

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

TRAVAIL MANAGÉRIAL ET SENSORIALITÉ : ÉTUDE DE GESTIONNAIRES EN CONTEXTE
PANDÉMIQUE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

NADINE FONTAINE

SEPTEMBRE 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier Viviane Sergi, ma directrice de maîtrise, qui a vu le potentiel en moi et qui en plus de nourrir mes réflexions, m'a donné de précieux conseils et surtout de son temps.

Merci aux gestionnaires qui m'ont fait confiance et m'ont fait découvrir une facette fascinante de leur travail.

Un énorme remerciement à mon conjoint qui a cru en moi, m'a encouragée à me lancer dans cette aventure stimulante et m'a soutenue tout au long de celle-ci.

Un profond remerciement à ma mère sans qui je n'aurais pu y arriver.

Enfin, merci à toute ma famille pour ses encouragements.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
RÉSUMÉ	vii
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS	4
1.1 Le travail managérial.....	4
1.2 Le travail managérial comme pratique	8
1.3 Corps, travail incarné et phénoménologie.....	12
1.4 La dimension sensorielle du travail.....	14
1.5 Les connaissances sensibles.....	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE.....	22
2.1 Paradigme de recherche	22
2.2 Stratégie générale de recherche.....	23
2.3 Présentation du contexte empirique	23
2.3.1 Présentation de l'organisation.....	23
2.3.2 Présentation des participants	24
2.4 Les entrevues semi-dirigées comme outil de collecte de données	25
2.5 Traitement et analyse des données	30
2.6 Qualité et éthique de la recherche	34
CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	40
3.1 Les difficultés rencontrées par les managers dans le contexte de la pandémie mondiale de la Covid-19.....	40
3.1.1 L'absence du visuel et du non-verbal	41
3.1.2 Les impacts de la dispersion en termes de localisation des membres des équipes.....	49
3.2 Les compétences et pratiques développées pendant la pandémie	56
3.2.1 Les communications informelles	56
3.2.2 Une meilleure utilisation des technologies et des plateformes	59
3.2.3 La sélection des tâches à réaliser en présence et à distance	60
3.2.4 Manières de compenser pour faire face au travail à distance et à l'absence de contact visuel	63

3.2.5	La gestion des émotions	66
3.2.6	Des compétences plus humaines	70
3.3	Les sens, au cœur même du travail managérial.....	72
3.3.1	La vue	73
3.3.2	Le toucher	77
3.3.3	L’ouïe.....	78
3.3.4	Le goût en tant qu’expérience gustative partagée.....	80
3.3.5	L’odorat.....	82
3.4	La proximité	82
CHAPITRE 4 DISCUSSION		92
4.1	Retour sur le travail managérial.....	92
4.2	Les défis du travail à distance et de la gestion d’une équipe dispersée.....	96
4.3	Transformations des pratiques managériales.....	99
4.4	La pandémie de la Covid-19 : catalyseur du travail sensoriel	104
4.5	Phénoménologie et sensorialité, pour un management plus humain	107
4.6	Reconnaissance de la sensorialité du management et défis en matière de formation	108
4.7	Implications pratiques.....	110
CONCLUSION		116
ANNEXE A COURRIEL DE RECRUTEMENT ENVOYÉ AUX PARTICIPANTS.....		121
ANNEXE B ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ AVEC LES PARTICIPANTS		123
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT		123
ANNEXE C GUIDE D’ENTREVUE		129
ANNEXE D GUIDE DE L’ENTREVUE DE SUIVI.....		133
ANNEXE E.....		135
CERTIFICAT ÉTHIQUE		135
BIBLIOGRAPHIE.....		136

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Les étapes du projet de recherche	34
Figure 3.1 : Les principales compétences développées	72
Figure 5.1 : Pistes de réflexion pour un management plus humain	118

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : L'expérience et la formation en gestion des participants	25
Tableau 2.2 : Les thèmes et les principales questions abordées pendant les entrevues	28
Tableau 2.3 : Les unités de sens	32
Tableau 3.1 : Synthèse des principaux résultats	90

RÉSUMÉ

Cette recherche s'est penchée sur l'expérience vécue des gestionnaires pendant la pandémie de la Covid-19. Plus particulièrement, nous cherchions à comprendre la façon dont cette dernière a transformé les pratiques de travail des managers. Notre recherche est le résultat d'une étude qualitative et longitudinale d'entrevues, en deux temps pendant la pandémie, réalisée au moyen d'entretiens avec des gestionnaires d'un centre d'appel d'une organisation dans le secteur de la finance. Inspirée par la perspective de la pratique, nous nous sommes intéressées aux expériences concrètes, incarnées et vécues des gestionnaires.

L'analyse de nos entrevues nous a permis de révéler que la pandémie et le travail à distance ont eu de nombreuses conséquences, dont un appauvrissement des dimensions sensorielles, puisque les gestionnaires étaient privés de leurs repères visuels sur les employés. Ils ont donc dû compenser avec leurs autres sens et avec les technologies à leur disposition. Cela nous a permis de mettre en relief à la fois la dimension sensorielle et relationnelle du travail managérial. Ce constat nous a permis de dégager les contributions qui suivent. Notre contribution majeure est de jeter des bases à une reconnaissance de la place que la dimension sensorielle occupe dans le travail managérial, un aspect encore peu étudié. En adoptant la perspective de la pratique, nous avons à la fois documenté le travail managérial dans ses aspects incarnés et relationnels et établi le lien avec la dimension sensorielle du travail managérial. Une autre contribution est donc de conceptualiser que cette dimension sensorielle fait partie intégrante de la pratique managériale et qu'elle élargit la compréhension que nous avons de ce qu'est le travail managérial. C'est ainsi que le travail managérial, contrairement à ce que les formations traditionnelles en management enseignent, est à la fois complexe, relationnel, émotionnel et sensoriel. En misant sur la perspective de la pratique, notre recherche permet de manière à la fois empirique et conceptuelle de se distancier des lectures technicistes de la gestion qui ne prennent pas en compte ces dimensions sensorielles et relationnelles, non standardisées. Enfin, notre recherche se veut un point de départ pour les recherches futures ainsi qu'une source de réflexion sur l'idée qu'une prise de conscience de ces dimensions sensorielle, émotionnelle et relationnelle du travail managérial contribue à la fois à changer les cadres mentaux des gestionnaires face à la discipline du management et à se rapprocher d'un management plus humain.

Mots clés : sensorialité; perspective de la pratique; travail managérial; relationnel; travail incarné; phénoménologie

ABSTRACT

This research deals with the living experience of managers during the Covid-19 pandemic. More specifically, we aimed at understanding how it transformed the work practices of managers. Our research is based on a qualitative and longitudinal study of two sets of interviews held during the pandemic with managers of a call center in a financial institution. Inspired by a practical perspective, we focused on concrete, embodied and lived experiences of managers.

The analysis of our interviews revealed that the pandemic and remote work has had a number of consequences, including the impoverishment of sensory as managers were deprived of their visual references with their employees. Then, they had to compensate with other senses and available technology. This allowed us to highlight both the sensorial and relational dimensions of managerial work. This observation allowed us to make the following contributions. Our main contribution is to lay the foundations of the sensorial dimension, yet lowly documented, mainly from a managerial standpoint. By adopting a practical perspective, we both documented the embodied and relational aspects of managerial work and established a link with its sensorial dimension. Another contribution is that we conceptualized the sensorial dimension as an integral part of managerial practice and enlarged our understanding of managerial work. Thus, contrary to the teachings of our management schools, managerial is complex, relational, emotional and sensorial at the same time. By emphasizing on a practical perspective, our research allowed us empirically and conceptually to distance ourselves from technicist readings of management that do not include sensorial and relational dimensions, which are difficult to standardize.

Finally, our research may serve a starting point for future research and the source of a reflexion on awareness to the sensorial, emotional, and relational dimension of managerial work, which contributes to both change the managers' mindset to management and contribute to a more humane management.

Keywords: Sensory dimension ; practical perspective ; managerial work ; relational ; embodied work ; phenomenology

INTRODUCTION

En février 2020, les premiers cas de Covid-19 étaient observés au Québec et rapidement, en mars 2020, l'état d'urgence sanitaire était déclaré, accompagné de la fermeture de tous les commerces à l'exception des services essentiels (Institut de la statistique du Québec, 2020). Considérées comme des services essentiels, les banques ont poursuivi leurs opérations en dépit de cet état d'urgence sanitaire. Pour respecter les nouvelles mesures sanitaires de distanciation entre les employés, elles ont elles aussi dû passer au travail à distance et à la dispersion de leurs équipes. C'est ainsi que du jour au lendemain, le travail à distance s'est répandu un peu partout dans le monde, posant aux gestionnaires de tous les milieux toute une série de nouveaux défis.

