(In)visibilité dans les nouveaux espaces de travail : l'expérience du télétravail durant la crise COVID19 revisitée au prisme des théories de la reconnaissance

Marie BIA FIGUEIREDO
Madeleine BESSON
IMT-BS, LITEM, Université Paris-Saclay, Université. Evry

Résumé :
La crise de la COVID19 a entraîné au printemps 2020 un recours massif au télétravail. Mettant à distance leurs collaborateurs, les organisations ont dû repenser le travail dans des espaces exclusivement numériques où de nouvelles (in)visibilités ont brouillé les repères traditionnels et engendré de nouveaux comportements organisationnels. Cet article analyse l'expérience de la visibilité au travail durant la crise sous l'angle de la reconnaissance. Une étude de cas réalisée au sein d'une grande entreprise du secteur de l'assurance révèle que durant la crise, le télétravail a exacerbé et mis à l'épreuve le besoin de reconnaissance existentielle au travail. Elle montre par ailleurs, que la numérisation des espaces de travail peut conduire à la perception d'une invisibilisation des pratiques et de l'engagement du fait du déplacement du regard vers les flux et les résultats du travail. Ce phénomène contribue pour certains – et notamment les managers de proximité, à alimenter le sentiment d'un déni de reconnaissance là où d'autres sont parvenus au sortir de la crise, à tirer une reconnaissance nouvelle. Cette recherche sur l'expérience du télétravail en période de confinement apporte ainsi un nouvel éclairage sur ce qui pourrait se jouer en termes de visibilité sociale et de reconnaissance dans les nouvelles spatialisations du travail. Sur le plan managérial, les résultats sont de nature à alimenter la réflexion actuelle des entreprises sur le futur du travail et ses nouvelles spatialisations, ainsi que sur le rôle du manager, dont l'expérience de la visibilité durant la crise apparaît comme ambivalente.

Mots clés : espace de travail ; digitalisation ; visibilité ; reconnaissance ; comportement organisationnel.

1. INTRODUCTION

Les espaces sont importants dans les études sur les organisations (Mitev & de Vaujany, 2013). Ils ont une valeur performative et peuvent influencer les manières de travailler ; ils sont d'ailleurs parfois conçus dans ce but. Cependant, la performativité de l'espace n'a rien de mécanique ; elle traverse de manière complexe des arrangements matériels, affectifs et sociopolitiques. Par ailleurs, la performativité circule dans les deux sens ; l'espace n'est pas seulement le contenant ou la contrainte de la dynamique organisationnelle, il en est aussi le produit, le résultat de processus d'espacement (Beyes & Steyaert, 2012) et de création de lieux (Massey, 2005). L'espace influence les valeurs, les identités, l'engagement (Dale & Burrel, 2007), il affecte le sens, l'autonomie et le goût du travail (Strati, 2004).

En mars 2020, le confinement décrété par le gouvernement français pour lutter contre la pandémie a brutalement transformé les espaces et les modalités de travail. En particulier, les salariés dont les missions principales pouvaient être assurées à distance ont dû adopter le télétravail. Autrefois déployé de manière volontaire et progressive auprès de certains métiers, le télétravail contraint et généralisé a soulevé des problématiques inédites (Waizenegger et al., 2020). Le partage des temps et des espaces de vie entre les différents occupants du foyer a rendu particulièrement délicate l'articulation vie privée-vie professionnelle (Palumbo, 2020 ; Allen et al. 2021 ; Andrade & Petiz Lousã, 2021). L'urgence de la réponse à la crise et l'effort collectif pour maintenir l'activité économique ont induit une intensification et une complexification du travail (Kuntz, 2021 ; Mahudin & Mustafa, 2021), mais aussi, pour certains, des menaces avérées en termes de perspectives d'emploi et de carrière (Kramer & Kramer, 2020). Durant cette période, de nouvelles formes de contrôle ont émergé (Meyer et al., 2022) et un climat particulièrement anxiogène (Wang et al., 2021 ; Raja et al., 2022) ont exacerbé les risques psycho-sociaux habituellement associés au télétravail (Rigotti et al., 2021). Dans les faits, les études empiriques rapportent d'importantes disparités dans la façon dont l'expérience du télétravail a été vécue durant la crise ; certains témoignant d'une résilience plus ou moins forte (Wang et al. 2021 ; Pallud et al., 2021).

Au-delà de l'irruption de la vie professionnelle au domicile, le télétravail modifie fondamentalement le registre des visibles pour les salariés concernés. Des bureaux inaccessibles, et ce sont les collègues, les collaborateurs, les managers qui deviennent invisibles. De la même façon, les modalités de communication auxquelles nous sommes rompus deviennent caduques : plus d'*open space* ou de porte ouverte qui nous permettaient d'interroger un collègue de façon informelle ; plus d'espace partagé à la sortie de la réunion pour décoder

les non-dits de certains participants ; plus de machine à café ou de rencontres dans les couloirs pour échanger des nouvelles sur le « petit dernier » ou le prochain match de foot ; plus de repas ou d'activité sportive partagés avec des collègues en fin de journée. En dissociant l'activité de travail du partage d'un même ancrage spatio-temporel, le développement du télétravail modifie l'expérience de la visibilité et par là-même, les comportements et les pratiques.

Cet article interroge l'impact de la transformation brutale des espaces de travail et des nouvelles (in)visibilités qu'elle a engendrées durant la crise sanitaire. Notre question de recherche est la suivante : comment le télétravail a-t-il transformé l'expérience de la visibilité au travail durant la crise ? Ici, la visibilité est comprise comme le résultat d'un processus intersubjectif qui se manifeste dans les interactions et par lequel les acteurs sociaux viennent à exister les uns pour les autres. Parce que la dimension relationnelle de la visibilité est souvent asymétrique, elle réside à l'intersection des relations de reconnaissance et des relations de pouvoir (Brighenti, 2007). Si les travaux récents en gestion ont principalement étudié la visibilité dans les nouveaux espaces de travail sous l'angle du contrôle et du pouvoir qu'elle permet d'exercer (Leclercq-Vandelanoite, 2021 ; Meyer et al., 2022), la perspective de la reconnaissance nous apparaît comme une grille de lecture alternative apte à saisir les mutations contemporaines du travail.

La suite de l'article est structurée comme suit : après avoir défini le concept de visibilité et, présenté l'état des connaissances sur les impacts du numérique et des nouveaux espaces en termes de visibilité, nous exposons le prisme théorique de la reconnaissance au travers duquel nous proposons d'analyser l'expérience de la visibilité en situation de télétravail durant la crise. Nous détaillons ensuite la méthode de recherche fondée sur une étude de cas réalisée sein d'une grande compagnie d'assurance. La restitution des résultats est suivie d'une discussion sur les pratiques de reconnaissance développées au sein de l'organisation en réponse aux nouvelles (in)visibilités et les enjeux spécifiques de la mutation des espaces de travail pour la fonction managériale. En conclusion, nous discutons des limites et des nouvelles perspectives ouvertes par nos résultats.

2. REVUE DE LITTERATURE

2.1. Le concept d'(in)visibilité

Les notions de visibilité et d'invisibilité sont omniprésentes en sciences humaines et sociales où elles apparaissent comme un ressort analytique majeur. Comme le souligne Voirol (2005a), le terme est employé suivant des perspectives nombreuses, souvent peu explicitées par le

chercheur, et apparaît davantage comme un concept local que comme une catégorie sociale à part entière (Brighenti, 2007).

Au sens littéral, le terme visibilité renvoie d'abord à ce qui est perceptible par le sens de la vue, ce qui est sensible à l'œil humain ; en tant que catégorie sociale, il comporte une dimension symbolique et figurative. La notion de visibilité désigne alors l'ensemble des « modes d'apparition mutuels par lesquels les acteurs sociaux viennent à exister les uns pour les autres » (Voirol, 2005b, p. 112). Résidant à l'intersection des relations de reconnaissance et des relations de pouvoir, elle se caractérise par sa dimension relationnelle, stratégique et processuelle (Brighenti, 2007). Elle recouvre tout à la fois, « les manières de voir, de (se) donner à voir et d'être vu.e, inscrites dans des relations intersubjectives de reconnaissance, mais aussi dans des rapports stratégiques de pouvoir, auxquels elles participent activement » (Connan et al., 2021, p. 10). Dans cette perspective, la visibilité résulte d'un processus intersubjectif qui réside dans les interactions en coprésence et de plus en plus, dans les interactions médiatisées (Thompson et al., 2000 ; Thompson, 2005).

2.2. Quand le numérique et les nouveaux espaces transforment la visibilité du / au travail

Avec la reconfiguration des espaces de travail et la prolifération des technologies du numérique, ce sont les dimensions, les formes et l'expérience de la visibilité qui se trouvent modifiées :

> Désormais, les individus et les groupes se perçoivent mutuellement au prisme de la visibilité située et de la visibilité médiatique, et orchestrent leur « maîtrise des impressions » au moyen de l'une et de l'autre. Plus précisément, ils deviennent visibles et intelligibles au sein de ces deux espaces d'apparition et d'attention publiques, dans des agencements de plus en plus denses et complexes (Connan et al. 2021, p. 10).

Les interactions médiatisées, parce qu'elles sont déterritorialisées, sont moins facilement contrôlées par les acteurs, qui ne disposent plus des ressources liées à l'interaction en situation de coprésence (Thompson, 2005).

