions et les modes de management. Les personnes interrogées évoquent ainsi la possibilité de choisir leur temps de travail, d'être dans un management par objectifs, de pouvoir configurer leurs modalités de télétravail, d'avoir des pratiques de roulement managérial, de développer des pratiques comme le « job crafting » qui consiste à adapter ton travail à sa propre personnalité, etc.

Or, à partir du moment où les individus demandent une adaptation très fine et personnalisée du cadre de travail, des règles de fonctionnement et du contenu des missions, cela peut rendre rapidement plus complexe la coordination et l'organisation interne entre les équipes, sans compter les problématiques d'équité de traitement sur le plan managérial entre les individus qui peuvent exercer du télétravail et ceux qui ne peuvent pas en faire, notamment au sein des entreprises de taille importante où l'hétérogénéité des populations est plus importante. Cela est aussi exacerbé par le profil de nos répondants qui portent en plus une attention particulière au sens et à l'accomplissement personnel. L'un des moteurs soutenant ce besoin de flexibilité s'explique par la volonté de garder un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, ainsi qu'un besoin très affirmé d'autonomie et de liberté dans l'organisation (ce dernier item est d'ailleurs celui qui progresse le plus dans la représentation du travail entre 2022 et 2030).

Notre étude aboutit à la conclusion que cette demande d'ultra-flexibilité s'explique par un besoin très élevé d'individualisation dans le management et les pratiques de travail, ce qui s'avère au-delà d'un certain seuil un véritable paradoxe, l'entreprise était par essence « un collectif organisé ». On assiste à une forme de bascule où ce sont les individus qui imposent leurs règles de travail et qui en font un critère de choix même de certaines entreprises. Ce point

est souligné aussi par les DRH et RRH, l'un deux lors du hackathon citant « *Parce que la tendance observée est un recentrage des diverses préoccupations des salariés sur eux-mêmes. Le travail doit s'adapter à leur vie personnelle et non l'inverse et je ne vois pas de signal allant dans un sens inverse d'ici 2030* ».

Or, l'entreprise au sens de la théorie de la firme est définie comme un nœud de contrats avec des règles et des conventions visant à réduire les coûts de transaction. Un travail est donc à mener par les organisations pour identifier un indice de flexibilité au-delà duquel la nature du nœud de contrats bascule plus en faveur des individus. Un DRH a d'ailleurs souligné que « *Nous devons fédérer les ressources et les talents dont nous aurons besoin demain autour d'une raison d'être forte, et non plus grâce à un cadre contractuel* ». Cette tendance structurelle d'une plus forte flexibilité sur l'ensemble des modalités (temps de travail, lieu de travail, nature des missions, etc.) amène progressivement les managers et les personnes en charge des RH à penser l'entreprise différemment, avec des individus qui s'apparentent de plus en plus à des intrapreneurs que des salariés soumis à une organisation régit par une structure hiérarchique.

3.2. Une nouvelle appréhension de la performativité au sein des organisations ?

Nous avons également croisé les résultats de notre étude quantitative avec des dirigeants et des responsables RH. Certaines entreprises telles que LinkedIn ont complètement revu leur politique RH avec des approches parfois radicales. Le célèbre réseau social professionnel prend le parti que les collaborateurs ne resteront que quelques années (5 ans est déjà une durée long terme) et qu'il faut que chaque partie apporte en quelques années une valeur ajoutée à l'autre. Les collaborateurs recrutés en France peuvent être ainsi complètement en télétravail dans n'importe quel endroit à condition de rester sur le fuseau horaire de la France. Le télétravail est un véritable catalyseur de nouvelles pratiques managériales. D'autres entreprises, notamment dans des environnements hyper concurrentiels, prennent des initiatives similaires pour être plus attractif sur le marché de l'emploi mais également retenir les plus hauts potentiels. Orange qui était dans le jury du hackathon a par exemple adopté une approche à la carte qui permet à ses collaborateurs de choisir le nombre de jours de télétravail qu'ils souhaitent effectuer par semaine dans un souci d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Ces dispositifs ont pour objet aussi de lutter contre la concurrence des start-ups qui ont pour certaines d'entre elles adoptées une « [remote first policy](#) » proposant ainsi la possibilité d'être en télétravail à plein temps pour l'ensemble de leurs collaborateurs et quelle que soit leur fonction.