D'après Statistique Canada (2024), alors qu'environ 7% des Canadiens travaillaient la plupart de leurs heures à domicile en mai 2016, ce chiffre est monté en flèche durant le pic de la pandémie pour atteindre 40% en avril 2020, et depuis l'accalmie de la crise sanitaire, il est redescendu à 30% en janvier 2022 et à 20% en novembre 2023 (Statistique Canada, 2024). Bien que le travail à distance ait diminué, il demeure plus élevé que ce qu'il était avant la pandémie. Ce retrait du travail à distance fait place à une montée en popularité du travail hybride. En effet, Statistique Canada (2024) rapporte que « le mode de travail hybride gagnait du terrain en 2022 » (Statistique Canada, 2024). Au Québec, en 2022, « environ 35% de la main-d'œuvre a fait du télétravail, la majorité en mode hybride » (Institut de la statistique du Québec, 2020).

À première vue, le travail à distance, puis le travail hybride se sont présentés comme une solution salubre pour assurer la pérennité des activités des organisations, tout en respectant les restrictions sanitaires sévères des débuts de la pandémie. Ce mode de travail s'accompagnait de nombreux avantages dont l'équilibre entre le travail et la famille et une plus grande productivité (Statistique Canada, 2024). Au-delà du monde du travail, le travail à distance a permis une réduction des déplacements et donc de l'émission des gaz à effet de serre (Statistique Canada, 2024). Cependant, rapidement des études ont dévoilé les effets pervers du travail à distance (Lederlin, 2020) et du travail hybride (Taskin *et al.*, 2024). Parmi ceux-ci, figurent la dilution de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle (Rey *et al.*, 2006), avec un impact sur le temps personnel, sur le couple ou la famille, et donc une perte de repères puisque le temps de travail peut envahir la sphère personnelle (idée reprise par Rey et Sitnikoff, 2006 et Taskin *et al.*, 2024), une croissance du nombre d'heures travaillées (Reinsch *et al.*, 2021), l'intrusion dans la vie privée au moyen des technologies, du contrôle et de la surveillance que ces dernières permettent (voir Hafermalz,

2020 et Walton, 1985), la désertion des espaces de bureaux et donc un impact sur le bien-être au travail pour les employés en présentiel (Rockmann et Pratt, 2015), l'effritement du social (voir entre autres Rockmann et Pratt, 2015 et Tietze et Nadin, 2011) et du collectif de travail (Cunliffe, 2022 et Osler 2020) et un sentiment d'isolement accompagné de plus de stress et d'enjeux pour la santé mentale et le bien-être au travail (Cooper et Kurland, 2002; Gajendran et Harrison, 2007; Golden et Veiga, 2005, Golden *et al.*, 2008; Golden et Raghuram, 2010 et Harris, 2003).

De plus, certaines inégalités qui existaient déjà avant la pandémie se sont amplifiées, dont les inégalités d'accès aux ressources et à un espace de travail (Institut national de santé publique du Québec, 2020), ce qui affecte directement les perceptions des individus face à leur espace-temps de travail (Letourneux, 2020). Or, tel qu'observé par la littérature :

« La capacité à définir un espace de travail à soi est dépendante de ressources professionnelles, mais aussi de ressources sociales et biographiques. Se révèlent ainsi différentes configurations dans lesquelles se déroule le travail à distance, au croisement entre les conditions objectives d'existence et la manière dont la personne elle-même parvient à donner sens à sa position » (Letourneux, 2020, p. 1; idée aussi partagée par Bancou, 2024).

Ces impacts ont ainsi contribué à transformer le monde du travail, n'épargnant pas celui des managers¹. C'est d'ailleurs leur point de vue que nous étudions dans la présente recherche et que nous souhaitons approfondir, en nous intéressant à leur expérience vécue pendant la pandémie de la Covid-19.

Cette recherche vise plus particulièrement à jeter les bases sur le travail incarné du travail du gestionnaire, qui a été ébranlé pendant la pandémie. Ce sujet, encore peu couvert par la littérature, est d'autant plus important puisqu'il nous permet de mettre en lumière la dimension sensorielle du travail managérial qui est en soi une piste de solution vers un management plus humanisé. En contexte de pénurie de main-d'œuvre et de haut taux de roulement de celle-ci, il devient plus essentiel que jamais d'adopter une approche humaine de gestion. Or, comme nous l'avançons dans notre recherche, l'un des moyens pour y parvenir est d'être plus conscient de la dimension relationnelle et sensorielle du travail managérial. De plus, s'intéresser au travail sensoriel des gestionnaires contribue à comprendre davantage les connaissances sensibles de l'organisation (Gherardi, 2007; Grosjean, 2014 et Strati, 2007). Ces

¹ Il est à noter que dans le présent mémoire, les termes managers et gestionnaires sont utilisés de manière interchangeable.

apprentissages sont cruciaux en prévision des prochaines crises mondiales ou contextes de travail à distance massif. Ils le sont d'autant plus que le travail hybride tend à faire partie de notre nouvelle réalité de travail (postpandémique).

Dans un premier temps, pour mieux comprendre ce phénomène récent, un retour sur certains concepts, comme le travail managérial vu comme pratique et le travail incarné est nécessaire. Dans un second temps, nous exposerons la méthodologie que nous avons suivie pour répondre à nos questions de recherche. Dans un troisième temps, nous présenterons les résultats de notre analyse des entretiens que nous avons réalisés avec des gestionnaires. Dans un quatrième temps, nous discuterons de nos résultats en faisant des liens avec notre revue de littérature. Pour conclure, nous traiterons des limites et des contributions de notre recherche et des pistes de réflexion pour les recherches futures.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce chapitre, nous débutons la revue de littérature par un retour sur le travail managérial, nous inspirant de la perspective de la pratique afin de comprendre en quoi le travail managérial est une pratique. Le concept de pratique nous conduit à reconnaître l'importance de la dimension incarnée du travail managérial, que nous éclairons avec quelques bases phénoménologiques. Cela nous amène enfin à nous interroger sur les aspects sensoriels et leur place dans les pratiques managériales. Un tour d'horizon des principales recherches impliquant les sens nous permet d'illustrer le potentiel de creuser cette dimension du travail managérial, un aspect encore peu documenté de ce travail.

1.1 Le travail managérial

Il est intéressant de rappeler qu'à l'origine, le terme « management », de l'anglais, signifiait : « prendre soin de ceux qui sont dépendants au sein de la famille (les enfants) ou de la société (les indigents) » (Saives *et al.*, 2017, chapitre 2, p. 27). Le terme a depuis évolué et trouvé différentes définitions en fonction du courant de gestion qui se l'approprie. Nous pensons que la définition la plus large pour bien cerner la complexité de ce concept est celle de Déry, pour qui :

« citant St-Simon, le management est à la fois « l'administration des choses » et le « gouvernement des hommes ». Il consiste donc à gérer une panoplie d'activités quotidiennes sur le plan de la production, du recrutement, du paiement des fournisseurs, etc., tout en s'assurant d'un esprit qui donne une orientation dans l'entreprise et d'une qualité de rapports entre personnes dans l'organisation. Autrement dit, nos actions ne sont jamais isolées de notre état d'esprit, de ce en quoi nous croyons » (Déry, 2010, p. 13).

Saives *et al.* (2017, chapitre 2) complètent cette définition en ajoutant que « le management est à la fois un concept, un métier, c'est-à-dire un travail et une forme de sagesse, une discipline et le porteur d'une idéologie » (Saives *et al.*, 2017, chapitre 2, p. 28).

Pour se pencher plus en détail sur le travail du manager, il nous faut revenir aux enseignements d'Henri Fayol, père fondateur de l'administration classique et idéateur de la fonction d'administration POCCC. D'après Fayol, administrer c'est :

- « Prévoir (P), c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action.

- Organiser (O), c'est-à-dire constituer le double organisme [le corps], matériel et social, de l'entreprise.
- Commander (C), c'est-à-dire faire fonctionner le personnel.
- Coordonner (C), c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts.
- Contrôler (C), c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés » (Saives *et al.*, 2017, chapitre 1, p. 22)

Or, le célèbre acronyme de Fayol – le PODC et ses variantes, encore enseignés de nos jours – nous en dit peu sur ce que font vraiment les managers (Mintzberg, 1990). Malgré la profusion d'études sur la gestion au sein des organisations, un flou demeure sur les activités et compétences précises des managers dans leur vie quotidienne en organisation (Rouleau, 2022). De plus, la vision normative du management de Fayol ne reconnaît pas certaines activités comme faisant partie intégrante du travail du manager, telles que développer ses relations interpersonnelles et son réseau, agir émotionnellement ou encore bavarder (Tengblad, 2017). Une telle vision contribue à creuser la différence entre le management en théorie et le management en pratique, entre la perception des chercheurs de celle des managers en exercice (Tengblad, 2017).

Depuis Fayol, des études plus récentes en gestion démontrent que le management est plus compliqué, informel, fragmenté et verbal (Carlson *et al.*, 1991; Kotter, 1982, chapitre 4 et Mintzberg, 1973) qu'il ne l'est enseigné qu'en théorie, et qu'il est possible de voir le management sous un autre angle, celui de la pratique, qui inclut davantage d'activités (Tengblad, 2017). Ainsi, le travail managérial comme pratique semble se développer selon deux principaux courants de pensée, un plus fonctionnaliste, mettant de l'avant des solutions pour que les managers puissent travailler de façon rationnelle, et le second ethnographique, prônant davantage l'aspect social du travail du manager (Tengblad, 2017). En plus de ne pas être complètement incompatibles (Tengblad, 2017), ces deux courants de pensée, étudiés ensemble, nous permettent de mieux comprendre la complexité du travail managérial.