Différentes recherches empiriques nous éclairent sur ce qui se joue en termes de visibilité lorsque les environnements de travail évoluent. En premier lieu, la numérisation des espaces de travail conduit à une hyper visibilité des flux et des résultats du travail qui se fait souvent au détriment de la visibilité des personnes et du lien social (Andonova & Vacher, 2013). Étudiant la digitalisation du fret dans une entreprise de transport routier, Kogan (2013) montre ainsi que la rationalisation des flux et la visibilité en temps réel de cette activité conduit à une « raréfaction et une réification du social », engendrant chez les conducteurs un sentiment d'isolement et de solitude. Sous l'effet de la pression temporelle induite par l'optimisation des

tournées, on observe peu à peu la disparition des espaces de sociabilité professionnelle et l'instrumentation des relations sociales. Ici la notion de réification est lourde de sens. Elle dépasse la seule idée que l'évolution des façons de travailler conduit à considérer autrui de façon instrumentale, c'est-à-dire comme un moyen de parvenir à un but. Elle revient progressivement à considérer autrui « comme une chose » - ici le camion qu'il conduit, les marchandises qu'il transporte, en lui niant ses qualités spécifiquement humaines (Lukacs, 1922 ; Honneth & Haber, 2008). Dans la même veine, Cramton et al. (2007) ont montré que la cohésion d'équipe et la satisfaction tirée de la collaboration tendaient à se dégrader lorsque les équipes travaillent à distance, notamment parce que cette modalité de travail invisibilise des éléments de contexte relatifs à la situation locale des personnes, telles que les conditions matérielles de travail au domicile ou la pluralité des sollicitations auxquelles elles doivent faire face. Durant les confinements successifs, un phénomène similaire a pu être observé. Tandis que le télétravail généralisé a occasionné d'importantes difficultés à maintenir les relations informelles dans les organisations (e.g. Moriceau et al., 2022), plusieurs études documentent une diminution progressive de la place du collectif entre le printemps 2020 et la fin de l'année, suivie d'une montée du repli sur soi et d'une dégradation durable de l'expérience du travail à distance (Sall et al., 2021 ; Laval & Dudézert, 2021).

La perte de visibilité est clairement exprimée comme une source de stress pour les télétravailleurs (Lacey et al., 2021). Si McDonald et al. (2008) mettent en évidence une relation ténue entre le fait d'être en télétravail et la diminution des opportunités professionnelles, les salariés ressentent une méfiance du management à l'égard du télétravail. La présence au bureau favorise, le plus souvent de manière inconsciente, la perception du degré d'engagement du salarié ; en conséquence, dans les situations de travail à distance, les salariés déclarent mettre en œuvre des tactiques de visibilité numérique pour ne pas souffrir de ce biais de perception (Elsbach et al., 2010 ; Elsbach & Cable, 2012). Étudiant l'impact du passage soudain au travail à distance sur le management des organisations lors de la pandémie, Delfino et van der Kolb (2021) montrent ainsi comment, face au recours accru du management aux technologies pour surveiller les employés, ces derniers ont réagi en adoptant des « pratiques de visibilisation volontaire », par exemple en faisant des heures supplémentaires. Meyer et al. (2022) observent des pratiques similaires, qu'ils analysent comme une forme d'autocontrôle permettant de légitimer leur activité aux yeux de leurs collègues et de leur management, en contrepartie de la flexibilité et de l'autonomie gagnée avec le télétravail.

La visibilité des personnels démultipliée par le numérique, les amène à faire face à un nombre croissant de sollicitations conduisant rapidement à un syndrome de débordement (Sivarasah,

2017), ce phénomène ayant été exacerbé durant la crise (Kumar et al., 2021 ; Kuntz, 2021). Comme le souligne Sivarasah (2017, p. 142), « les outils prennent progressivement le contrôle de la visibilité des salariés du fait des traces qu'ils produisent eux-mêmes et le piège du regard d'autrui conduit le salarié à ajuster sa visibilité pour s'aligner sur une "apparence sociale normale" ». Dès lors, la maîtrise de la visibilité devient un enjeu majeur pour le bien-être physique et psychologique du salarié. Face à la tyrannie de la visibilité (Aubert & Haroche, 2011), on voit comment les cadres tendent à adopter une « stratégie du clair-obscur », mettant en lumière une partie de leur activité, pour mieux laisser dans l'ombre d'autres parties de celle-ci ; conserver un espace invisible constitue alors un moyen de préserver son autonomie (Monneuse, 2013). Durant la crise, Mahudin & Mustafa (2021) ont établi la relation entre des comportements de retrait de télétravailleurs et des situations d'épuisement professionnel. Dans ce cas de figure, l'invisibilité peut être lue comme une stratégie de reconstruction identitaire : « redevenir visibles pour eux-mêmes » constituerait la quête première de ces salariés en souffrance, faisant le choix provisoire du retrait (Felio, 2013).

Si les nouveaux espaces de travail médiatisés viennent largement modifier l'expérience de la visibilité des employés par les pairs et la hiérarchie, ils viennent également altérer la visibilité des managers par leurs subordonnés. En découplant l'activité de travail des contraintes physiques imposées par les bureaux, le développement du télétravail modifie la visibilité des managers sur les employés et, à ce titre, la force disciplinaire qu'ils peuvent exercer sur leur conduite (Sewell et al., 2012). Ces changements viennent éroder les perceptions de l'autorité et de la fonction managériale, à la fois symboliquement et physiquement, d'une manière qui rend leur présence moins palpable et leurs attributs moins évidents pour les collaborateurs. Étudiant une entreprise engagée dans une re-spatialisation du travail dans des espaces de coworking à la suite d'une expérience de télétravail, Leclercq-Vandelanoitte (2021) analyse ainsi le processus par lequel les managers tentent de se rendre plus visibles, de légitimer leur rôle, de matérialiser leur fonction et de réaffirmer leur autorité. L'auteure interprète notamment le renforcement des contrôles comme une manière de « voir pour être vu » et de restaurer leur identité en tant que manager.

2.3. Visibilité et reconnaissance au travail

La visibilité est à la fois enjeu de reconnaissance et de pouvoir nous rappelle Brighenti (2007). Le lien entre visibilité et pouvoir a été longuement étudié et le cadre Foucaldien souvent convoqué (e.g. Voirol, 2005a ; Truchon, 2017), en particulier par les chercheurs en gestion (e.g. Leclercq-Vandelanoitte, 2021). Les relations entre visibilité et reconnaissance ont pour leur part

été analysées dans les champs de la philosophie et de la sociologie et, ont nourri notamment les analyses politiques de lutte des classes et des minorités pour leur reconnaissance (Honneth 2000 ; 2004 ; 2005 ; Voirol, 2005b). Pour Honneth (2004 ; 2005) la reconnaissance est une affirmation par l'autrui généralisé de la valeur sociale d'un individu. A ce titre, elle participe fondamentalement de sa construction identitaire. Elle recouvre « les formes d'expression que nous attendons réciproquement les uns des autres afin de devenir "visibles" les uns pour les autres – c'est-à-dire pour recevoir une confirmation sociale en un sens » (Honneth, 2005, p 46). Il distingue trois sphères d'expression de la reconnaissance : l'amour, le droit et la coopération sociale.

> Ce n'est que lorsque les personnes sont effectivement reconnues comme porteuses de besoin affectifs, comme sujets égaux dans une communauté juridique auxquels reviennent des droits, et enfin, comme détenteurs d'aptitudes pratiques contribuant à la reproduction de la vie commune, qu'elles peuvent développer un rapport pratique à elles-mêmes nourri des qualités positives de l'autoréalisation. Celle-ci prend alors la forme de trois types distincts de rapport à soi, relatifs aux sphères normatives de la reconnaissance : la confiance en soi, le respect de soi et l'estime de soi. (Voirol, 2006, p. 20).

Socialement construites, les formes d'expression de la reconnaissance peuvent varier selon les contextes et les cultures, mais elles ont un pouvoir structurant sur les interactions et la communication interpersonnelle. Honneth assimile leur absence à une forme de mépris, un « déni de reconnaissance », qui aboutit à l'état « d'invisibilité » des personnes concernées. Selon lui, toutes les situations de conflits sociaux ou d'opposition peuvent se lire comme une « lutte pour la reconnaissance ».

A l'origine, la théorie de la reconnaissance développée par Honneth constitue une métathéorie ayant pour projet de poser les bases normatives d'une critique de la société contemporaine et du capitalisme néo-libéral. L'analyse de Heller (2009) suggère cependant qu'elle peut constituer une grille de lecture éclairante des comportements organisationnels, car

> l'activité salariale qui se développe [dans l'organisation] est en général encadrée par le droit, que des liens affectifs s'y tissent et, enfin, que le travail, d'une manière générale, et dans l'entreprise en particulier, est le moyen par excellence pour l'individu de développer, de manifester et d'éprouver ses capacités et qualités. L'entreprise apparaît donc comme le lieu (si virtuel soit-il) où la reconnaissance peut se manifester dans ses différentes formes (Heller, 2009, p. 98).

Dans le domaine du management, Brun et al. ont mobilisé le prisme de la reconnaissance pour apporter un nouvel éclairage sur les pratiques de gestion des ressources humaines (Brun & Dugas, 2005, Brun & Laval, 2018). En effet, les évolutions contemporaines du travail au premier rang desquelles figurent le mouvement de responsabilisation des salariés et le développement de la relation de services sont de nature à engager très fortement la subjectivité des individus et tendent à rendre inopérantes les approches axées sur le contrôle et la subordination (Lallement, 2007). Dans ce contexte, la reconnaissance apparaît comme une grille d'analyse alternative féconde. En s'appuyant sur une recension des écrits scientifiques sur la reconnaissance au travail, Brun en propose une conceptualisation actionnable dans une recherche empirique conduite en entreprise (Brun & Dugas, 2005 ; Brun & Laval, 2018). Les quatre principales approches de la reconnaissance au travail que sont la perspective éthique, la conception humaniste et existentielle, l'école de la psychodynamique et l'approche comportementaliste, se traduisent en pratique par quatre formes de reconnaissance : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance des pratiques de travail mais aussi de l'engagement au travail, et des résultats obtenus.

> Ces quatre pratiques de reconnaissance comblent divers besoins du personnel : les besoins d'être reconnus comme individus à part entière, et d'être appréciés en tant que travailleurs aptes à s'engager dans le travail, à y consentir des efforts, à y accomplir leurs tâches de manière compétente et à produire des résultats concrets (Brun & Dugas, 2005, p. 81).