Cela pose ensuite la question de la nature et aussi du « moment » des activités/tâches pouvant être réalisée à distance et des formes de coordination entre les équipes au moment où les organisations évoluent de plus en plus vers des structures plus plates, moins hiérarchiques et plus « étendues ». Dépasser l'opposition présentiel vs télétravail suppose une réflexion approfondie en termes de méthodologie de gestion de projets, mais aussi de performativité des équipes. Sur ce dernier point, il est important de voir comment recréer une confiance organisationnelle entre des acteurs qui ne partagent plus le même espace-temps et la même contrainte spatiale, mais dont l'interaction et la coordination sont nécessaires afin de finaliser les projets. On se heurte dès lors assez rapidement aux types de dispositifs de contrôle à mettre en œuvre (et aux dérives associées) et à ceux permettant de maintenir une socialisation entre les différents acteurs, notamment dans certaines cultures ou certains pays comme la France par exemple où la culture de l'informel et des repas est plus importante.

Dans les processus d'adoption et de pérennisation de nouvelles formes organisationnelles, le manager a un rôle clé (Letierce et al., 2023). Il doit repenser sa posture, être en capacité de remettre en question ses différents rôles et renouveler ses pratiques. Or, le rôle des managers est aussi déstabilisé par la flexibilité qui ne peut pas être mise en œuvre de manière généralisée à l'ensemble des collaborateurs et que la nature et l'interdépendance des tâches, le profil des individus et la culture d'entreprise sont des déterminants centraux pour des dispositifs spécifiques au sein d'une même organisation. C'est d'ailleurs un point souligné dans notre étude qualitative par un responsable de la BNP : « Il est difficile pour les managers de maintenir la cohésion et le lien si les collaborateurs ne sont pas physiquement présents dans les bureaux ». Cela nécessite un accompagnement important des managers comme cela est souligné d'ailleurs chez Thalès : « Lorsqu'on promeut l'agilité, cela apporte de la flexibilité d'un point de vue individuel autour de l'empowerment dans un mode de fonctionnement en équipe. Il y a donc une influence dans le mode de management. Cette agilité/flexibilité a été introduite dans le leadership modèle de l'entreprise, avec la volonté de faire bouger les managers sur ces sujets ». Par exemple, les dispositifs de onboarding vont devenir de plus en plus important pour expliquer la philosophie managériale de l'organisation sur ces questions de flexibilité et faire en sorte que les collaborateurs ne se sentent pas lésés par rapport aux autres. Cela implique donc que les organisations, pour que la flexibilité soit intégrée d'un point de vue managérial, soit en capacité de déterminer clairement d'une part les indicateurs de performativité, et, d'autre part, d'avoir un alignement organisationnel entre le discours managérial et les pratiques. C'est un aspect important souligné chez l'Oréal : « Il est essentiel de veiller à ne pas envoyer des

messages contradictoires aux équipes lors de la mise en place de modalités de travail flexible ». Les managers intermédiaires ou de proximité vont donc avoir un rôle crucial dans le déploiement des flexibilités au sein d'une même organisation car ils doivent être dans une nouvelle posture managériale plus axée sur le sens des missions et du travail, l'empathie et le management par objectifs.

Conclusion

Notre étude montre que la flexibilité est devenue une norme, que cela soit au niveau des attentes des futurs salariés que des DRH et RRH. La problématique managériale réside dans le fait que la flexibilité est un construit multi-dimensionnel avec une déclinaison qui peut parfois se situer dans une logique individuelle et donc une compatibilité plus complexe avec les attentes managériales et organisationnelles. La question pour les entreprises n'est pas faut-il mettre en œuvre la flexibilité puis qu'elle est envisagée comme une norme par les individus mais plutôt quels type de flexibilité faut-il mettre en œuvre et comment. Or, ces deux questions questionnent la philosophie managériale sous-jacente tant la mise en œuvre de la flexibilité impacte l'organisation et les pratiques managériales.

Les résultats de cette étude soulignent l'importance croissante de la flexibilité dans les conceptions du travail futur tant pour les étudiants que pour les DRH, révélant ainsi des implications profondes pour le management situationnel. Cette tendance marque une évolution vers un environnement où la capacité à adapter le style de leadership et les pratiques managériales en fonction des circonstances et des besoins individuels devient cruciale.