Dans le courant fonctionnaliste – pour reprendre l'expression de Tengblad (2017) – les auteurs s'entendent sur le fait que le travail de manager est compliqué et fragmenté puisque les activités des managers sont de très courte durée : en moyenne 48 secondes dans l'étude de Guest (1956) et souvent moins de 9 minutes dans celle de Mintzberg (1973). Ils concluent également que ce travail continuellement interrompu par d'autres personnes et activités est problématique puisque cela empêche les managers d'avoir du temps et de la concentration pour réfléchir et planifier, en plus de perturber le bon

fonctionnement de l'organisation puisqu'ils sont contraints de s'occuper uniquement des considérations à court terme (Tengblad, 2017).

À ce sujet, nous ne pouvons pas passer à côté des travaux de Mintzberg puisqu'il est l'un des pionniers dans la recherche de réponses à la question « que font les managers? » et c'est aussi « l'un des premiers chercheurs à observer les managers en action. [Il] suggère que l'essence du travail managérial est inhérente à la fragmentation à la fois de leurs activités et de leurs compétences en communication » (Rouleau, 2022, p. 154, notre traduction). En s'intéressant ainsi au travail managérial, il a contribué à réduire l'écart entre la théorie et la pratique (entendue comme le travail réel des managers; Korica *et al.*, 2017). Les recherches de Mintzberg nous permettent également de nuancer les idées que nous nous faisons du travail managérial. Par exemple, lorsque nous pensons à la planification, nous avons en tête un manager qui a le temps de réfléchir et d'analyser, pour « établir des objectifs et [...] préparer des plans à la suite de prévisions » (Saives *et al.*, 2017, chapitre 1, p. 22). Pourtant, il a été démontré qu'en réalité, les managers travaillent à un rythme effréné et que leurs activités, en plus d'être routinières, sont de courtes durées et continuellement interrompues, à tel point qu'ils préfèrent l'action à la réflexion et les communications en face à face (Mintzberg, 1990). Nombreuses sont les études qui tirent des conclusions similaires (Burns, 1954; Carlson *et al.*, 1991; Guest, 1956 et Stewart, 1988). La contribution majeure de Mintzberg réside dans son modèle des dix rôles du manager, qui nous permet de mieux comprendre l'étendue des responsabilités qui leur incombent, et que nous pouvons résumer ainsi :

Les rôles interpersonnels :

- La figure de proue : le manager représente l'organisation et bien souvent, ses tâches comportent un caractère cérémonial (Mintzberg, 1990, p. 5);
- Le leader : le manager s'occupe d'embaucher, de former, de rémunérer et de motiver ses employés (Mintzberg, 1990, p. 6);
- La liaison : le manager fait du réseautage non seulement avec ses employés et ses supérieurs, mais aussi en dehors de son unité de travail (Mintzberg, 1990, p. 6);

Les rôles d'information :

- Le surveillant : le manager est chargé de se tenir à jour sur ce qui pourrait avoir un impact sur l'organisation grâce à son réseau (Mintzberg, 1990, p. 7);
- Le diffuseur : le manager transmet l'information dont les employés n'auraient pas accès autrement (Mintzberg, 1990, p. 7);
- Le porte-parole : le manager est « responsable de diffuser à l'extérieur des informations qui sont dans le meilleur intérêt de l'organisation, par exemple des informations destinées à persuader les

consommateurs ou à établir/rétablir une légitimité externe » (Tengblad, 2017, p. 329, notre traduction);

Les rôles décisionnels :

- L'entrepreneur : le manager est ouvert aux nouvelles opportunités et met en œuvre les changements et adaptations dans le but d'améliorer son unité de travail (Mintzberg, 1990, p. 7);
- Le gestionnaire des troubles : le manager gère les problèmes qui peuvent survenir dans l'organisation (Mintzberg, 1990, p. 9) « tels que les problèmes de qualité des produits, les conflits et accidents sur le lieu de travail et les mauvaises performances professionnelles des employés » (Tengblad, 2017, p. 329, notre traduction);
- Le répartiteur de ressources : le manager décide de la répartition des ressources humaines et financières au sein de l'organisation, en plus d'autoriser la réalisation de projets (Mintzberg, 1990, p. 9);
- Le négociateur : le manager joue le rôle de médiateur « entre l'organisation et les représentants syndicaux, les clients et les partenaires commerciaux » (Tengblad, 2017, p. 329, notre traduction).

Pour sa part, le courant ethnographique étudie le travail managérial sous un angle plus social et éthique, en s'intéressant aux réalités vécues au travail au quotidien (Korica *et al.*, 2017). Selon cette vision, font partie intégrante des pratiques managériales des « activités comme le commérage, la construction d'identité, le politique, et la révélation des émotions » (Tengblad, 2017, p. 331, notre traduction). Dans la même veine, la recherche de Vie (2010) révèle qu'une partie des communications verbales au travail d'un manager sont consacrées aux bavardages, à des échanges humoristiques et à se préoccuper des autres. Ces aspects informels et moins traditionnels du travail managérial gagnent à être reconnus par les chercheurs et gestionnaires plus cartésiens puisque dans l'étude de Luthans *et al.* (1988), les managers qui étaient les plus efficaces étaient ceux qui passaient moins de temps sur les activités traditionnelles de management et plus de temps pour des activités sociales (comme le réseautage et la socialisation), de la communication et de la gestion des ressources humaines.

En somme, ces deux courants nous apprennent qu'en adoptant la perspective de la pratique, le travail managérial peut englober beaucoup d'autres activités, notamment sociales, relationnelles et émotionnelles, ce qui explique la complexité du travail managérial.

À la lumière de ces éléments, nous soulignons à quel point la perspective de la pratique est pertinente pour éclairer le travail des managers, notamment sur des dimensions importantes comme les activités, les connaissances et le corps. Nous dédions donc la section suivante à cette perspective, qui ancre notre recherche. Dans cette section, nous démontrons que le travail managérial est une activité pratiquée au

quotidien et par conséquent une pratique. Cependant, en Amérique du Nord, la littérature néglige de s'intéresser aux activités ordinaires du travail managérial (Korica *et al.*, 2017). Encore peu de chercheurs s'intéressent au travail managérial comme pratique, mais nous pouvons nous appuyer entre autres sur les contributions clefs de Korica *et al.* (2017) et de Nicolini (2012, chapitre 1) pour explorer cette possibilité.

1.2 La perspective de la pratique

Comme nous le rappelle Nicolini (2012, chapitre 1), il n'existe pas « une » théorie unique, mais bien une pluralité de théories de la pratique. Néanmoins, depuis le tournant des années 2000, la perspective de la pratique a gagné en popularité dans le champ du management. Cette popularité des études inscrites dans la perspective de la pratique a toutefois eu pour conséquence d'entretenir un flou sur le bon terme à utiliser, puisque les chercheurs emploient de nombreux mots différents tels que : « practice, praxis, interaction, activity, performativity, and performance » (Nicolini, 2012, chapitre 1, p. 1-2) pour parler de l'action concrète et observable des personnes. Cet intérêt croissant pour la pratique débute dans les années 1970 et s'étend surtout aux sciences sociales et humaines (Nicolini, 2012, chapitre 1). Ce phénomène s'explique notamment par la capacité, pour la pratique, « à décrire des caractéristiques importantes du monde dans lequel nous vivons comme quelque chose qui est régulièrement créé et refait dans la pratique en utilisant les outils, le discours et notre corps » (Nicolini, 2012, chapitre 1, p. 2, notre traduction). Autrement dit, la pratique nous permet d'expliquer le monde social, ce qui inclut l'organisation. Ceci est d'autant plus intéressant sachant qu'avec la mondialisation, le monde tend à se complexifier, à être interconnecté et changeant. Ainsi, un éclairage par la pratique nous permet de mettre en lumière des facettes oubliées du travail managérial puisqu'elles sont intimement ancrées dans le quotidien des managers, et ainsi mieux comprendre en quoi consiste leur travail.

Alors qu'est-ce que la pratique? Les auteurs s'entendent sur le fait qu'il est difficile de donner une définition au concept de pratique (Nicolini, 2012, chapitre 1 et repris par Rouleau, 2022). Nous retenons la définition de Nicolini, qui avance que les pratiques : « peuvent être considérées comme des activités de création de sens, de formation d'identité et de production d'ordre situées dans des conditions historiques spécifiques qui impliquent un certain nombre d'outils de médiation, un ensemble spécifique de pratiques linguistiques et une communauté de pairs » (Nicolini, 2012, chapitre 1, p. 7, notre traduction). Mais, comme le rappelle Nicolini (2012, chapitre 1), tenter de donner une seule définition à la pratique reviendrait à nier sa complexité. Ainsi, plutôt que de concentrer notre attention à trouver une définition

de la pratique, nous nous penchons plutôt sur les principales caractéristiques de la pratique sur lesquelles les auteurs s'entendent, clairement synthétisées par Nicolini et Monteiro (2016).