Pour Brun (1999), la reconnaissance est « rattachée à la notion de souci de l'autre, à l'attention portée à la finalité et aux retombées des gestes accomplis » (cité par Brun & Dugas, 2005, p. 81). Cette attention peut être le fait d'un supérieur hiérarchique, mais également des pairs / collègues, voire être institutionnalisée dans les pratiques de l'entreprise. Le besoin de reconnaissance ne se limite pas aux collaborateurs ; les managers sont eux aussi en demande de reconnaissance, une reconnaissance qu'ils peuvent trouver lors des échanges avec leurs collaborateurs, mais doit également être établie par leurs supérieurs hiérarchiques (Brun & Laval, 2018).

Récemment, Roche (2015 ; 2021) a suggéré qu'il existe deux systèmes de reconnaissance présents dialectiquement dans les organisations, avec un « système de reconnaissance réciproque et un système de reconnaissance limitée**,** laissant place au mépris et au déni ». Il préconise d'organiser un système de reconnaissance réciproque, basé sur une confiance qui est construite grâce à « un management dit de « proximité », c'est-à-dire pourvoyeur d'interactions « régulières » et de se méfier d'un système de reconnaissance limité à l'utilisation de la

reconnaissance-récompense instrumentée (Roche, 2015, p. 40). Il propose par la suite des pratiques mobilisables dans les organisations et identifie les variables pouvant influencer la perception de ces pratiques de reconnaissance par les salariés, appelant à adopter des dispositifs de reconnaissance différenciés selon les contextes et les entreprises (Roche, 2021).

En synthèse, la littérature montre que la transformation des espaces de travail induite par le déploiement massif du télétravail durant la crise interroge la visibilité du/au travail et génère de nouveaux comportements organisationnels. Si les efforts de théorisation récents de ces nouveaux comportements ont principalement adopté le prisme sociopolitique du contrôle, le prisme de la reconnaissance semble en mesure d'apporter un éclairage nouveau et complémentaire.

3. CADRE METHODOLOGIQUE

3.1. Le choix d'une étude de cas

Afin d'explorer la façon dont le télétravail généralisé durant la crise a modifié l'expérience de la visibilité et favorisé l'émergence de nouveaux comportements organisationnels, nous avons mis en place une approche de type étude de cas. Cette approche est particulièrement recommandée pour étudier « un ensemble contemporain d'évènements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle » (Yin, 2009). Elle permet d'avoir accès à la fois à la perception fine de la situation par différents collaborateurs et à l'ensemble du contexte spécifique à l'organisation.

Dans cette situation de crise inédite, nous avons privilégié une étude de cas unique permettant une profondeur d'analyse plus importante (Dyer & Wilkins, 1991) et conclu un partenariat de recherche avec une entreprise du secteur de l'assurance. Ce choix a été guidé par l'impact de la crise sur ce secteur qui a joué un rôle primordial dans la prise en charge des arrêts d'activité au titre des assurances pertes d'exploitation. En effet, les compagnies d'assurance ont été confrontées au double défi de se réorganiser en interne pour garantir une continuité d'activité tout en faisant face à un volume de dossiers en forte hausse.

Les données secondaires incluent une documentation riche concernant les démarches de digitalisation de l'entreprise depuis 2015, ainsi que les modifications apportées aux pratiques de travail à partir de mars 2020. Le matériel empirique se compose de visites du site principal, d'une vingtaine d'entretiens qualitatifs auprès de salariés de niveaux hiérarchiques variés au sein de trois directions (indemnisation, juridique et informatique) (détails en annexe 1).

Réalisés entre mai et septembre 2021, vingt entretiens ont été conduits, majoritairement sous forme de visio-conférences ; la détermination du nombre d'entretiens a été guidée par le principe de saturation sémantique (Romelaer, 2005). Les entretiens se sont appuyés sur une stratégie de « photo élicitation » (Harper, 2002 ; Warren, 2017). Les photos de l'environnement de travail reçus des répondants préalablement à l'interview ont permis de pallier l'impossibilité d'observer ces derniers *in situ* et de susciter des réactions verbales et émotionnelles spontanées, faisant ainsi émerger des associations d'idées propres à nourrir une compréhension plus holistique de la personne interviewée (Hollway & Jefferson, 2001).

D'une durée moyenne de 60 minutes, les entretiens ont été intégralement retranscrits, formant un document de près de 400 pages, objet d'une analyse abductive de la part des chercheurs (Dumez, 2013 ; 2016).

Cette analyse s'est déroulée en quatre phases : (1) une lecture flottante des retranscriptions pour identifier des thématiques récurrentes ; (2) la rédaction de fiches de synthèse individuelles ; (3) la finalisation d'une grille de codage reprenant les thèmes récurrents et, tout particulièrement les dimensions de visibilité et de reconnaissance ; (4) le codage de l'ensemble des entretiens.

Outre la triangulation entre les différentes sources de données, le contrôle des interprétations a également été réalisé d'une part, au sein de l'équipe de recherche et d'autre part, auprès de l'organisation étudiée. En interne, des réunions régulières ont permis de vérifier la convergence des codages et des analyses. Auprès de l'Entreprise, trois réunions de restitution ont été organisées pour répondre à notre objectif « d'attestation » (Barbier, 2006), permettant de nous assurer que nos interprétations correspondaient bien aux expériences et paroles des interlocuteurs. En particulier, une réunion a été organisée pour présenter les résultats préliminaires à l'ensemble des répondants ; ces analyses ont été perçues comme fidèles à leur expérience et donnant matière à réflexion au sein de l'entreprise.

3.2. Description du contexte de l'étude

En mars 2020, lorsqu'est décrété en France le premier confinement, l'Entreprise avait acquis une expérience du télétravail avec la signature de deux accords signés en 2015, puis en 2017. Ces accords permettaient à ceux qui en faisaient la demande de bénéficier d'un jour de télétravail par semaine, à condition de disposer d'une pièce spécifique dans leur logement. Les managers, dont le rôle était considéré comme un encadrement de proximité n'était pas éligibles à cette modalité de travail. Fin 2019, le télétravail se généralisait doucement, sauf au sein de la direction informatique où il rencontrait une adhésion très forte. Dans l'objectif du renouvellement de l'accord de télétravail, la direction des ressources humaines avait entamé en

2019 une réflexion sur de nouvelles modalités d'organisation du travail. Couplée avec une stratégie de réorganisation des bureaux, l'objectif consistait à étendre à deux jours le nombre de journées en télétravail.

C'est dans ce contexte que la compagnie d'assurance s'est trouvée confrontée au confinement décidé par le gouvernement en mars 2020. Elle a rapidement fait le choix de la continuité de service et, a mis en place des équipements, des processus et une infrastructure permettant le travail à distance de l'immense majorité (90%) des collaborateurs.

Au fil de l'eau, l'Entreprise a mis en place de nouveaux outils numériques pour compléter les équipements individuels proposés dans le cadre des accords de télétravail : des outils de visio-conférence ont été adoptés, l'impression des documents papier déléguée à un prestataire externe, des rencontres virtuelles rituelles institutionnalisées pour conserver des contacts réguliers, etc. Un nouvel accord proposant deux à trois jours de télétravail par semaine ayant été signé en octobre 2020, les collaborateurs y ayant souscrit (environ 80% des salariés) ont reçu à domicile l'ensemble de l'équipement adapté : second écran, fauteuil ergonomique, casque.

4. RESULTATS

Dans cette section, l'expérience de la visibilité au travail durant la crise est analysée sous l'angle de la reconnaissance. Tout d'abord, nous décrivons la perception des enjeux de visibilité tels qu'ils se sont manifestés pour les répondants durant la crise ainsi que le lien qu'ils établissent avec les enjeux de reconnaissance (4.1). Puis, nous détaillons les différentes expériences de l'(in)visibilité, relatées par les répondants au filtre des quatre dimensions de la reconnaissance identifiées par Brun et Dugas (2005 ; 2008 ; 2018). D'une part, nous montrons comment le besoin et les pratiques de reconnaissance existentielle ont été mis à l'épreuve par le télétravail durant la crise (4.2). D'autre part, nous décrivons comment la numérisation des espaces de travail peut conduire à la perception d'une invisibilisation des pratiques et de l'engagement du fait du déplacement du regard vers les flux et les résultats du travail, contribuant pour certains – et notamment les managers de proximité, à alimenter le sentiment d'un déni de reconnaissance là où d'autres parviennent à tirer une reconnaissance nouvelle (4.3).

4.1. La perception des enjeux de visibilité au travail et de reconnaissance durant la crise

De nombreux répondants ont évoqué spontanément l'impact des nouvelles spatialisations du travail sur la visibilité des personnes, et leur perception d'une remise en cause de la place de chacun dans l'organisation. François (tous les prénoms utilisés sont fictifs) est porteur du projet sur les nouvelles façons de travailler au sein de l'entreprise ; il souligne le fait que, dans l'inconscient collectif, il existe un lien fort entre le fait d'avoir un bureau physique sur site et le fait *« d'avoir sa place dans l'entreprise* » :

> *Ce poste individuel, on se bat beaucoup avec les directions pour leur faire sortir de l'idée que c'est un point d'ancrage du collaborateur.* […] *Comme si le fait de ne pas avoir de poste de travail était synonyme de « je n'ai plus ma place dans l'entreprise, en fait.* [François, directeur de projet]

Une manifestation concrète de cette relation entre présence sur site, visibilité et reconnaissance est rapportée par Loréa, manager d'une équipe à la direction Indemnisation, lorsqu'elle témoigne de la façon dont elle a vécu les périodes de travail à domicile imposé à une époque où certains collaborateurs revenaient sur site selon des jauges strictes.