Les contributions théoriques de cette étude mettent en lumière la nécessité pour les théories du management situationnel (Hersey et Blanchard, 2012) de s'adapter et de répondre à ces changements de paradigme dans les attentes professionnelles et personnelles. Le fait que la flexibilité soit le concept le plus valorisé dans les projections des conditions de travail futures suggère que les modèles managériaux doivent désormais incorporer une compréhension plus nuancée de la manière dont la flexibilité influence la motivation, l'engagement et la performance. En parallèle, la gestion des risques associés, tels que l'isolement ou la surcharge informationnelle, souligne l'importance d'un équilibre délicat dans l'application de ces pratiques flexibles, demandant aux managers de naviguer habilement entre autonomie accordée et cohésion d'équipe préservée. Ces résultats renforcent l'argument selon lequel les compétences en leadership situationnel, telles que l'adaptabilité et la prise en compte des contextes

individuels et collectifs, sont devenues des compétences essentielles pour les dirigeants modernes.

Dans les pistes de recherche futures, il conviendrait de cerner quel rôle les technologies collaboratives et les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) vont jouer dans la mise en œuvre de dispositifs de flexibilité, ces derniers rendant plus complexe les interactions entre les individus et accentuant aussi certains risques et contradictions bien connus dans la littérature en management des systèmes d'information (Mazmanian et al. 2013). Certains travaux ont montré que les technologies de communication mobile, dont les travailleurs modernes sont de plus en plus dépendants, peuvent permettre aux individus une plus grande flexibilité quant au lieu, au moment et à la manière dont ils travaillent (Golden et Geisler, 2007 ; Hislop et Axtell 2011). Enfin, une seconde piste serait d'étudier l'impact de la difficulté de mise en œuvre de la flexibilité par les managers sur l'attrait pour ce rôle important au sein des organisations, mais qui se trouve aussi de plus en plus exposé notamment avec des dimensions RH et juridiques qui ne sont pas toujours alignées avec les pratiques.

Bibliographie

- Abric, J.-C. (1994). *Pratiques sociales et représentations*. Presses Universitaires de France.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). "How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings." *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Amirul, Sharifah R., Amirul, S., & Mail, R. (2020). "Strategic Flexible Working Arrangement: The Realignment between Human Resource and Management Accounting." *Humanities & Social Sciences Reviews*.
- Amirul, S. R., & Shaari, S. C. (2021). "An Overview: Twenty Years of Flexible Working Arrangements." *ADVANCES IN BUSINESS RESEARCH INTERNATIONAL JOURNAL*, 7(2). <https://doi.org/10.24191/abrij.v7i2.14770>
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). "From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>
- Bardelli, J. (2016). "Operational Flexibility and Business Strategy in Manufacturing Systems: An Empirical Approach." *Journal of Manufacturing Systems*.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). "The Management of Innovation." Tavistock.
- Cohendet, P., & Llerena, P. (1999). "La flexibilité dans les organisations: Quelle nouvelle donne?" *Revue d'Économie Industrielle*, 88(1), 17-34.
- Dex, S., & Scheibl, F. (2001). "Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMEs: Business cases." *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 411-431.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). "Socio-technical systems." In C. W. Churchman & M. Verhulst (Eds.), *Management Science, Models and Techniques* (Vol. 2, pp. 83-97). Pergamon Press.
- Flament, C. (1994). "Structure, dynamique et transformation des représentations sociales." In J.-C. Abric (Ed.), *Pratiques sociales et représentations* (pp. 37-57). Presses Universitaires de France.
- Golden, A. G., & Geisler, C. (2007). "Work-life boundary management and the personal digital
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2012). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (10th ed.). Prentice Hall.
- Hislop, D., & Axtell, C. (2011). "Mobile phones and work-life balance: A case study of mobile, non-managerial workers." *Information and Organization*, 21(1), 41-56.

Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). "Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers." *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44.

Huws, U. (2014). "Labour in the Global Digital Economy: The Cybertariat Comes of Age." New York: Monthly Review Press.

Ilma, L. N., Dinar, D. E., & Hendriana, E. (2022). "The Effect of Flexible Working Arrangement on Organizational Commitment." *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(1), 4296.