Comme l'expliquent Nicolini et Monteiro, les pratiques « sont des unités composées de plus petites activités qui ensemble prennent sens en s'organisant autour d'un objectif commun » (2016, p. 4-5, notre traduction). C'est nous qui les maintenons en vie en les reproduisant dans un contexte bien précis (Nicolini et Monteiro, 2016). Les pratiques sont interconnectées entre elles dans la mesure où « elles se produisent au même moment et au même endroit ou parce qu'elles sont liées dans des relations harmonieuses ou conflictuelles » (Nicolini et Monteiro, 2016, p. 4, notre traduction). Des tensions peuvent survenir entre les pratiques ou à l'intérieur d'une pratique, entre les plus petites activités, et leur résolution peut impliquer des changements dans les façons de faire ou par de nouvelles pratiques (Nicolini et Monteiro, 2016). Une pratique exige de faire preuve d'adaptation, de créativité et d'initiative pour être capable de faire face à de nouvelles situations puisque « sa réalisation n'est ni une répétition insensée ni une invention complète » (Nicolini et Monteiro, 2016, p. 6, notre traduction). Enfin, les pratiques peuvent donner du pouvoir aux personnes qui les mettent en œuvre (Nicolini et Monteiro, 2016).

De plus, la pratique réside au sein même des activités quotidiennes (Rouleau, 2022) et des actions des personnes (Corradi *et al.*, 2010), soit celles des managers. Voilà pourquoi Nicolini (2012, chapitre 1) souligne l'importance d'étudier les pratiques et non les personnes, autrement dit les activités managériales et non les managers. Il s'agit alors de passer au microscope les activités quotidiennes des gestionnaires et de s'intéresser à toutes les formes que peut prendre le travail managérial comme répondre à des courriels, diriger et assister à des réunions, former des employés et même participer à une conversation informelle autour de la machine à café (Rouleau, 2022). Ainsi, l'approche par la pratique prend tout son sens ici puisqu'elle nous permet cette analyse davantage « micro des activités détaillées du travail de gestion » (Rouleau, 2022, p. 157, notre traduction).

Plusieurs approches permettent d'analyser la pratique. Nicolini et Monteiro (2016) proposent les suivantes :

- (1) l'approche situationnelle : l'objectif pour le chercheur n'est pas de se concentrer sur la façon dont « les gens exécutent la pratique, mais plutôt sur la performance elle-même » (Nicolini et Monteiro, 2016, p. 11, notre traduction). La méthode la plus appropriée est alors l'observation (Nicolini et Monteiro, 2016);

- (2) l'approche généalogique : selon cette approche, le chercheur étudie « la vie naturelle des pratiques plutôt que leur accomplissement » (Nicolini et Monteiro, 2016, p. 11, notre traduction);
- (3) l'approche configuration : il s'agit d'observer les connexions entre plusieurs pratiques et leur contexte (Nicolini et Monteiro, 2016) et
- (4) l'approche dialectique : qui consiste à analyser les pratiques pour détecter les tensions et contradictions entre elles (Nicolini et Monteiro, 2016).

Une autre approche est de concevoir la pratique comme un accomplissement social. Selon cette vision, les managers pourraient, dans l'accomplissement de leur travail, être influencés par leurs prédispositions socioculturelles (Rouleau, 2022). Par exemple, les managers américains passent davantage de leur temps sur des activités de courtes durées en comparaison à ceux asiatiques (Doktor, 1990). Un autre exemple est la pratique de la présentation d'informations par les gestionnaires lors de réunions d'équipe. Elle va différer non seulement selon les traits socioculturels de chaque gestionnaire, par exemple avec un accent local, leurs habitudes, mais aussi selon le contexte spatio-temporel : s'ils donnent leur présentation le matin ou en fin de journée (Rouleau, 2022), dans une salle de conférence ou à distance, à partir de chez eux, etc. À cela viennent s'ajouter les outils utilisés par les gestionnaires : ordinateur, documents papier, PowerPoint, écran projeté dans la salle ou encore partage d'écran. Il faut aussi prendre en considération leur expérience, car avec les années, les gestionnaires adaptent leur façon de présenter selon ce qui fonctionne bien et moins bien. Ainsi, selon la vision de la pratique comme accomplissement social, « toute pratique s'accomplit dans des conditions sociomatérielles et des relations de pouvoir et implique des capacités incarnées telles que la compréhension tacite, les émotions et les sens » (Rouleau, 2022, p. 166, notre traduction).

La pratique peut également être conçue comme une (socio)matérialité en prêtant attention aux objets, le matériel et les technologies utilisés par le manager ainsi que les locaux de l'organisation (Rouleau, 2022). D'ailleurs, avec les nouvelles technologies, il faut aussi penser à Internet, aux réseaux sociaux, aux courriels et aux téléphones portables (Rouleau, 2022). Autrement dit, les technologies « ont transformé les frontières entre les sphères humaine, numérique et physique » (Rouleau, 2022, p. 169, notre traduction). Cela explique pourquoi la pratique peut être matérielle lorsqu'il y a emploi d'outils et d'objets ou encore pourquoi les paroles, comme des rumeurs, peuvent relever de la matérialité lorsqu'elles ont des conséquences concrètes pour les autres, par exemple de modifier leur comportement (Rouleau, 2022). Ainsi, selon la vision de la pratique comme (socio)matérialité, il existe un lien irréfutable entre le matériel et les pratiques sociales (Rouleau, 2022).

Enfin, la pratique peut être approchée comme incarnée, en ne séparant pas le corps et l'esprit puisqu'ils accompagnent la matérialité (Rouleau, 2022). Pour illustrer cette vision, Rouleau (2022) nous donne l'exemple du potier, qui par son travail engage son corps, son esprit et la matérialité (l'argile/œuvre qu'il crée). Selon cette vision, le corps emmagasine des connaissances pratiques qui sont exprimées par les sens et les émotions (Rouleau, 2022).

Nous constatons ainsi que les théories sur la pratique accordent une place centrale au corps puisque les pratiques sont des activités physiques routinières impliquant des mouvements du corps (Reckwitz, 2002). Cependant, comme nous le démontrons plus loin dans ce chapitre, cette facette demeure sous-étudiée, en dépit du fait que la perspective de la pratique ouvre la porte pour des études sur le corps et sur le travail incarné.

La perspective de la pratique s'applique particulièrement bien au travail managérial. En effet, il est intéressant de noter que le travail managérial inclut des tâches administratives comme la gestion des ressources humaines, les décisions, les rapports ou encore les règlements et lois à respecter qui, elles-mêmes représentent des pratiques qui sont si évidentes et ancrées dans nos routines que nous les tenons pour acquises (Wagenaar, 2004). Un second parallèle peut être fait entre le travail administratif et le travail managérial comme pratique dans la mesure où dans les deux cas, le collectif (collègues, clients, supérieurs, etc.) vient influencer les actions qui sont prises par le personnel administratif ou les gestionnaires et vice versa (Wagenaar, 2004).

Plus largement, cette présentation de la perspective de la pratique permet tout d'abord de mieux comprendre comment l'étude du travail managérial ne peut pas se faire sans la loupe de la pratique. Ensuite, elle nous révèle que plusieurs des approches possibles pour l'analyse de la pratique ont en commun de reconnaître le rôle central que jouent les sens, les émotions, le matériel, les objets et les artefacts. Cela nous conduit donc non seulement à repenser toute l'importance des sens qui sont sollicités dans l'exercice du travail managérial, mais aussi à considérer le corps et les sens comme partie intégrante de la pratique. De plus, comme le souligne Nicolini (2012, chapitre 1), il est préférable de ne pas se limiter à une seule approche pour comprendre la pratique, mais bien de la concevoir comme une combinaison d'approches différentes dont certaines sont compatibles. C'est pourquoi ce partage d'éléments centraux dans l'analyse de la pratique, entre les différentes approches étudiées plus haut, nous confirme qu'une combinaison de certaines d'entre elles est possible et contribue à enrichir notre compréhension du lien

qui unit le travail managérial et la pratique via les sens, les émotions et la matérialité. Pour mieux comprendre le lien entre les pratiques de travail et la dimension sensorielle du travail, nous abordons maintenant les aspects incarnés du travail, en particulier en empruntant à la phénoménologie.