> *Dans un grand groupe,* [il faut] *montrer qu'on est là, quoi de mieux que de montrer qu'on est physiquement là aussi.* […] *C'est important vis-à-vis de ses collègues, vis-à-vis de sa hiérarchie de pouvoir montrer qu'on est présent, qu'on est au rendez-vous, qu'on est là, qu'on peut nous faire confiance. Vous voyez, il y a eu toute une période où c'est que les patrons qui sont revenus sur site – ce qui, je trouve, d'ailleurs n'était pas forcément un bon signal […]* et il *y a des fois où j'étais une semaine entière à distance et, finalement, on finit par se dire : « En fait, moi, je suis à la maison parce que je ne compte pas forcément ou parce que ce n'est pas hyper important que je sois sur site.* [Loréa, manager d'équipe Indemnisation]

De son côté, Claude, directeur de programme, évoque une crainte de l'oubli chez certains.

> *Il est possible qu'à des endroits dans l'IT, passé l'effervescence, (…) il y ait eu ce sentiment de travailler par à-coups ou tout d'un coup, une après-midi, une journée, "Tiens, il n'y a plus rien pour moi. Donc est-ce qu'on m'oublie, donc est-ce que je suis en train d'être mis sur le côté ?* [Claude, directeur de programme I.T.]

Julie souligne à deux reprises le manque de considération qu'ont pu ressentir certains collaborateurs du fait de l'éloignement *:*

> *« Le fait d'être tout seul, d'avoir le sentiment d'être un petit peu abandonné entre guillemets dans son coin, de ne pas être considéré, au début, ça a été compliqué* ». [Julie, manager d'équipe]

Ces différents *verbatim* pointent les enjeux d'une déterritorialisation du travail en termes de visibilité et de reconnaissance au travail. A défaut d'être exprimés par tous les collaborateurs interrogés, ils sont clairement perçus comme porteurs de risque par le management. Mais que

se joue-t-il précisément au cœur de la relation triadique nouveaux espaces de travail-visibilité-reconnaissance ? Nous proposons d'approfondir la compréhension de cette relation en nous appuyant sur la grille de lecture des pratiques de reconnaissance de Brun et Dugas (2005 ; 2008 ; 2018).

4.2. Les pratiques de reconnaissance existentielle à l'épreuve du télétravail

4.2.1. Un besoin de reconnaissance existentielle au travail exacerbé par le contexte de crise

L'épreuve de la crise sanitaire a exacerbé pour chacun le besoin de reconnaissance existentielle au travail. Interrogé au sujet de la transformation des façons de travailler accélérée durant le confinement, Arthur, directeur du service indemnisation, commente :

> *Les grandes sociétés comme* (la nôtre)*, se disent toujours qu'une crise, c'est aussi une opportunité (…) et en fait on oublie que c'est quand même avant tout une crise et que, individuellement, les personnes vivent des situations d'abord difficiles.*

Tout le temps qu'a duré la crise, nombreux sont ceux à avoir fait l'expérience de la vulnérabilité et de l'isolement. Ce constat a été corroboré par les différents baromètres RH administrés durant le confinement :

> *A chaque fois que vous faites ce baromètre-là, 50 % des réponses, c'est : « J'aimerais qu'on me demande comment ça va. » D'accord. Alors, maintenant, on demande comment ça va.* [Arthur, directeur Indemnisation]

Les répondants soulignent de manière unanime le besoin / souci de l'autre qui a caractérisé toute la période de travail à domicile imposé.

> *Quand on a un collaborateur qui est mal ou qui exprime de la tension ou d'une incompréhension, il faut aller le repêcher en fait...qui que l'on soit dans la sphère managériale, il faut aller le repêcher.* [Claude, directeur de programme I.T.]

Côté collaborateur, Nathalie témoigne quant à elle des moments difficiles qu'elle a traversés et du soutien qu'elle a recherché auprès de certains collègues.

> *Il y a quelque temps, j'en avais ras, ras, ras la casquette, je n'en pouvais plus. Je cherchais quelqu'un… une collègue, quelqu'un avec qui discuter. Donc, du coup, j'ai envoyé un message : « Est-ce que tu es dispo' ? Est-ce qu'on peut discuter cinq minutes ? », et, là, j'ai trouvé quelqu'un pour discuter avec moi. Mais, ça, c'est plus compliqué. Des fois, vous trouvez, des fois non… Parce que, sur Teams, on voit que la personne est présente, mais, en fait, des fois,* […] *elle n'est pas disponible.* [Nathalie, juriste]

4.2.2. Les pratiques de reconnaissance existentielle mises à mal par le télétravail

Comme le souligne Nathalie, les modes et les lieux d'expression habituels de la reconnaissance existentielle ont été grandement mis à mal par le télétravail et la dispersion des équipes, notamment parce que le registre des visibles s'est trouvé modifié. Edith, déjà citée en introduction abonde en ce sens.

> *Quand on est sur place, on peut voir. On peut voir que la personne est en difficulté parce que* […] *ça se voit quand quelqu'un n'est pas bien physiquement pour peu qu'on ait un peu d'empathie, on détecte. Mais quand on est à distance, on le voit, beaucoup, beaucoup moins.* [Edith, manager d'une équipe de juristes]

Entièrement médiatisé par des dispositifs numériques, le travail à distance impacte la corporéité au sens où l'entendent les phénoménologues, c'est-à-dire le fait pour l'homme d'être dans le monde, d'être regardé par autrui comme une personne, un être humain : *« Ça reste l'Entreprise mais c'est un peu sans âme parfois… Il n'y a pas d'âme parce qu'il n'y a pas de gens tout simplement »* nous confie Lucie, la directrice juridique*, « C'est le côté un peu charnel, un peu chaleureux qui manque … »* ajoute Claude, directeur de programme I.T.

Interrogés sur leur expérience du travail pendant la crise, les répondants évoquent assez spontanément ce qui se perd dans les interactions en ligne : les échanges informels, les relations interpersonnelles, la convivialité et la bonne ambiance.

> *Quand je parle d'informel, je ne dis pas de temps de travail mais justement un temps presque dédié à autre chose : de savoir comment ça va, est-ce qu'il y a des difficultés, est-ce que le confinement se passe bien… qui sont absolument nécessaires aujourd'hui.* [Lucie, directrice juridique]

Face au manque d'âme et de chaleur humaine, organisation et managers ont proposé de nouveaux espaces et artefacts numériques pour tenter de recréer de l'informel au sein des équipes. Il s'agissait de redonner de la visibilité aux personnes dans leur singularité et de préserver la qualité des relations humaines dans le flot ininterrompu de l'activité, qui s'est par ailleurs fortement intensifiée.

4.2.3. Des « bricolages » pour réinventer les pratiques de reconnaissance existentielle dans les nouveaux espaces de travail numériques

- *Des pratiques organisées par les managers*

Les premières initiatives ont été le fait de managers soucieux de retrouver une bonne communication au sein de l'équipe. Ils ont rapidement mis en place des fils de discussion de type « WhatsApp » utilisant les téléphones personnels pour recréer un espace pour l'équipe. Après la mise en place par l'Entreprise des canaux de communication numériques comme

« WebEx »[1], les initiatives précédentes ont pu être jugées redondantes, voire intrusives – puisque utilisant des équipement personnels, et ont été délaissées.

A l'inverse, les initiatives qui visaient une organisation plus collégiale du travail ont perduré dans le temps. Ainsi, plusieurs managers se félicitent de la mise en place de « binômes de travail ».

> *Il y a vraiment eu beaucoup beaucoup de changements sur cette année 2020 sur leur façon de travailler, donc on a mis en place des binômes. Donc, eux-mêmes, d'eux-mêmes, ils se sont entraidés : ils se sont appelés,* […] *Ils ont trouvé des solutions à leur niveau.* [Julie, manager d'une équipe Indemnisation]

Dans les équipes informatiques, certains managers ont fait preuve d'ingéniosité pour restaurer une communication plus informelle. Romain, manager « I.T. », a ainsi proposé une plateforme de rencontre « Spatial Chat » permettant des discussions libres en sous-groupes. « [Avec SpatialChat], *en fait, vous pouvez, comme ça, virtuellement vous réunir… sur un même écran vous réunir à plusieurs, en petits groupes.* [Ça fonctionne comme] *une salle de café* » (Romain, 15). Le « SpatialChat » qu'il a mis en place est toujours disponible mais n'a réussi à fédérer qu'un très petit nombre d'informaticiens.

> *Quotidiennement, moi, j'y vais le* matin […] *et je retrouve toujours deux/trois personnes qui sont là, ce qui permet quand même d'avoir une petite conversation* […] *avant le démarrage de la journée.* […] *Mais, après, c'est sûr que* [deux/ trois personnes] *sur les quatre-vingts, ça ne fait pas beaucoup de gens. Mais, bon, voilà, c'est une solution, en tout cas, que j'avais trouvée, un peu sympa, pour essayer de pallier l'absence.* [Romain, manager d'une équipe I.T.]

Finalement, les solutions pérennes se sont appuyées sur des dispositifs institutionnalisés par l'organisation. C'est ainsi que dans un document décrivant les bonnes pratiques de travail à distance, les managers sont encouragés à bloquer des créneaux « Besoin d'aide ? » ou « Prendre un café » dans les agendas, afin de pallier le manque d'informel et maintenir la cohésion des équipes. Pour autant ces pratiques, si elles comblent un vide, ne sont pas pleinement satisfaisantes et sont parfois perçue comme artificielles.

> *On a posé un certain nombre de réunions comme ça pour pouvoir, pour avoir des moments pré-identifiés. Parce qu'on s'aperçoit que depuis le télétravail, les WebEx vont du matin au soir sans discontinuer, donc sauf à créer ces réunions préfixées, on a beaucoup de mal effectivement à les remettre en place.* [Mais] *quand on en est à devoir recréer une WebEx pour prendre un café, cela n'a pas la même spontanéité.* [Lucie, directrice juridique]

[1] WebEx Communications Inc. est une société américaine offrant des services logiciels de visioconférence. Le terme est utilisé ici pour parler de l'outil de visio-conférence mis en place dans l'Entreprise à partir de 2020.

- *Des pratiques plus spontanées pour des partages entre pairs*

Les salariés ont également pris des initiatives pour recréer des temps de partage informels avec leurs pairs, une pratique que l'on retrouve au niveau des collaborateurs comme des managers. Face à la nostalgie d'un temps révolu, certains tentent de recréer ces moments informels et conviviaux qui s'étaient instaurés au bureau. Les pauses café virtuelles en sont un signe fort.