Jarrahi, M. H., Newlands, G., Butler, B., Savage, S., Lutz, C., Dunn, M., & Sawyer, S. (2021). "Flexible work and personal digital infrastructures." *Communications of the ACM*, 64(7), 72-79.

Jiang, L., Pan, Z., Luo, Y., Guo, Z., & Kou, D. (2023). "More flexible and more innovative: The impact of flexible work arrangements on the innovation behavior of knowledge employees." *Frontiers in Psychology*, 14, 1053242.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053242>

Jodelet, D. (1989). *Les représentations sociales*. Presses Universitaires de France.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). "Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work." *Human Relations*, 63(1), 83-106.

Katsnelson, L., & Oberholzer-Gee, F. (2021). "Being the boss: Gig workers' value of flexible work." *Harvard Business School Working Paper*, No. 21-124.

Kossek, E. E., Gettings, P., & Misra, K. (2021). "The future of flexibility at work." *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/09/the-future-of-flexibility-at-work>.

Krügerová, M., Bučková, M., & Martiníková, J. (2022). "Potential, Benefits, and Barriers of Flexible Working Arrangements." *International Conference on European Integration 2022*.

Letierce, C., Mills, C. et Arnaud, N. (2023), « Empowering middle managers to free their strategic capabilities », *Journal of Organizational Change Management*, 36(3), p. 435-451.

Maggi, B. (2006). "The flexibility of the firm: A Nooteboomian evolutionary perspective." *Industry and Innovation*, 13(3), 253-280.

Mazmanian, M., Orlikowski, W.J., & Yates, J.A. (2013). "The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals." *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.

Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Presses Universitaires de France.

Palpacuer, F., Gibbon, P., & Thomsen, L. (2005). "New Challenges for Developing Country Suppliers in Global Clothing Chains: A Comparative European Perspective." *World Development*, 33(3), 409-430.

Pavlova, O. (2020). "The Impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization." In 14th Prof. Vladas Gronskas International Scientific Conference (pp. 55-61).

Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). "The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity." Basic Books.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). "Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance." *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.

Rasmussen, L. B., & Wang, A. (2007). "Interdisciplinary research and the early career: The effect of interdisciplinary dissertation research on career placement and publication productivity of doctoral graduates in the sciences." *Higher Education*, 54(4), 623-640.

Reix, R. (1997). "Systèmes d'Information et Management des Organisations." Vuibert.

Richter, A. (2006). "Social representations of flexibility and work: A review." *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1124-1141.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms." *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.

Scaillerez, A., & Tremblay, D. G. (2016). "Telework: A way to balance work and family or an increase in work-family conflict?" *Canadian Journal of Communication*, 41(3).

Shahzad, M. U. (2023). "Impact of Flexible Work Arrangements on Work Engagement in Post COVID 19 Scenario: A Case of Technology Focused Entrepreneurial Firms." *Journal of Entrepreneurship and Business Venturing*, 3(1). <https://doi.org/10.56536/jebv.v3i1.30>

Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). "Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review." *Work & Stress*, 36(1), 60-85.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>

Stavrou, E. T. (2005). "Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context." *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 923-947.

Stella, I., Austin-Egole, Iheriohanma, E. B. J., & Nwokorie, C. (2020). "Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview." *Journal of Humanities and Social Science*, 25, 50-59.

Sutrisno, S. (2023). "Analyse the Benefits and Challenges of Implementing Flexible Working Arrangements for Employees." *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(1).

Taskin, L. (2010). "Le télétravail, une vague silencieuse: L'impact sur le travail et la GRH." De Boeck Supérieur.

Victoria, I. (2018). "Employee flexibility and empowerment: A proactive approach to changing work and family dynamics." *Journal of Management Studies*, 55(3), 464-486.

Woodcock, J., & Graham, M. (2019). "The Gig Economy: A Critical Introduction." Polity Press.

Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence: Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Éditions Sociales Françaises.

Zerhouni, L. (2022). "Effect of Flexible Work Arrangements on Employees' Well-being, Job Satisfaction, and Work Performance in Morocco: A Case Study." *MAS Journal of Applied Sciences*, 7(2), 190-202. <https://doi.org/10.52520/masjaps.v7i2id190>