1.3 Corps, travail incarné et phénoménologie

De prime abord, nous notons qu'il y a peu de littérature sur le travail du corps en organisation. Plusieurs explications peuvent expliquer ce phénomène. Tout d'abord, la littérature en management, largement influencée par Taylor et Weber, a adopté une vision rationnelle et cartésienne incompatible avec le travail incarné (Hockey et Allen-Collinson, 2009), mettant l'accent avant tout sur l'esprit puisqu'il contrôlerait le corps, accordant peu d'intérêt à ce dernier (Lawrence *et al.*, 2023). Une autre raison du peu d'études sur le travail du corps dans les organisations est que l'emploi de notre corps est souvent si ancré dans nos routines de travail que nous n'y prêtons plus attention et le tenons pour acquis (Lawrence *et al.*, 2023). Pourtant, peu importe le métier, tous nos sens sont sollicités dans l'exécution de nos activités quotidiennes (Howes, 2003 et Hockey et Allen-Collinson, 2009). Bien sûr, il apparaît plus évident qu'un ouvrier dans la construction sollicite son corps dans l'exercice de son travail plutôt qu'un gestionnaire, puisque dans le premier cas c'est tout le corps qui est en mouvement, alors que dans le deuxième cas, c'est surtout le haut du corps qui bouge lorsque le gestionnaire est assis et tout le corps lorsqu'il se déplace sur le plancher. En se déplaçant ainsi, le travail du gestionnaire implique une « interaction haptique avec le « terrain » de travail » (Hockey et Allen-Collinson, 2009, p. 227, notre traduction). De plus, pour l'ouvrier dans la construction, le rythme d'intensité est élevé et continu, tandis que pour le gestionnaire, il est plutôt léger et fragmenté. De même, la sollicitation du corps et des sens semble plus marquée dans nos esprits lorsque nous pensons aux infirmières, aux médecins, aux machinistes, aux marins, aux architectes, aux soldats, etc. (Hockey et Allen-Collinson, 2009) en comparaison avec les métiers administratifs où il faut réaliser de la dactylographie (Hockey et Allen-Collinson, 2009). Tous les métiers étant concernés, cette théorisation est cruciale, pourtant la littérature manque toujours d'études empiriques à cet égard (Hockey et Allen-Collinson, 2009).

Il s'agit d'un manquement important puisqu'en pensant au corps dans sa matérialité, nous pouvons plus facilement comprendre sa relation avec son environnement au sein de l'organisation dont les bureaux, chaises, ordinateurs et autres outils technologiques (Lawrence *et al.*, 2023). Ainsi, tel que Lawrence *et al.* le soulignent, « we conceive of organizational body work as organizationally embedded in that it is

situated in and shaped by organizational life » (2023, p. 14). Ignorer le travail du corps c'est donc fermer les yeux sur une facette considérable de la vie organisationnelle (Lawrence *et al.*, 2023).

La signification que nous donnons à notre corporalité est subjective puisqu'elle est propre à chacun de nous. En effet, comme l'expliquent Lawrence *et al.* (2023), nous la construisons à travers nos sensations, nos observations et nos réflexions :

« People construct the meanings of their own bodies through sensation, observation, and reflection [...], sometimes publicly (e.g., blushing, crying) and at other times privately (e.g., butterflies in one's stomach), both in and out of our control [...] » (Lawrence *et al.*, 2023, p. 7).

De plus, la relation que nous avons avec notre corps façonne ce que nous percevons et l'interprétation que nous en faisons (Lawrence *et al.*, 2023). La perception, quant à elle, est la prise de conscience, par les sens, des objets qui composent notre environnement (Blay, 2013). Ces notions nous conduisent vers la phénoménologie, qui s'y est penchée. Pour le pionnier de la phénoménologie, Edmund Husserl, la phénoménologie est l'étude de phénomènes à travers les expériences vécues des personnes étudiées (Bancou, 2024). Inspirée d'Edmund Husserl, la « phénoménologie existentielle » développée par des philosophes, dont Heidegger, Sartre, de Beauvoir, Merleau-Ponty et Scheler, met plutôt l'accent sur l'expérience corporelle vécue (Bancou, 2024). En adoptant une telle approche phénoménologique, nous sommes plus en mesure d'étudier et de comprendre le travail incarné (idée partagée par Bancou, 2024 et Hockey et Allen-Collinson, 2009). C'est aussi un moyen de prendre conscience de ce que nous tenons pour acquis dans notre vie quotidienne (Low, 2005).

L'approche matérielle du corps proposée par Lawrence *et al.* (2023) ne cherche pas à réduire le corps à un simple objet, mais plutôt à faciliter sa théorisation et à éviter le piège de séparer le corps de l'esprit (Lawrence *et al.*, 2023), ce qui s'accorde bien avec le concept de pratique qui ne les divise pas non plus (Strati, 2007). D'ailleurs, dans son ouvrage phare *Phénoménologie de la perception* (1945/1999), Merleau-Ponty démontre que notre corps est bien plus qu'un objet, il est aussi « un sujet sensible et sentant » (Sahin et Courtine, 2017, p. 1) nous permettant d'interpréter le monde qui nous entoure.

Néanmoins, la dimension sensorielle du travail est rarement le centre d'intérêt des études en management et celles qui s'y penchent se concentrent généralement sur un seul sens au lieu de considérer la multisensorialité (Hockey et Allen-Collinson, 2009), alors même que cette dernière joue un rôle clef dans la pratique organisationnelle (Śliwa, 2018). Or, c'est la complémentarité des sens qui explique le mieux le

travail incarné (Hockey et Allen-Collinson, 2009). Compte tenu de ce potentiel pour comprendre l'expérience des personnes, nous dédions la section suivante à la dimension sensorielle du travail.

1.4 La dimension sensorielle du travail

Comme nous venons de le voir, dans tous les métiers, nous utilisons notre corps et nos sens (Rouleau, 2022), ce qui explique pourquoi ils sont indispensables pour l'exécution du travail (Hockey *et al.*, 2009). Bien que « les sens [soient] interconnectés et [qu']il n'est pas toujours possible de les comprendre en tant qu'entités distinctes » (Pink, 2015, p. xiii, notre traduction), nous présentons les principales contributions des recherches sur les sens en les séparant puisque, comme nous l'avons mentionné plus tôt, les chercheurs se sont généralement concentrés uniquement sur l'un ou l'autre des sens. Cependant, nous faisons également des associations de sens qui sont souvent en lien l'un avec l'autre et traitons de la multisensorialité.

1.4.1 Le toucher : au-delà des mains (l'haptique)

Le toucher est le sens le plus relationnel et le plus intersubjectif de tous, il est au cœur de la façon dont nous nous rapportons et ressentons le lieu de travail : les corps se touchent et sont touchés par divers objets au sein de l'organisation comme le bureau, les chaises, les poignées de porte, le plancher (Śliwa, 2018), le matériel utilisé, la photocopieuse, la machine à café, etc. L'importance du toucher peut sembler évidente pour certains métiers comme le médecin qui utilise ses mains pour opérer, le mécanicien, le plombier, l'électricien, l'ébéniste qui ne pourraient travailler sans leurs mains. Pour d'autres métiers, particulièrement les emplois de bureau, le sens du toucher est moins mis à l'avant-plan. Pourtant, nous utilisons le toucher au quotidien, par exemple, en utilisant nos mains pour prendre des notes sur papier ou à l'ordinateur ou encore pour saluer un membre de l'organisation (Strati, 2007), pour effectuer des photocopies, pouragrafer des feuilles, pour tourner les pages d'un ouvrage de référence ou d'un dossier. Bien que cette observation puisse relever de la banalité, elle met l'accent sur un aspect du travail négligé ou « tenu pour acquis même par les études qualitatives du travail et par les ethnographies organisationnelles qui se prêtent le mieux à l'analyse sociologique des processus sociaux et des dynamiques qui génèrent une routine organisationnelle » (Strati, 2007, p. 67, notre traduction).

Les recherches de Strati (2003 et 2007) ont fait la démonstration que le sens du toucher n'était pas limité aux mains, mais aussi à l'ensemble du corps puisque les travailleurs étudiés, pour accomplir leurs tâches, sollicitaient tout leur corps comme les ouvriers d'un parc de stockage de bois (Strati, 2007) et les ouvriers

décapeurs qui devaient non seulement utiliser leurs mains pour défaire le toit d'un bâtiment sur lequel ils étaient debout, mais aussi se déplacer en « sentant » le toit et en prêtant attention aux bruits que celui-ci faisait pour éviter les situations dangereuses (Strati, 2003). De même, pour les ouvriers de la construction étudiés par Gherardi et Nicolini (2000) ou encore pour les travailleurs impliqués dans l'arpentage de terrain dans la recherche de Grosjean (2014) qui devaient notamment bouger leur tête pour balayer le site à arpenter, repérer des points visuels bien précis, montrer du doigt pour partager aux collègues un point identifié, le tout en se déplaçant (Grosjean, 2014).

Dans l'étude de Bessy et Chateauraynaud (1995), les chercheurs se sont intéressés au travail d'expert, d'un buraliste, et la façon dont il utilise ses sens pour effectuer son travail, par exemple la vue et le toucher pour évaluer si un billet est un faux ou non et pour décider s'il doit le refuser (p. 9). Pour sa part, Mack (2007) montre que les marins acquièrent les connaissances sensibles dont ils ont besoin pour travailler grâce à leur perception de leur environnement, soit la mer et le ciel (embruns, couleur du ciel, changements de la mer), notamment à l'aide de la vue et du toucher. Enfin, une étude de Grosjean et Bonneville (2020) démontre à quel point les sens sont sollicités conjointement dans le travail d'une infirmière, puisqu'en effectuant un examen clinique, elle utilise la vue, le toucher, l'odorat et l'ouïe : « en regardant le corps du patient, en palpant un abdomen, en sentant, en écoutant et en parlant au patient » (Grosjean et Bonneville, 2020, p. 26)².