> *Ces moments que j'adorais quand même au boulot : c'est les cinq minutes après la réunion. "On va prendre un café" "t'en as pensé quoi ?" Comment on fait ?" "Il a dit ça, mais t'as compris ça, toi t'as compris quoi ?" Voilà. Bon, ça ... Donc souvent, je rappelle des collègues après des réunions, en disant "Bon on prend un café ensemble". Ben en fait, c'est le moment qu'on passerait à la machine du bureau, mais on va le faire ensemble et d'ailleurs je fais couler un café*. [Claude, directeur de programme I.T.]

Dans le service juridique qui fonctionne de façon très collégiale, une tradition de galette des rois a donné lieu, sur proposition d'un membre du service, à une mise en scène originale et conviviale lors d'une période de confinement début 2021.

> *En début d'année, habituellement, pour présenter notre feuille de route, on fait ça autour d'une galette des rois. Cette année, on a fait ça autrement.* […] *Un collaborateur, qui faisait un peu comme à la télé, expliquait comment faire une belle galette des rois.* […] *Ça part de pas grand-chose, mais ça a extrêmement plu, parce que des blagues ont fusé, se sont échangées, et, donc, finalement, bien plus qu'avant, il y a des échanges.* [Lucie, directrice juridique]

4.2.4. Le cas emblématique de la caméra, nouvelle lucarne sur l'intimité de l'autre

L'importance de la caméra est apparue avec la généralisation des visio-conférences. Utiliser la caméra permet d'enrichir la communication à distance et devrait faciliter les pratiques de reconnaissance. Pourtant, l'outil ne remplit qu'imparfaitement cet office, en particulier lorsque les collaborateurs se refusent à l'activer.

En lien avec les enjeux de reconnaissance existentielle décrits précédemment, plusieurs pratiques retiennent l'attention. Brancher sa caméra semble perçu par beaucoup comme le moyen de se voir et de communiquer de manière plus riche et conviviale :

> *On a pris l'habitude, un peu, de mettre la caméra. Mais parce qu'on se connaît. Ça permet aussi de se voir* […], *c'est plus amical, parce qu'on est entre collègues proches, et, du coup, on met la caméra.* [André, juriste]
>
> *Entre dev', on met forcément la caméra –, parce que, du coup, ça aide à voir les autres et vraiment les émotions… à voir les émotions des autres.* […] *Quand il n'y a aucune caméra, c'est… on se demande ce qu'on fait*. - [Xavier, développeur I.T.]

Les témoignages font état de l'humanisation que permet la caméra ; faisant par exemple référence à l'interruption par *« le petit dernier qui rentre de l'école* », ou encore la vision du « *chat qui passe devant la caméra* ». « *Ça rend humain, ça change le regard* », nous dit Lucie. A ce titre, la visioconférence est un média de communication qui peut faciliter les pratiques de reconnaissance existentielle.

Cependant André qui décrit sa pratique comme une « *éthique personnelle* » constate que celle-ci est loin d'être partagée par tous.

> [*Quand*] *la personne a fait l'effort de mettre la caméra, elle me montre son visage, je ne vois pas pourquoi je lui refuserais de voir mon visage. Je veux dire, si on était en réunion en face-à-face, elle le verrait. Donc, du coup, ça, c'est plutôt de l'éthique personnelle. Mais je connais d'autres, par ailleurs, qui ne mettent pas la caméra*. [André, juriste]

Des collaborateurs restent réticents à ouvrir la caméra de l'ordinateur ; c'est ainsi que le collègue, sa personnalité et ses émotions s'effacent, remplacés par une vignette noire sur laquelle s'affiche son prénom et son nom. Il s'ensuit une difficulté de reconnaissance des nouveaux embauchés ; cette situation de retrait les cantonne dans une sorte d'espace liminal jusqu'à leur intégration sur site. Marie, gestionnaire recrutée le 1er avril 2020 souligne que, pour créer des liens, rien ne remplace le contact en face-à-face :

> *Je ne vais pas vous mentir* […]. *On ne crée pas de liens avec les collègues, surtout quand on ne les a jamais vus,* […] *on ne crée pas de liens en entendant juste une voix. Tous les collègues ont été très charmants, je ne dis pas (…) mais, non, non, on ne crée pas de liens. Et les premiers liens que j'ai créés, ça a été vraiment quand j'ai commencé à venir sur site, à les voir physiquement et puis en échangeant vraiment face à face.* [Marie, gestionnaire de sinistres]

Quant aux managers, et particulièrement les managers de proximité, la communication avec les membres de leur équipe devient plus difficile.

> *Je ne peux pas non plus les obliger à mettre leur vidéo, mais à un moment, je leur ai dit : « Vous ne pouvez pas imaginer à quel point c'est fatiguant et difficile pour moi. Quand je fais mes réunions d'équipe, je ne vous vois pas, je ne vois absolument pas si vous m'écoutez en fait, si vous me comprenez, si ce que je dis vous intéresse, si vous êtes en train de faire autre chose. » Et, du coup, c'est très très… c'est très pesant (…) Vraiment, je ne sais pas trop pourquoi ils ne mettent pas leur vidéo.* [Loréa, manager d'une équipe Indemnisation]

Certains managers, habitués à gérer leur équipe dans un espace partagé, ont ainsi pu percevoir le refus de visibilité d'une partie de leurs collaborateurs comme un déni de reconnaissance, voire une remise en cause de leur autorité et de leur identité professionnelle. L'effacement des personnalités se fait alors au profit des flux et des résultats du travail, devenus plus visibles grâce aux systèmes d'information.

4.3. Face à l'intensification et l'hypervibilisation des flux du travail, un risque d'invisibilisation des pratiques et de l'engagement

4.3.1. Importance accrue des flux de travail et des résultats

Les premiers temps du télétravail ont été synonymes, en 2020, d'un fort accroissement de la charge de travail. Les témoignages, unanimes, portent sur « *un rythme assez… assez incroyable »,* « *les deux/trois premiers mois, c'était la folie* » ; les réunions se succèdent « *à la chaîne, une heure et demie par une heure et demie* ». « *En fait, on a été aspirés par le travail* » nous raconte Saïd, juriste (9). Cette intensification de l'activité est particulièrement présente dans le discours des managers de première ligne qui, dans un climat d'incertitude inédit et des difficultés de communication illustrées ci-dessus, ont joué un rôle pivot, assurant la continuité d'activité malgré le surcroît d'activité, et gérant un changement majeur des pratiques professionnelles. Dans certains cas, l'épuisement pointe : « *je pense que, même physiquement, il y a un moment donné où je ne vais plus tenir le rythme* » nous dit ainsi Claire, manager d'équipe.

Dans ce nouvel environnement, les personnalités et les relations humaines s'effacent au profit des flux et des résultats du travail. « *Comme je n'ai pas les personnes sous les yeux, je me refocalise sur leur production (...) ça oblige le manager à juger de la performance sur le livrable et non pas à la tête du client ou au feeling vu de loin »,* nous dit Edouard. Pour assurer la continuité d'activité, l'organisation poursuit le pilotage des résultats individuels permis, entre autres, par la traçabilité des activités sur le système d'information. Claire explique :

> *En fait, on suit la productivité des collaborateurs, on a toute une série d'indicateurs.* […] *Donc, voilà, on a été vigilants, effectivement, sur certains cas, où on considérait que la productivité baissait de façon alarmante*. [Claire, manager d'équipe Indemnisation]

L'agenda partagé permet aux managers de fixer points et réunions, contribuant à la continuité d'activité…, mais aussi à la perception de "*tunnels de réunion*", qui donnent le sentiment d'une perte de contrôle et d'autonomie dans le travail. Ce sentiment alimente l'impression d'une certaine forme de mépris. Certains adoptent ainsi la stratégie du « clair-obscur » pour préserver des espaces d'autonomie. Le témoignage d'André est particulièrement révélateur :

> *C'est vrai que, du coup, on a juste des emplois du temps qui sont non-stop remplis, (...) Les gens, ils se disent : « Ah bah tiens, André, il est libre », hop, tac, ils vous fixent un petit point téléphonique en disant : « Je voudrais parler de ça » (...) Donc maintenant, (...) si j'ai une après-midi de libre, je vais mettre sur mon agenda Outlook que je suis occupé. Et, du coup, comme ça, je sais que ce temps-là, je peux le consacrer à un sujet de fond.* [André, Juriste]

4.3.2. Risques d'invisibilisation de l'engagement et des pratiques

Les outils tels que la caméra permettent de réintroduire des échanges en face-à-face ; néanmoins, l'engagement et les pratiques de travail échappent davantage au regard des collègues et du manager.

Arthur par exemple, souligne le risque d'invisibilisation de certains collaborateurs. Opposant les personnes *« orientées résultats »* (nombre de dossiers et délai de traitement) à celles qui ont *« l'amour du travail bien fait »* (qualité des réponses apportées), il suggère que la visibilité exclusive des résultats du travail dans l'environnement numérique constitue une source potentielle de discrimination envers ces derniers :

> *Un des moteurs de la gestion de sinistres, c'est l'amour du travail bien fait, et ce n'est pas l'orientation « résultats » – ça, ça vient après. Du coup, quand on est orienté résultats, si on vous change des outils qui perturbent votre performance, vous vous y mettez vite, voilà. Mais quand votre moteur à vous, c'est l'amour du travail bien fait, bon, de toute façon, votre gestion de sinistres, vous la faites comme depuis vingt ans, voilà, donc, tout ce qui se passe à côté, les nouveaux outils, là, potentiellement, vous êtes en train de décrocher, voire vous avez une aversion personnelle. Donc ça discrimine beaucoup.* [Arthur, Directeur Indemnisation]

Edouard, manager d'une équipe informatique, exprime quant à lui sa difficulté à évaluer *« la qualité de l'engagement »* des personnes qu'il encadre et le manque qu'il ressent alors que le partage des pratiques sur site a disparu.

