

Surtitre de l'article : Travail hybride et technologie :

Titre de l'article : comment faire de la technologie notre alliée ?

Noms des auteurs, leur fonction ou leurs titres :

Justine Dima, professeure HES associée, Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud, HES-SO.

Marie-Hélène Gilbert, Ph. D., psy, CRHA, professeure agrégée au département de management, Université Laval.

Julie Dextras-Gauthier, Ph. D., professeure agrégée au département de management, Université Laval.

Chapeau :

La technologie transforme depuis plusieurs années déjà nos façons de travailler. Toutefois, depuis le début de la crise sanitaire, les organisations ont dû mettre en place différents outils technologiques pour assurer la continuité de leurs activités. Bien que la technologie soit apparue comme étant un précieux allié en cette période particulière, son utilisation a aussi permis de mettre en exergue différents risques, notamment pour la santé mentale des travailleurs. Dans un contexte où les organisations se tournent de plus en plus vers le travail hybride comme nouveau mode d'organisation du travail, dirigeants, gestionnaires et professionnels des ressources humaines se doivent de mieux comprendre les avantages et les risques de l'usage de la technologie pour en faire un allié au quotidien.

Corps du texte :

Quels sont les enjeux en lien avec le travail hybride ?

La crise sanitaire de la COVID-19 a forcé les organisations à demander à leurs employés de travailler à leur domicile (télétravail) durant une longue période de temps. Bien que certains désavantages aient été soulignés par les télétravailleurs (p. ex. isolement, équipement inadéquat), plusieurs avantages ont aussi été identifiés (p. ex. efficacité au travail, conciliation travail-vie personnelle)¹. Ainsi, les organisations gagnent à revoir leur offre en lien avec les modes d'organisation du travail puisque le fait de pouvoir travailler en présentiel, à distance ou en mode hybride (à distance et en présentiel) pourrait devenir un facteur d'attractivité et de rétention. Effectivement, les organisations doivent se préparer pour un mode de travail hybride si elles veulent s'ajuster aux différentes demandes de leurs employés et gestionnaires².

Alors que le travail hybride apparaît comme étant la panacée à la « nouvelle réalité » post-pandémique, ce mode de travail comporte de nombreux défis². Tout d'abord, le fait d'avoir des travailleurs en présentiel et à distance peut amener l'organisation à développer des cultures différentes chez ces travailleurs. En effet, il peut être plus difficile de partager une vision commune et d'avoir des objectifs partagés. En plus du sentiment d'isolement que peuvent ressentir les travailleurs à distance, la communication peut être plus difficile. Ainsi, développer la confiance et la cohésion entre les travailleurs mais aussi maintenir la collaboration entre eux, tend à s'avérer un grand défi. D'ailleurs, des problèmes de performance ont été identifiés chez les équipes en mode hybride³.

Comment la technologie peut faciliter le travail hybride ?

Sans la technologie, les organisations n'auraient pas pu demeurer fonctionnelles durant la crise sanitaire et le télétravail ne serait pas possible. La technologie a permis aux travailleurs de communiquer et collaborer de façon efficace grâce à différents outils tels que les courriels mais aussi les plateformes collaboratives permettant le partage de documents (p. ex. Dropbox), le travail simultané sur des documents (p. ex. Google Drive), le partage d'écrans (p. ex. Teams) et le travail de groupe sur tableaux blanc (p. ex. Zoom).

Plusieurs avantages ont effectivement été identifiés en lien avec le travail à distance^{1,4}. Les travailleurs peuvent percevoir davantage de flexibilité, d'autonomie en plus de se sentir plus productifs et en mesure de réaliser du travail de qualité. Les organisations peuvent également en bénéficier ne serait-ce que pour attirer de nouveaux talents et réduire les coûts de bureaux. Au plan sociétal, la réduction du trafic et de la pollution ainsi que l'inclusion en emploi de groupes défavorisés, sont des avantages identifiés du travail à distance. Cependant, tout n'est pas rose avec la technologie puisqu'elle comporte son lot de risques.

Comment la technologie peut nuire au travail hybride ?

Qui ne s'est pas fâché en raison d'un problème de connexion ? La technologie présente effectivement des désavantages. Contraints de rester constamment connectés et disponibles, les effets néfastes de la technologie sur la santé des travailleurs ont été documentés : sentiment de surcharge, anxiété lorsque le téléphone vibre ou un besoin incontrôlable de consulter ses courriels⁵. Ce sont autant de réactions associées au stress généré par la technologie, susceptibles de détériorer les conditions de travail⁶

La technologie a également contribué à l'émergence d'une culture organisationnelle dite toujours connectée, « *always-on* », qui s'est accentuée durant la pandémie⁷. Dans un monde où de nombreux travailleurs sont à distance ou en mode hybride, les frontières entre la maison et le travail sont de plus en plus floues, ce qui rend encore plus difficile pour les employés de se déconnecter du travail⁷. De plus, l'utilisation des technologies a exacerbé ce qu'on appelle le paradoxe de l'autonomie⁸ où l'individu, tout en exerçant son autonomie de travailler de n'importe quel endroit et n'importe quand, finit par travailler partout et tout le temps⁸. Ainsi, malgré le fait que les nouvelles technologies soient synonymes d'une autonomie accrue au travail, elles peuvent aussi finir par piéger les travailleurs dans un cycle de travail perpétuel. De plus, la surveillance numérique apparaît aussi comme étant un risque associé à l'utilisation des nouvelles technologies. En effet, grâce à celles-ci, il est désormais possible de surveiller les employés de façon plus efficace et à moindres coûts. Toutefois, ces technologies peuvent être considérées comme étant intrusives et générer du stress chez les employés qui pourraient se sentir constamment épiés⁹. Considérant que la technologie peut aussi influencer négativement l'expérience du travailleur à distance, comment pouvons-nous diminuer les risques et faire de la technologie notre alliée ?