Dans tous ces exemples, les travailleurs emploient leurs sens pour interagir avec leur matériel et outils (la matérialité) et leur environnement de travail (Hockey et Allen-Collinson, 2009). C'est donc tout le corps qui est sollicité et non seulement les mains. Voilà pourquoi il est préférable de concevoir le sens du toucher de façon plus large comme le permet l'haptique. Rodaway définit l'haptique comme « une combinaison de propriétés tactiles et locomotrices [qui] fournit des informations sur le caractère des objets, des surfaces et des environnements entiers ainsi que sur notre propre corps » (Rodaway, 1994, p. 48, notre traduction). Ce sont donc ces expériences multisensorielles qui permettent aux professionnels de prendre des décisions dans des contextes précis et d'accumuler des connaissances (Grosjean, 2014). Ainsi, dans un monde où les organisations de travail nous encouragent activement à nous éloigner du toucher et à perdre l'aspect relationnel de notre travail (Rippin, 2013), certains chercheurs ont détecté « la nécessité

² Pour d'autres articles en lien avec le toucher, nous invitons le lecteur à consulter les articles suivants : Hancock et al (2015); Paterson et Dodge (2012); Rippin (2013); De Vita et Case (2016); Gadoua (2014) et Lammer (2007).

d'intégrer dans l'analyse la dimension sensorielle de l'activité » (Grosjean, 2014, p. 49). La partie suivante démontre qu'il en va de même avec les sens de l'odorat et du goût.

1.4.2 L'odorat et le goût : les sens négligés

Les études s'intéressant à l'odorat sont limitées (Śliwa, 2018). Il faut dire que déjà à l'époque d'Aristote, il s'agissait d'un sens mal aimé, classé comme l'un des sens les plus bas; pour Kant, l'odorat n'était même pas digne de mention (Synnott, 1991). Aux XVIII et XIXe siècles, l'odorat était associé à la folie et à la sauvagerie (Classen *et al.*, 1994 et Vroon, 1997). De plus, le monde occidental a une certaine répulsion pour les odeurs, plus marquée que dans d'autres cultures (Drobnick et Fisher, 2008). Comme le souligne Low, malgré nos efforts pour masquer nos odeurs, nous en produisons nous-mêmes et c'est bien le seul sens que nous ne pouvons pas « éteindre » (Low, 2005). Pourtant, c'est un sens primordial puisque des cinq sens, « l'odorat est celui qui est le plus étroitement lié aux émotions, car le système olfactif du cerveau détecte les odeurs, transmet rapidement les signaux au système limbique et relie les émotions aux souvenirs » (Soars, 2009, p. 284, notre traduction). C'est ainsi qu'une odeur familière peut provoquer un souvenir agréable et permettre au corps de ressentir la détente et la joie.

Pour illustrer cette connexion aux souvenirs et aux émotions, il suffit de penser aux odeurs dans une boulangerie qui peuvent nous rappeler des souvenirs de l'enfance. Ce fut d'ailleurs le constat de Baxter et Ritchie (2013) au début de leur travail de recherche dans une boulangerie. Il est intéressant de noter que leur étude ne portait pas initialement sur l'odorat, mais qu'au fur et à mesure où les relations avec la boulangerie se détérioraient, leur perception des odeurs de cette organisation devenait également négative. En effet, les chercheurs rapportent que de semaine en semaine, ces odeurs qui étaient agréables au commencement de leur étude suscitaient désormais en eux un sentiment « d'effroi et de répulsion » (Baxter et Ritchie, 2013). De même, pour les personnes souffrant du syndrome de stress post-traumatique (SSPT), une odeur en lien avec une expérience traumatisante qu'ils ont vécue peut déclencher des flashbacks et leur faire revivre ce traumatisme (Vermetten et Bremner, 2003). Les odeurs ont également de nombreuses vertus. En effet, des études démontrent que l'arôme peut contribuer à la diminution du niveau de stress chez des travailleurs, comme les infirmières (Cooke *et al.*, 2007). De même, certains parfums ont un effet sur le comportement humain, comme de stimuler la productivité (Corbett, 2006).

Ces observations sur le pouvoir de l'odorat au sein des organisations et son impact sur ses membres démontrent à quel point ce sens mérite plus d'attention de la part des chercheurs (Śliwa, 2018). Cependant,

l'étude de l'odorat en contexte organisationnel demeure difficile à cause de sa nature intangible et éphémère qui fait de lui un sens « muet » (idée partagée par Ackerman, 1990, chapitre 3; Howes, 1987 et Watson, 2000, chapitre 1). De plus, il n'existe pas encore de langage précis et commun qui pourrait faciliter le partage sur les odeurs et leur intensité entre les chercheurs et les participants (Hurdley et Dicks, 2011). D'ailleurs, faute de vocabulaire sur l'odorat, les odeurs sont souvent décrites à l'aide des autres sens « comme doux ou aigre (goût), ou fort ou faible (toucher) » (Low, 2005, p. 399, notre traduction). Il s'agit d'un sens particulièrement « subjectif, variable, évocateur et intime » (Drobnick et Fisher, 2008, p. 350, notre traduction). Une façon que Riach et Warren (2015) ont trouvée pour relever le défi d'étudier ce sens est de diversifier les méthodes utilisées avec les participants, notamment en filmant leurs réactions à l'égard de cartes d'odeurs fournies (avec des odeurs familières d'une organisation comme le café, le mobilier et la sueur) et en enregistrant leurs commentaires sur ces odeurs. C'est ainsi qu'ils ont réussi à saisir la signification que les odeurs avaient pour les employés de bureau qu'ils avaient interrogés. Néanmoins, ce sens demeure difficile à étudier dans le cadre du travail, en particulier dans les emplois où les odeurs ne jouent pas un rôle prépondérant.

Tout comme l'odorat, le goût a largement été ignoré par la littérature en management et études des organisations. Pourtant, il apporte des connaissances sensorielles au sujet des organisations puisqu'il s'agit d'une activité collective et qui se reproduit dans le temps (Rouleau, 2022), par exemple lorsque les membres d'une organisation vont partager de la nourriture dans un potluck, des viennoiseries et cafés dans une réunion ou encore aller prendre un verre dans un 5 à 7.

1.4.3 La vue et l'ouïe : les sens les plus sollicités

Comme nous le rappelle Le Breton (2006), l'emploi d'expressions telles que « je le croirai quand je l'aurai vu » ou encore « cela saute aux yeux » témoigne de la suprématie de la vue sur les autres sens dans la culture occidentale (Le Breton, 2006). Il ajoute que « [d]ans la vie courante, pour être perçue comme vraie, une chose doit d'abord être accessible à la vue » (Le Breton, 2006, p. 23). D'ailleurs, une recherche dans la littérature sur les sens nous permet de constater la primauté de la vue, suivie de près par l'ouïe, dans la mesure où les chercheurs vont utiliser des méthodes de recherche empirique qui vont favoriser ces sens, par exemple « l'observation, la conversation et l'entretien, le questionnaire et l'étude des documents d'archives » (Strati, 2007, p. 67, notre traduction).

Comme les recherches concernant la vue abondent (voir notamment les articles de Strati (1992) et Warren (2008)), nous portons plutôt notre attention sur le lien entre la vue et les autres sens. Dans le cadre de sa recherche, Shortt (2013) a fourni un appareil jetable aux 42 coiffeurs étudiés, dans des salons de coiffure différents au Royaume-Uni, en leur demandant de prendre des photographies qui disaient quelque chose sur qui ils sont au travail. Il est intéressant de noter que c'est à l'aide de ce moyen visuel que la chercheuse a détecté un nouveau thème, celui du son. En effet, à travers ses entretiens avec les coiffeurs pour discuter de leurs photographies, Shortt s'est aperçue de la récurrence du thème du son, de toute son importance pour eux et a décidé de concentrer son analyse sur les sons auxquels les coiffeurs sont exposés lors de leur travail. Les résultats de Shortt sont d'autant plus importants puisque les études sur les sons (bruits ambiants ou musique) dans les organisations sont plutôt rares (mais voir Korczynski, 2003 concernant la musique au travail). Pourtant, « nous pourrions en apprendre beaucoup plus sur la vie organisationnelle si l'enquête sur les « paysages sonores » organisationnels en combinaison avec une exploration de l'environnement physique devenait une entreprise plus fréquemment réalisée » (Śliwa, 2018, p. 14-15, notre traduction).

De même, le sens de la vue est souvent intimement lié à l'haptique puisque nous voyons au fur et à mesure que nous nous déplaçons et donc les connaissances que nous formons concernant notre environnement de travail évoluent elles aussi au rythme de nos pas (Ingold, 2004). Un autre exemple du lien entre la vue et l'haptique est l'utilisation d'un ordinateur (Leder, 1990, p. 181), le toucher étant sollicité notamment en tapant sur le clavier et en utilisant la souris d'ordinateur et la vue pour regarder l'écran.

Nous venons de voir que l'emploi de nos sens au travail nous permet de recueillir des données pertinentes entre autres sur la matérialité et les outils que nous utilisons, ainsi que sur notre environnement. Les sens nous fournissent des données, nous permettant d'être plus en mesure de prendre les décisions adéquates dans l'accomplissement de nos fonctions. Ces connaissances sensibles sont donc cruciales en contexte de travail, et méritent toute notre attention.