> *Je n'ai plus l'occasion de voir les personnes travailler. Or, voir quelqu'un travailler, travailler avec lui, s'asseoir à côté, c'est partager aussi des tas de choses sur comment il se sent dans son travail et comment il fait dans son travail. Du coup, en tant que manager, je vois des livrables ; en revanche je ne vois plus les personnes travailler. Et pour moi, je rate quelque chose et dans ma capacité à aider et dans ma capacité à coacher.* [Edouard, directeur de programme I.T.]

Ce sentiment est largement partagé par les managers de proximité, comme Loréa.

> *C'est beaucoup plus simple de se poser à côté d'un gestionnaire et de lui dire : « Bon, qu'est-ce qui ne va pas là ?»* […] *Encore une fois, on peut le faire à distance, on peut lui demander de partager son écran, mais c'est quand même plus convivial et plus agréable de pouvoir se poser à côté de lui, de lui dire : « Tiens, montre-moi comment ça fonctionne*. [Loréa, manager d'une équipe Indemnisation]

4.3.3. De rares exemples de mise en visibilité durant la crise

Quelques rares exemples de mise en visibilité durant cette période nous ont toutefois été rapportés. En effet, certains, se sont saisis du désordre induit par la gestion de la crise pour

mettre en visibilité leur engagement et leur compétence au sein de leur équipe, et parfois même au-delà des frontières de celle-ci.

Par exemple, dans les équipes opérationnelles, les collaborateurs les plus à l'aise avec les nouveaux outils se sont spontanément positionnés en soutien de leurs collègues :

> *Je ne suis pas très à l'aise* [avec les outils informatiques]. […] *Alors moi, honnêtement* […] *je m'appuie beaucoup sur [la] personne dans l'équipe qui, […] pour le coup, [est] très à l'aise […] Parce que c'est un côté aussi valorisant pour la personne qui apporte son aide.* [Edith, manager d'une équipe de juristes]

Pour sa part, Axel a gagné une visibilité dans l'Entreprise, sollicité par la direction pour intégrer au printemps 2020 l'équipe spécialisée sur les dossiers sensibles d'indemnisation de pertes d'exploitation. Il reconnaît avoir tiré de cette expérience une forte reconnaissance :

> *En fait, quand on était dans cette réunion-là, il y avait* […] *toute la grosse direction de Paris – France. Ça fait qu'il faut avoir déjà, la tête sur les épaules et les épaules larges pour discuter avec le PDG, dire : « Écoutez, monsieur, moi, je ne veux pas qu'on paye », ou : « Je veux qu'on paye parce que… », et pourquoi, et tout argumenter.* […] *On a échangé avec les avocats, on a échangé avec les membres de la direction, ils nous connaissent maintenant, quand ils viennent sur site, ils savent qui est Axel »* […] *« On* [me] *voit autrement, donc, du coup, on* [me] *donne des choses un peu… un peu… un peu délicates. On sait que ça va être fait.* [Axel, gestionnaire de sinistres]

5. DISCUSSION

Le contexte extrême de la crise sanitaire caractérisée, entre autres, par le recours massif au télétravail a transformé pour chacun l'expérience, les formes et les pratiques de visibilité dans l'organisation. Notre analyse au prisme des théories de la reconnaissance met en exergue plusieurs enseignements quant à la façon dont « les manières de voir, de se donner à voir et d'être vu.e » (Connan et al. 2021, p. 10) ont été mises à l'épreuve.

D'abord, le caractère extrême de la crise et les conditions brutales dans lesquelles le télétravail a été généralisé ont exacerbé le besoin de reconnaissance existentielle au travail. La reconnaissance existentielle, identifiée par Brun et Dugas (2005) comme le socle sur lequel toutes les autres pratiques de reconnaissance prennent appui, trouve son ancrage dans la perspective éthique et humaniste de la reconnaissance. C'est une reconnaissance qui vient affirmer l'existence de la personne en tant qu'être unique et singulier et se trouve au fondement du mouvement de l'individuation. Alors que cette forme de reconnaissance s'exprime

habituellement de manière informelle dans le flot quotidien des relations interpersonnelles, on observe que dans cette entreprise, la crise a contribué à institutionnaliser cette pratique et à l'ancrer de façon durable dans les pratiques managériales. Les dirigeants de l'organisation et tout particulièrement les managers de première ligne ont tous témoigné des efforts déployés pour prendre soin des personnes, des équipes, gérer et accompagner les situations personnelles au cas par cas.

Pour autant, le caractère médiatisé des interactions durant les périodes de télétravail massif a rendu cette tâche particulièrement lourde et délicate, notamment parce qu'il accentue la visibilité et donc l'attention portée aux flux et aux résultats du travail, au détriment des individus et des espaces informels de sociabilité. Le constat dressé par Kogan (2013) sur une population de chauffeurs routiers résonne de manière étrangement familière dans cette étude de cas menée auprès d'une population de cadres. En lieu et place de camions, ce sont les agendas des collaborateurs qui matérialisent et mettent en lumière l'activité des uns et des autres. Ce phénomène du déplacement de l'attention sur les flux et les résultats du travail, plus facilement objectivables dans un environnement numérique, est symbolisé dans les discours par l'émergence des « *tunnels de réunion* », la galerie de vignettes noires des caméras fermées durant les réunions, et l'impression d'être comme *« aspiré par le travail* », sans espace de respiration. Le registre lexical employé pour décrire cette expérience a quelque chose d'oppressant, qui semble exprimer un besoin vital d'échapper à quelque chose qui enferme dans la logique instrumentale et productiviste de la continuité d'activité. Tout au long de la crise, employés et managers n'ont eu de cesse de recréer dans l'espace virtuel des lieux de sociabilité, des lieux pour l'informel, souvent de manière artificielle, mais que nous pouvons lire comme une lutte pour la reconnaissance existentielle, pour maintenir visible à tout prix ce qui fait de chacun un être humain.

Dans ce contexte, et face à l'épreuve de l'invisibilité, nous avons également mis en évidence la façon dont certains salariés ont su (re)mettre en lumière, au sein des espaces numériques, leurs pratiques et leur engagement. La reconnaissance de l'investissement et de la pratique sont des formes de reconnaissance qui touchent à ce que Dejours (1993) appelle la part invisible du travail parce ce qu'ils échappent le plus souvent à la mesure quantifiable et objectivante des artefacts de gestion. Perceptibles en situation de coprésence, l'effort fourni dans le travail, l'expertise et les savoir-faire deviennent moins visibles à distance (Elsbach et al., 2010 ; Elsbach & Cable, 2012). En se positionnant comme support technique ou sachant, certains salariés ont gagné une reconnaissance nouvelle de la part de leurs pairs, de leur hiérarchie, voire de nouveaux interlocuteurs. Pour eux, la surcharge de travail consécutive aux multiples

sollicitations, loin de produire le sentiment d'aliénation décrit dans la littérature (Aubert & Haroche, 2011 ; Sivarasah, 2017), semble rendue acceptable, voire recherchée par la reconnaissance de la pratique tirée des interactions au sein de l'organisation, qui apparaît comme une confirmation de leur valeur sociale (Honneth, 2005).

Dans le même temps, le partage d'une histoire commune et le fait de se connaître préalablement les uns les autres ont semble-t-il joué un rôle important dans la gestion des (in)visibilités durant la pandémie, agissant comme des traces mnésiques qui orientent la conduite des acteurs. C'est pourquoi les nouveaux arrivants ont été confrontés plus durement à l'expérience de l'invisibilité numérique. Au sortir du confinement, ces derniers estiment ne pas réellement connaître les personnes avec lesquelles ils ont interagi à distance des mois durant. Honneth (2005) souligne que ce sont les formes réglées de reconnaissance qui permettent aux membres d'un corps social d'être réellement intégrés. Dans le même temps, il considère « l'acte de reconnaître » comme étroitement lié à « l'acte de connaître », positionnant la reconnaissance comme une forme améliorée de connaissance :

> Alors que, par « connaissance » d'une personne, nous entendons exprimer son identification en tant qu'individu – identification qui peut être graduellement améliorée, par « reconnaissance », nous entendons un acte expressif par lequel cette connaissance est conférée avec le sens positif d'une affirmation. (Honneth, 2004, p. 135)

Le cas spécifique des nouveaux embauchés invite ainsi les entreprises souhaitant pérenniser le travail à distance à adapter en conséquence les processus d'intégration.

Enfin, notre étude de cas met en exergue toute l'ambivalence de l'expérience de la visibilité pour les managers durant la crise. D'une part, ils ont été fortement exposés et l'organisation les a positionnés dans un rôle pivot dans la mise en œuvre opérationnelle de la continuité d'activité ; mais d'autre part, la dispersion et la mise à distance prolongée de leur équipe ont agi comme un révélateur de l'érosion de la figure traditionnelle du manager. Pour certains, cette expérience d'invisibilisation de / par leurs collaborateurs s'est traduite par une remise en question de leur identité professionnelle. Il est paradoxal que le rôle important des managers de proximité ne trouve pas une confirmation générale dans le comportement des équipes. Dans l'Entreprise, loin de se voir reconnus une nouvelle valeur sociale par leur équipe au regard de leur engagement accru, les managers perçoivent une remise en question de leur fonction. Dans les métiers traditionnels de l'Entreprise, beaucoup de collaborateurs, sollicités pour ouvrir leur caméra dans les visio-conférences afin d'en faciliter l'animation, préfèrent prolonger une invisibilité choisie, renvoyant le manager au suivi des traces numériques attestant de leurs résultats. Or, les managers ne peuvent se contenter de coordonner « *un ensemble de personnes*

liées par le travail délivré » pour reprendre les mots d'Edouard. Pour donner un sens à leur fonction, une reconnaissance forte de ce que Rouleau et Balogun (2011) appellent « activités discursives » leur est nécessaire.