Des solutions pratiques pour faire de la technologie notre alliée

Au niveau organisationnel, il apparaît essentiel de s'assurer d'utiliser les bons outils technologiques et d'offrir les ressources nécessaires aux employés pour faciliter leur utilisation. Ainsi, des formations peuvent être offertes, mais également un soutien technique disponible en continu. De plus, offrir aux gestionnaires et aux employés les moyens et la formation à l'utilisation saine des technologies apparaît un incontournable. Conscientiser les travailleurs aux risques de dépendance numérique et à une saine utilisation des technologies à la fois pour la sphère professionnelle et personnelle ne peut être que bénéfique. Enfin, les organisations auront aussi à réduire les facteurs de stress induits par la technologie. Par exemple, une politique qui précise les attentes à l'égard de l'usage des technologies dans le cadre du travail pourrait être mise en place (p. ex. établir des heures d'envoi et de réception

de courriels, encourager les envois différés). Une réflexion par rapport à la culture organisationnelle et aux normes sociales en vigueur serait bénéfique pour mieux orienter les actions par la suite.

Au niveau du gestionnaire, il importe que celui-ci soit sensibilisé aux dangers de la connectivité constante. Il gagne ainsi à porter attention au modèle qu'il dégage, aux attentes qu'il communique de façon directe ou indirecte ainsi qu'aux normes qu'il valorise. Considérant qu'une intensification de la charge de travail a été identifiée lors du travail à distance tout au long de la crise sanitaire de la Covid-19¹⁰, le gestionnaire se doit désormais de considérer l'utilisation des technologies dans l'évaluation de la charge de travail de son personnel (p.ex. temps passé à gérer les courriels, nombre d'interruptions via Teams).

Au niveau individuel, les travailleurs gagnent à développer leurs compétences ainsi que leur capacité à gérer le stress induit par l'utilisation des technologies. Sensibiliser les travailleurs à différentes stratégies favorisant le ressourcement apparaît important. Les travailleurs ont ainsi la responsabilité d'introduire dans leur quotidien différentes stratégies telles que l'activité physique, les activités relaxantes, les pauses pour récupérer son énergie au quotidien ainsi que les activités agréables qui permettent le détachement psychologique¹¹. Il importe effectivement que les travailleurs prennent conscience du stress généré par la technologie, de ses conséquences, mais aussi de leur pouvoir d'action (p. ex. déterminer des plages horaires définies pour consulter ses courriels).

Conclusion

La pandémie aura permis de revoir les modes d'organisation du travail et de propulser l'adoption des outils technologiques. Bien que la technologie ait permis de poursuivre les activités et la productivité pour un grand nombre d'organisations, celle-ci engendre néanmoins certains risques susceptibles d'influencer négativement l'expérience du travailleur. Il importe donc de responsabiliser les différents acteurs organisationnels afin que la *technologie ne dépasse pas notre humanité* et de faire en sorte qu'elle demeure notre alliée.

Références	
1	Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> , 18(4), 1826.
2	Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (2020). Reimagining the postpandemic workforce. <i>McKinsey&Company</i> . Disponible à : https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/reimagining-the-postpandemic-workforce .
3	van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. <i>New Technology, Work and Employment</i> , 35(1), 60-79.
4	De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?. <i>Review of Public Personnel Administration</i> , 39(4), 570-593.
5	Gaudioso, F., Turel, O., & Galimberti, C. (2017). The mediating roles of strain facets and coping strategies in translating techno-stressors into adverse job outcomes. <i>Computers in Human Behavior</i> , 69, 189-196.
6	Dima, J. (2020). Connecté pour travailler, pour socialiser, pour relaxer... Seriez-vous techno-stressé ? Flash scientifique Global-Watch, disponible sur www.global-watch.com

7	Hackston, J. (2020). How different personality types cope with an always-on culture, <i>Harvard Business Review</i> .
8	Mazmarnian, M., Orlikowski, W.J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals, <i>Organization Science</i> , 24, 1337-1357.
9	Charbonneau, É., & Doberstein, C. (2020). An empirical assessment of the intrusiveness and reasonableness of emerging work surveillance technologies in the public sector. <i>Public Administration Review</i> , 80(5), 780-791.
10	Biron, C., Karanika-Murray, M., Ivers, H., Salvoni, S., and Fernet, C. (in press). Teleworking while sick: a three-wave study of psychosocial safety climate, psychological demands, and presenteeism. <i>Frontiers in psychology</i> .
11	Sonnentag, S., and Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. <i>J. Occup. Health Psychol.</i> 12, 204–221.