1.4.4 Les connaissances sensibles

Nous entendons par connaissance sensible ce que nous percevons et l'interprétation que nous en faisons à l'aide de nos sens, soient la vue, l'ouïe, l'odorat, le goût et le toucher (Strati, 2007). Il n'est donc plus uniquement question des connaissances basées sur les facultés cognitives et logiques (Strati, 2007), mais aussi sur les « facultés de perception sensorielle » (Labatut, 2010). D'ailleurs, comme le rappelle Strati, « la

connaissance sensible s'adresse aux mondes « sensibles » (du grec ancien τὰ αἰσθητὰ) » (Strati, 2007, p. 62, notre traduction). Il s'agit « d'une forme de connaissance – et d'agir – profondément différente des connaissances recueillies et produites par la faculté cognitive logique et ratiocinative orientée vers des mondes « intelligibles » (τὰ νοητὰ) » (Strati, 2007, p. 62, notre traduction). Cela nous permet de mieux saisir l'exemple du cube de Merleau-Ponty selon lequel c'est à l'aide de l'expérience corporelle que nous pouvons saisir ce qui est « caché » ou « invisible » comme le sont les faces cachées d'un cube et ainsi concevoir son unité (Merleau-Ponty, 1945/1999, p. 245). C'est donc à l'aide de nos sens et de notre corps que nous percevons le monde (les personnes autour de nous et notre environnement). Autrement dit, le corps et les sens entre eux sont également une source de production de connaissances organisationnelles (idée partagée par Gherardi, 2007; Grosjean, 2014, et Strati, 2007). En effet, « ces connaissances se développent dans notre rapport intime, personnel et corporel au monde » (Grosjean, 2014, p. 48). Enfin, ces connaissances diffèrent d'une personne à l'autre au sein d'une organisation puisque nous interprétons et agissons selon nos propres capacités et aptitudes ainsi qu'avec notre bagage émotionnel et nos goûts (Strati, 2007).

Le travail à distance, imposé par la pandémie, a lui aussi contribué à refaçonner l'interprétation de l'environnement organisationnel, par le corps et les sens.

1.5 Travail managérial en contexte pandémique

Bien que le travail à distance ne soit pas un phénomène nouveau (le télétravail existant depuis les années 70; Felstead *et al.*, 2003), la pandémie de la Covid-19 lui a offert une place importante au sein des organisations. En effet, le travail à distance s'est présenté pendant la pandémie comme l'unique solution pour le maintien de la coprésence (Taskin *et al.*, 2024) et pour la continuité des activités des organisations lorsque c'était possible. Avant même l'arrivée de la Covid-19, les recherches documentaient les avantages du travail à distance, parmi lesquels :

- Un meilleur équilibre travail-vie personnelle (Brassard, 2020);
- Une accélération de l'avancée des technologies de communication qui permettent la pérennité des opérations en travaillant à distance, mais aussi la coprésence virtuelle (Taskin *et al.*, 2024);
- Une plus grande proximité avec les employés à distance grâce aux rencontres individuelles (Taskin *et al.*, 2024) qui favorisent le partage d'informations personnelles et de la vulnérabilité (Downes, 2020). Certains gestionnaires ont le sentiment d'être plus proches de leurs employés que lorsqu'ils travaillaient en présence (Downes, 2020).

Les études existantes avant la pandémie relataient également l'autre côté de la médaille du travail à distance et nous retenons les défis suivants :

- Un horaire de travail étendu ou « extensification » – pour reprendre l'expression d'Hassard et Morris (2022) – qui est facilité par les technologies puisqu'elles permettent de travailler n'importe où et n'importe quand (Rey et Sitnikoff, 2006), contribuant à la dilution des frontières entre le travail et la vie personnelle (Letourneux, 2020), souvent au détriment de cette dernière;
- Un sentiment de devoir être disponible en tout temps et de devoir répondre aux communications écrites le plus rapidement possible (Mazmanian *et al.*, 2013), occasionnant plus de stress (Hassard et Morris, 2022);
- Une détérioration de l'expérience vécue en coprésence physique, parce que les gens viennent surtout au bureau pour avoir des interactions sociales avec leurs collègues et supérieurs (Rockmann et Pratt, 2015).

Compte tenu de ce contexte pandémique, nous nous sommes interrogées sur les impacts que celui-ci a eus sur le travail managérial. En adoptant la perspective de la pratique, nous avons pu mettre en lumière les dimensions incarnées, matérielles et relationnelles comme étant constitutives et importantes au travail managérial. Et plus encore, notre exploration des questions sensorielles montre que la dimension incarnée ne se limite pas juste au corps, mais aussi aux sens. Ainsi, cette revue de littérature nous a permis de jeter les bases d'une facette sous-étudiée en relation avec le travail managérial, et nous a permis de formuler une question générale liée au contexte pandémique, et une sous-question découlant de l'importance de considérer ces dimensions incarnées et sensorielles dans ce contexte bien particulier.

Notre question principale a été : comment la pandémie de la Covid-19 a-t-elle transformé les pratiques de gestion? Nous avons spécifié cette question en ajoutant la sous-question suivante :

- Comment les conditions de travail imposées par la pandémie, particulièrement avec le travail à distance, ont-elles affecté la dimension sensorielle de la pratique du management ?

Un tel sujet de recherche mérite notre attention puisqu'il permet d'éclairer l'expérience des gestionnaires dans le contexte pandémique, en prêtant attention, via la perspective de la pratique, à ses aspects incarnés et sensoriels. Avec cette recherche, nous visons à prendre connaissance à la fois des impacts de la pandémie et du travail à distance qu'elle a imposé, sur le travail quotidien des gestionnaires, et à comprendre comment ils y ont réagi et comment ils se sont adaptés à cette nouvelle situation. Les deux principaux apports de notre recherche sont, d'une part, la mise au premier plan de la dimension sensorielle du travail du gestionnaire, alors même que la littérature à ce sujet est lacunaire, et d'autre part,

notre démonstration qu'une meilleure compréhension du travail sensoriel est essentielle pour développer un management plus humain.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre méthodologique que nous avons élaboré pour répondre à nos questions de recherche. C'est ainsi que nous débutons par une présentation de notre paradigme, suivi de notre stratégie de recherche et du contexte empirique. Puis, nous traitons du principal moyen de collecte retenu, les entrevues, de leur traitement et de l'analyse de ces données. Enfin, nous terminons en abordant les critères de qualité de notre recherche, ainsi que les considérations éthiques qui ont informé notre démarche.

2.1 Paradigme de recherche

Comme nous avons pu le constater précédemment, la pandémie de la Covid-19 a contribué à transformer le travail au sein des organisations, plus particulièrement à l'égard du travail managérial. L'objectif de cette recherche est d'explorer l'ampleur de ces changements dans les pratiques de gestion, plus particulièrement à l'égard de la dimension sensorielle du travail managérial. En effet, par cette étude, nous souhaitons mettre en lumière les défis rencontrés par les gestionnaires pendant et depuis la pandémie, la façon dont celle-ci les a contraints à revoir leur façon de gérer leurs équipes dispersées, afin de mieux comprendre la place que les sens ont pu y occuper. Pour y parvenir, nous avons opté pour une démarche qualitative et longitudinale, ancrée dans une posture épistémologique interprétativiste.

Notre posture épistémologique est interprétativiste puisque nous cherchons à comprendre la signification que les personnes étudiées – gestionnaires – donnent à leur rôle de manager, à leur rapport au travail, particulièrement depuis la pandémie, à travers leurs expériences vécues, leur réalité individuelle (Fortin et Gagnon, 2010, chapitre 1). Autrement dit, nous cherchons à connaître leur perception, la manière dont ils vivent ce rapport, donnent du sens à leur travail, se fient à leurs sens et vivent leurs émotions au travail, en particulier dans le contexte inédit de la pandémie. En effet, il est important de garder en tête qu'en accord avec les démarches qualitatives, « il existe de multiples réalités subjectives qui se construisent socialement » (Fortin et Gagnon, 2010, p. 32).

En harmonie avec une démarche qualitative, nous nous sommes intéressées à l'expérience vécue des gestionnaires pendant la pandémie de la Covid-19, les défis rencontrés, leur ressenti et la façon dont ils ont agi. Cette démarche d'étude des pratiques des gestionnaires dans leur milieu nous a ainsi permis de partir de leur expérience, pour nourrir nos efforts de théorisation (Desmarais, 2009). De plus, nous avons adopté une approche influencée par la phénoménologie tout au long de notre recherche puisque ni la psychologie ni la physiologie ne sont en mesure de définir la « sensation », il faut plutôt se tourner vers l'expérience (Merleau-Ponty, 1945/1999, chapitre 1).