De fait, la crise a brutalement modifié les façons de travailler en imposant à tous le télétravail et a perturbé les modalités de supervision, fondées sur la supervision directe et la visibilité des employés (Sewell & Taskin, 2015). La capacité à découpler l'activité de travail des contraintes physiques imposées par les bureaux a modifié en effet la visibilité des managers sur les employés et, à ce titre, la force disciplinaire qu'ils pouvaient exercer sur leur conduite (Sewell, 2012). Les managers et les leaders se manifestent traditionnellement dans des espaces physiques au travers de leur présence matérielle, de leurs aspects corporels et visibles (Ford et al., 2017). Ils exercent leur rôle sous une forme incarnée (Halford, 2005), qu'il s'agisse de superviser des activités ou de mener à bien les activités discursives. Dans son analyse d'une entreprise de taille moyenne, Leclercq-Vandelanoitte (2021) montre comment un manager met en scène sa propre visibilité pour redéfinir son identité managériale auprès de ses collaborateurs travaillant dans un espace de co-working. C'est au travers de dispositifs matériels numériques mais également d'un système discursif élaboré qu'il construit sa nouvelle identité managériale. Aujourd'hui transportés dans de nouveaux espaces de travail, les managers doivent s'appuyer « sur des systèmes verbaux, symboliques et socioculturels adaptés au contexte afin d'impliquer des personnes de différents niveaux organisationnels dans le changement, dans le cadre de leur travail quotidien » (Rouleau & Balogun, 2011, p. 953). Identifier les dispositifs matériels et les systèmes verbaux, symboliques et socioculturels pertinents nécessite une prise de conscience de l'organisation et le développement de nouveaux savoir-faire de la part des managers.

6. CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

Ces dernières années, nombre d'entreprises ont cherché à expérimenter de nouvelles façons de travailler et ce faisant, ont entrepris de reconfigurer parfois très profondément les espaces de travail. La pandémie, en imposant une déspatialisation brutale du travail, est souvent décrite comme un accélérateur des transformations en cours. A l'issue de notre recherche, nous pensons que les modalités de travail imposées par la crise ont agi comme un révélateur des dynamiques sociales complexes et peu prévisibles qui peuvent se jouer lorsque l'on touche aux espaces de travail.

D’un point de vue empirique, cette étude de cas a plus particulièrement mis en lumière l’impact de la déspatialisation du travail sur les manières de voir, de se donner à voir et d’être vu.e dans l’organisation, passant d’une visibilité située (ou hybride) à une visibilité exclusivement médiatisée. Mobilisant les théories de la reconnaissance, nous avons montré comment elle tendait à produire, de façon presque mécanique, un déplacement de l’attention sur les flux et les résultats du travail, au détriment des individus, de la singularité de leur personne, de leurs efforts et de leurs façons de faire. Transportés dans un environnement numérique permettant d’accomplir en réseau l’intégralité des activités opérationnelles, les salariés se sont approprié un espace de travail favorisant l’autonomie (Strati, 2004) et une forme d’individualisme connecté (Flichy, 2004). Dans le même temps, le caractère extrême et universel de la crise sanitaire, a exacerbé d’une façon inédite le besoin de reconnaissance existentielle au travail. On constate dès lors les effets contrastés de cette nouvelle spatialisation du travail sur les individus. Certains se sont saisis du défi posé par la continuité d’activité en période de crise pour se mettre en visibilité dans l’espace numérique et tirer une reconnaissance de leur investissement et de leur pratique venant, par là-même, affirmer leur identité professionnelle. D’autres, au contraire, perçoivent une érosion de leur visibilité assimilée à une remise en question de leur identité professionnelle. C’est tout particulièrement le cas des managers de proximité vis-à-vis de leur équipe, leurs pratiques de management ayant longtemps été façonnées par les aménagements matériels de l’espace du bureau (Ropo et al., 2015).

Sur le plan théorique, cette recherche montre l’utilité des théories de la reconnaissance pour analyser les comportements organisationnels. Brun et Dugas (2005) avaient proposé une structure novatrice pour caractériser les différentes pratiques de reconnaissance au sein des organisations ; nous suggérons que ce cadre, encore ancré dans un mode de management hiérarchique et faisant la part belle aux besoins de reconnaissance des employés, devrait être élargi pour reconnaître également les besoins des managers dont le télétravail bouscule aujourd’hui le rôle et les pratiques.

Sur le plan managérial, les résultats de cette recherche sont de nature à alimenter la réflexion actuelle des entreprises sur le futur du travail et ses nouvelles spatialisations. Dans le prolongement des travaux de Brun et Dugas (2005 ; 2008 ; 2018) mais aussi de Roche (2015 ; 2021) cette recherche invite les entreprises à faire évoluer leurs dispositifs de reconnaissance : Avec la déspatialisation du travail, quelles sont les nouvelles pratiques de reconnaissance à favoriser et à mettre en œuvre, comment prendre en compte le besoin de reconnaissance existentiel des collaborateurs ? Comment ne pas céder à la tentation d'une reconnaissance basée exclusivement sur les résultats du travail et apprécier à distance la pratique et l'engagement ?

Notre recherche n'est pas exempte de limites.

Le choix d'une étude de cas singulière dans un secteur d'activité touché de façon spécifique par la crise sanitaire exclut toute généralisation, sans remettre en cause, nous semble-t-il, l'intérêt du concept de reconnaissance pour analyser l'évolution des comportements organisationnels. Une piste de recherche future consisterait à analyser les pratiques sur un temps long, afin d'identifier leur évolution dans le contexte actuel qualifié de « new normal ». Comment les organisations capitalisent-elles sur leur expérience récente ? Quels enseignements tirent-elles, non seulement de leurs succès, mais également des difficultés rencontrées dans la pratique du télétravail généralisé ? Mènent-elles une réflexion pour redéfinir la fonction de manager et comment ?... De façon plus large, des perspectives nouvelles s'ouvrent sur la redéfinition du(des) métier(s) de manager dans une période de normalisation du télétravail, cette réflexion sur le métier de manager étant susceptible d'inspirer de nombreux travaux.

BIBLIOGRAPHIE

Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1). https://doi.org/10.1111/apps.12300

Andonova, Y., & Vacher, B. (2013). Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité. *Communication et Organisation*, 44, 5-13.

Andrade, C. & Petiz Lousã, E. (2021). Telework and work–family conflict during COVID-19 lockdown in Portugal: The influence of job-related factors. *Administrative Sciences*, *11*(3), 103.

Aubert, N., & Haroche, C. (2011). *Les tyrannies de la visibilité*. Erès.

Barbier, P-Y. (2006). Perspectives méthodologiques et épistémologiques entourant l'influence du phénomène étudié sur la formation de la sensibilité du chercheur dans les approches inductives à la lumière des notions ricoeuriennes d'expérience vive, d'attestation de l'Autre et de fidélité à soi. *Recherches Qualitatives, 26*(2), 110-130.

Beyes, T., & Steyaert, C. (2012). Spacing organization: Non-representational theory and performing organizational space. *Organization, 19*(1), 45-61.

Brighenti, A. (2007). Visibility: A category for the social sciences. *Current sociology, 55*(3), 323-342.

Brun, J-P. (1999). Une question d'identité une question de dignité humaine [Propos recueillis par C. Hivon]. *Revue Change, 13*(2), 2-4.

Brun, J-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion, 30*(2), 79-88.

Brun, J-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(4), 716-730.

Brun, J-P., & Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Eyrolles

Connan, P. Y., Le Saulnier, G., & Verdier, B. (2021). La mise en (in) visibilité des groupes professionnels. Éléments pour une approche communicationnelle. *Questions de communication*, 39, 9-22.

Cramton, C. D., Orvis, K. L., & Wilson, J. M. (2007). Situation invisibility and attribution in distributed collaborations. *Journal of management*, *33*(4), 525-546.

Dale, K., & Burrell, G. (2007). *The spaces of organisation and the organisation of space: Power, identity and materiality at work*. Macmillan International Higher Education.

Dejours, C, (1993). *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail* (nouvelle édition augmentée). Bayard.

Delfino, G. F., & van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *34*(6), 1376-1387.

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et Comprendre, 2*(5), 29-42.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive* (2ème éd.). Vuibert.

Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review, 16*(3), 613-619.

Elsbach, K. D., Cable, D. M., & Sherman, J. W. (2010). How passive 'face time'affects perceptions of employees: Evidence of spontaneous trait inference. H*uman Relations*, *63*(6), 735-760.

Elsbach, K., & Cable, D. (2012). Why showing your face at work matters. *MIT Sloan Management Review, 53*(4), 9-12.

Felio, C. (2013). Visibilité numérique des cadres d'entreprise. *Communication et organisation*, 44, 123-132.

Flichy, P. (2004). L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société. *Réseaux, 2*(124), 17-51.

Ford, J., Harding, N. H., Gilmore, S., & Richardson, S. (2017). Becoming the leader: Leadership as material presence. *Organization Studies, 38*(11), 1553–1571.

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisa.tion and management. *New Technology, Work and Employment*, *20*, 19–33.

Harper, D. (2002). Talking about pictures: A case for photo elicitation. *Visual studies, 17*(1), 13-26.

Heller, T. (2009). Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris. *Questions de communication, 15*, 93-107.

Hollway, W., & Jefferson, T. (2001) Free association, narrative analysis and the defended subject: The case of Ivy. *Narrative Inquiry, 11*(1), 103-122.

Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Éditions du Cerf.

Honneth, A. (2004). La théorie de la reconnaissance : une esquisse. *Revue du MAUSS*, 1, 133-136.

Honneth, A. (2005). Invisibilité : sur l'épistémologie de la « reconnaissance. *Réseaux*, 1, 39-57.

Honneth, A. (2006). La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique. Éditions La Découverte.

Honneth, A., & Haber, S. (2008). Réification, connaissance, reconnaissance : quelques malentendus. *Esprit*, 7, 96-107.

Kogan, A. F. (2013). Lost in Transportation. Visibilité du fret, invisibilité sociale. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 44, 17-28.

Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, *119*, 103442.

Kumar P., Kumar N., Aggarwal P., & Yeap J. (2021). Working in lockdown: the relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction. *Current Psychology, 40*(12), 6308-6323.

Kuntz, J. C. (2021). Resilience in times of global pandemic: steering recovery and thriving trajectories. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1). https://doi.org/10.1111/apps.12296.

Lacey, K., Gray, C., & Spector, P. E. (2021). Remotely stressed: Investigating remote work stressors, employee burnout, and supervisor support. In *Academy of Management Proceedings* (15896). Briarcliff Manor (New York, USA).

Lallement, M. (2007). Qualités du travail et critique de la reconnaissance. *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*, 71-88.

Laval, F., & Dudézert, A. (2021). La transformation digitale des modes de travail : du crash test au new normal. In M. Kalika & P. Beaulieu (eds,), *Les impacts durables de la crise sur le management* (pp. 39-63). Éditions ems.

Leclercq-Vandelannoitte, A. (2021). "Seeing to be seen": The manager's political economy of visibility in new ways of working. *European Management Journal, 39*(5), 605-616.

Lukacs, G. (ed.) (1922). La réification et la conscience du prolétariat. In *Histoire et conscience de classe* (pp. 88-198). Editions de Minuit.

Mahudin, N. D. M., & Mustafa, S. N. M. (2021). Psychological and Social Effects of COVID-19: Investigating Task Setbacks, Burnout, Withdrawal Behaviour, and Perceived Organisational Support among Telework Employees in Malaysia. *International Journal of Social Policy and Society, 18*(1), 44-63.

McDonald, P., Bradley, L., & Brown, K. (2008). Visibility in the workplace: still an essential ingredient for career success? *The International Journal of Human Resource Management, 19*(12), 2198-2215.

Massey, D. (2005). *For Space*. Sage Publications.

Meyer, V., Diard, C., & Rost, D. (2022). Télétravail et formes de contrôle émergentes : le cas du secteur bancaire et financier pendant la crise sanitaire de la Covid-19, *Annales des Mines - Gérer et comprendre, 149*(3), 35-46.

Mitev, N., & de Vaujany, F. X. (Eds.). (2013). *Materiality and space: Organizations, artefacts and practices*. Springer.

Monneuse, D. (2013). La stratégie du clair-obscur. Enjeux et mise en scène de la présence physique et numérique dans un cabinet de conseil. *Communication et organisation,* 44, 87-98.

Moriceau, J. L., Figueiredo, M. B., & Besson, M. (2022). Comunicações organizantes, comunicações não organizáveis: trabalho remoto, comunicação e construção de si. *Organicom*, *19*(38), 28-40.

Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance. https://www.metiers-assurance.org/

Pallud, J., Potosky, D., Furher, C., & Moscarola, J. (2021). Crise et changement organisationnel. L'adaptation au télétravail. In M. Kalika & P. Beaulieu (eds.), *Les impacts durables de la crise sur le management* (pp. 74-86). Éditions ems.

Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, *33*(6/7), 771–790.

Raja, U., Jahanzeb, S., Malik, M. A. R., & Baig, M. U. A. (2022). Dispositional Causes of Burnout, Satisfaction, and Performance through the Fear of COVID-19 during times of Pandemic. *Applied Psychology,* https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9349792/

Rigotti, T., Yang, L. Q., Jiang, Z., Newman, A., De Cuyper, N., & Sekiguchi, T. (2021). Work-related psychosocial risk factors and coping resources during the COVID-19 crisis. *Applied psychology*, *70*(1), 3-15.

Roche, A. (2015). Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, *17*(4), 20-44.

Roche, A. (2021). Quelles pratiques de reconnaissance au travail entre les mains des managers ? Comprendre les attentes et variables affectant les perceptions des collaborateurs. *Revue*

Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels, *XXVI*(67), 51-79.

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In Wacheux, F. & Roussel, P. (eds.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). De Boeck Supérieur.

Ropo, A., Salovaara, P., Sauer, E., & de Paoli, D. (2015). *Leadership in spaces and places*. Cheltenham: Edward Elgar.

Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management studies*, *48*(5), 953-983.

Sall, F. D., Dudézert, A., & Laval, F. (2021). L'efficacité de l'informel dans le travail : un apprentissage durable de la crise de la Covid-19. In M. Kalika & P. Beaulieu (eds,), *Les impacts durables de la crise sur le management.* (pp. 63-73). Éditions ems.

Sewell, G. (2012). Employees, organizations and surveillance. In K. Ball, K. D. Haggert, & D. Lyon (Eds.), *The handbook of surveillance studies* (pp. 303–312), Routledge.

Sewell, G., Barker, J. R., & Nyberg, D. (2012). Working under intensive surveillance: When does 'measuring everything that moves' become intolerable? *Human Relations*, *65*(2), 189-215.

Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies, 36*(11), 1507-1529.

Sivarasah, S. (2017). Entre politique numérique de l'entreprise et stratégies de salariés : la visibilité au travail, source de débordements. *Sociologies pratiques*, 34, 141-142.

Strati, A. (2004). *Esthétique et organisation*. Presses Université Laval.

Thompson, J. B., Pasquier, D. & Relieu, M. (2000). Transformation de la visibilité. *Réseaux*, *18*(100), 187-213.

Thompson, J. B. (2005). La nouvelle visibilité. *Réseaux, 23*(129-130), 59-87.

Truchon, K. (2017). Invisibilité et invisibilisation. *Anthropen*. https://doi.org/10.17184/eac.anthropen.058

Voirol, O. (2005a). Visibilité et invisibilité : une introduction. *Réseaux*, *23*(129-130), 9-36.

Voirol, O. (2005b). Les luttes pour la visibilité. *Réseaux*, *23*(129-130), 89-121.

Voirol, O (2006). Préface. in Honeth. *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique.* pp. 9-34. Editions La Découverte.

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems, 29*(4), 429-442.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. and Parker, S.K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, *70*(1), 16-59.

Warren, S. (2017), Photography in qualitative organizational research: conceptual, ethical and practical issues in photo-elicitation methods. In Cassell et al., *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods. Methods and Challenges*, (pp. 566-582). SAGE Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). SAGE Publications.

Marie BIA FIGUEIREDO est Maître de Conférences à Institut-Mines Télécom Business School et membre du Litem. Titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Paris Dauphine, ses activités de recherche portent sur la transformation des pratiques de travail et de management qui résulte de l'appropriation des technologies numériques et des nouveaux espaces. Ses travaux ont été publiés dans plusieurs ouvrages et revues de référence : Revue Française de Gestion, Système d'Information et Management, Journal of Enterprise Information Management…

Responsable du domaine d'enseignement « Système d'Information pour le Management », elle enseigne la gestion de projet numérique et la conduite du changement en formation initiale et continue.

marie.bia_figueiredo@imt-bs.eu

Madeleine BESSON est professeur de marketing social et de management. Elle a occupé différentes responsabilités au sein de l'Institut Mines Télécom et d'associations académiques (directrice de la recherche à l'Institut Mines-Télécom Business School, animatrice du réseau thématique « Numérisation de l'entreprise » au sein de l'Institut Mines-Télécom, membre de

l'ARP « Prospective des ruptures et innovations dans la société et l'économie numériques », etc.).

Madeleine Besson poursuit aujourd'hui ses travaux sur la transformation numérique des organisations et des marchés. Ses recherches ont été publiées dans des revues nationales et internationales : European Management Journal, International Journal of Research in Marketing, Management & Data Science, Journal of Social Marketing, Revue Française de Gestion…

madeleine.besson@imt-bs.eu

Title: (In)visibility in new workspaces: the experience of telecommuting during the COVID19 crisis revisited through the lens of recognition theories

Abstract: The COVID19 crisis led to a massive shift to telework in the spring of 2020. Putting their employees at a distance, organizations have had to rethink work in spaces that have become entirely digital, and where new (in)visibilities have blurred traditional reference points, generating new organizational behaviors. This article analyses the experience of visibility at work during the crisis through the lens of recognition theories. A case study conducted during the crisis within a large insurance company reveals that remote working exacerbated the need for existential recognition at work. It also shows that the digitization of workspaces can lead to the perception of an invisibilization of practices and commitment due to the shift in focus towards the flows and results of work. This phenomenon contributes to the feeling of a denial of recognition for some workers, more particularly for managers, whereas others have managed to gain new recognition. The experience of telework in a period of confinement thus sheds new light on what might be at stake in terms of social visibility and recognition in the new spatializations of work. From a managerial point of view, the results of this research are likely to contribute to the current reflection of companies on the future of work and its new spatializations, as well as on the role of the manager, whose experience of visibility during the crisis appears ambivalent.

*Keywords***:** workplace, digital space, visibility, recognition theory, organizational behavior

---

ANNEXE 1 : Description de l'échantillon

Id.	Prénom (fictif)	Fonction	Genre	Ancienneté
1	Catherine	Directeur RH	F	18
2	Lucie	Directeur juridique	F	8
3	François	Responsable de projet	H	13
4	Edouard	Senior manager I.T.	H	14
5	Arthur	Directeur Indemnisation.	H	19
6	Claude	Directeur de programme I.T.	H	15
7	Edith	Manager d'équipe juridique	F	19
8	Benoît	Directeur technique	H	15
9	Saïd	Juriste	H	3
10	André	Juriste	F	24
11	Nathalie	Juriste	F	19
12	Claire	Manager d'une équipe Indemnisation	F	13
13	Julie	Manager d'une équipe Indemnisation	F	5
14	Loréa	Manager d'une équipe Indemnisation	F	12
15	Romain	Manager d'une équipe I.T.	H	15
16	Xavier	I.T.	H	2
17	Marie	Gestionnaire de sinistres	F	1
18	Axel	Gestionnaire de sinistres	H	19
19	Héloïse	Chargée d'études	F	10

Age moyen des répondants	44,1 ans	Age moyen dans le secteur : 42,8 ans (Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance)
Expérience moy. Des répondants	12,8 ans	