2.2 Stratégie générale de recherche

Au tout début de notre projet de recherche, notre souhait était de cibler deux à trois organisations afin de comparer les pratiques et compétences développées par des gestionnaires de contextes différents. Nous avons commencé par lancer notre appel à deux organisations. Cependant, nous avons été confrontées à la réalité du terrain, soit à de la réticence. En effet, la première a décliné notre invitation, car elle préférerait ne pas ouvrir ses portes à des projets de recherche. Par contre, la seconde a répondu positivement à notre appel. Nous avons donc concentré notre étude sur les gestionnaires d'une seule organisation.

Nous avons choisi une approche longitudinale, reposant sur une démarche en deux temps. Compte tenu de la nature évolutive de la situation pandémique, et de notre intérêt pour l'expérience des personnes, une telle démarche longitudinale nous a paru incontournable. Comme nous le détaillons plus bas, notre principal outil pour la cueillette des données a été l'entrevue individuelle, avec un espacement de quatre à six mois entre les deux entretiens (pour tous les détails sur les entrevues, voir la section 2.4). En faisant des entrevues à deux occasions espacées, nous avons eu l'opportunité d'amorcer l'analyse et de faire des allers-retours entre la théorie et le terrain. Notre choix d'entrevues semi-dirigées en deux temps nous a ainsi permis de réaliser un suivi avec nos participants afin de noter des différences ou des continuités dans la perception de leur réalité, dans leur ressenti, dans les sens sollicités et dans leurs pratiques de travail.

2.3 Présentation du contexte empirique

2.3.1 Présentation de l'organisation

L'organisation étudiée est de notoriété publique dans le domaine des produits financiers et nous avons ciblé plus particulièrement son centre d'appel au centre-ville de Montréal. Dans cette organisation, les employés, des agents travaillant au service à la clientèle, au téléphone, sont au nombre de 300 environ, mais comme ils travaillent sur des quarts différents, il y a en moyenne 250 employés au même endroit

géographique en même temps. À ces employés, il faut rajouter 40 gestionnaires qui ont tous le même titre, soit celui de Directeur de section, peu importe le département. En effet, le centre d'appel compte quatre principaux départements : le pôle bancaire (pour desservir les clients particuliers), le pôle entreprise (pour les petites, moyennes et grandes entreprises), le pôle financement (pour le traitement des hypothèques, prêts et marges) et le pôle investissement (pour ce qui est des régimes enregistrés d'épargne-retraite, des fonds enregistrés de revenu de retraite, des comptes d'épargne libre d'impôt, des fonds communs de placement et des certificats de placements garantis).

Le choix de cette organisation était pertinent puisque dans le contexte de la pandémie, elle a poursuivi ses opérations de façon hybride, soit avec des employés sur le plancher, d'autres entièrement à partir de chez eux et enfin des employés à la fois en présence et en télétravail. Les gestionnaires ont donc non seulement dû apprendre à travailler avec les outils technologiques déployés, mais aussi avec une équipe dispersée, ce qui n'était pas le cas avant la pandémie. Ce cadre était donc particulièrement favorable à notre projet de recherche pour mieux comprendre la façon dont la pandémie est venue transformer les pratiques de gestion.

2.3.2 Présentation des participants

Pour les fins de notre recherche, nous avons défini notre population cible à tout gestionnaire responsable d'une équipe de deux employés et plus en présence, à distance ou en mode hybride. Notre projet de recherche se voulant le plus inclusif possible, nous avons encouragé tout individu répondant à ce critère à participer. Il n'y avait donc pas de critères d'exclusion mis à part d'avoir la responsabilité d'au moins deux employés. C'est donc sur la base de cette définition que nous avons ciblé notre recrutement. Nous avons envoyé un courriel (*voir Annexes A et B*) à une gestionnaire de l'organisation, qui a elle-même obtenu l'autorisation de sa supérieure avant de le diffuser à ses collègues gestionnaires. Notre courriel (*voir Annexe A*) contenait toutes les informations concernant notre projet de recherche (*voir Annexe B*), afin que le consentement des participants soit éclairé. De plus, nous avons pris le soin avant le début de chacune des entrevues d'expliquer aux participants le projet, les risques et avantages liés à la participation, la confidentialité et l'anonymisation des informations récoltées, la possibilité de mettre fin à l'entrevue et de se retirer en tout temps du projet. À la suite de la diffusion de notre courriel par une des gestionnaires à ses trente-neuf collègues, ce sont quinze gestionnaires qui ont manifesté leur intérêt et leur disponibilité pour notre projet de recherche. Compte tenu de la visée qualitative de notre étude, nous n'avons pas tenté d'obtenir davantage de participants gestionnaires en ciblant d'autres organisations puisque :

« [I] es chercheurs qualitatifs travaillent habituellement avec des *petits* échantillons de personnes, nichés dans leur contexte et étudiés en profondeur – à la différence des chercheurs quantitatifs qui recherchent de multiples cas décontextualisés et visent une représentativité statistique » (Miles *et al.*, 2003, p. 58).

C'est donc avec les quinze gestionnaires volontaires de l'organisation que nous avons réalisé nos entretiens. Bien qu'ils aient le même titre, étant répartis dans différents départements, il y avait de petites variations au niveau des responsabilités et de la composition de l'équipe. De façon générale, ils avaient en moyenne une équipe d'une dizaine d'employés, travaillant tous au téléphone. Au moment où la pandémie a débuté, certains gestionnaires comptaient déjà des années d'expérience en gestion, tandis que d'autres non. De même pour une formation en gestion : ce ne sont pas tous les gestionnaires qui en avaient une. Le tableau ci-dessous résume ces informations concernant les participants. Il est intéressant de noter que la détention d'une formation en gestion n'est pas une condition *sine qua non* pour l'obtention d'un poste de Directeur de section et que notre base de données, au moment de la pandémie, était composée à la fois de nouveaux gestionnaires et de gestionnaires cumulant plusieurs années d'expérience en gestion (jusqu'à 34 ans).

Tableau 2.1 : L'expérience et la formation en gestion des participants

Gestionnaires participants	Années d'expérience en gestion	Formation en gestion
Béatrice	5	Non
Caroline	20	Oui
Denise	34	Oui
Emilie	8	Non
François	10	Non
Georges	15	Non
Hélène	16	Non
Irène	4	Non
Jean	23	Non
Karine	7	Oui
Louis	7	Non
Martin	4	Oui
Noémie	20	Oui
Ophélie	7	Non
Paul	12	Oui

2.4 Les entretiens semi-dirigés comme outil de collecte de données

Comme notre intention était de découvrir un domaine peu exploré par la littérature et de théoriser un « phénomène nouveau » (Fortin et Gagnon, 2010, p. 129), nous avons opté pour des entretiens semi-dirigés.

En effet, il s'agissait pour nous de comprendre le sens que les gestionnaires donnaient à leur expérience en contexte de pandémie. « L'entrevue permet de clarifier ce que l'autre pense et qui ne peut être observé : des sentiments, des pensées, des intentions, des motifs, des craintes, des espoirs [...]. En somme, l'entrevue donne un accès privilégié à l'expérience humaine » (Savoie-Zajc, 2008, p. 343). Les entrevues réalisées permettent de dégager de la réalité vécue par les gestionnaires d'une organisation, un raisonnement plus général. C'est à l'aide de questions ouvertes que nous avons pu recueillir leur expérience vécue. Ces questions étaient regroupées selon certains thèmes prédéfinis, afin d'orienter la conversation, sans toutefois la limiter (*voir Annexes C et D*). Comme le souligne Savoie-Zajc (2008), notre objectif, avec ces entrevues semi-dirigées, était de créer une conversation avec nos participants :

« L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé » (Savoie-Zajc, 2008, p. 340).

Il était important pour nous que les questions soient ouvertes puisqu'elles sont « susceptibles d'amener l'interviewé à décrire son expérience, car elles lui fournissent un stimulus général pour démarrer l'échange » (Savoie-Zajc, 2008, p. 352-353). C'est pourquoi nous retrouvons majoritairement, dans nos deux guides d'entrevue, des questions commençant par « quelles sont les responsabilités », « quels sont les défis », « quels changements », « quelles adaptations » (*voir Annexes C et D*). En plus d'être ouvertes, les questions étaient courtes, non orientées et pertinentes, car en lien avec notre objet de recherche (Savoie-Zajc, 2008).

Les participants ont été avisés que leur participation serait sollicitée pour deux entrevues, que la première entrevue serait d'une durée d'une heure et que la seconde, quelques mois plus tard, serait plus courte et consisterait à faire un suivi sur les thèmes qui ont été précédemment abordés. Les premières entrevues ont été réalisées aux mois de mars et avril 2022, alors que les secondes se sont étalées entre juillet et septembre 2022, puisque certains gestionnaires étaient en vacances. Pour les premiers entretiens, les gestionnaires et leurs équipes étaient dispersés dans plusieurs étages d'édifices différents et le travail à distance était important, alors qu'au moment où nous avons réalisé les entretiens de suivis, l'organisation avait décidé de rassembler tous les employés et gestionnaires sur le même étage d'une même tour de bureaux et la majorité des employés travaillaient de nouveau en présence. Cet intervalle dans le temps

nous a permis de constater que ce n'est pas que la pandémie qui a contribué à transformer les pratiques de gestion, mais également un changement de localisation de l'espace de travail. C'est lors des entrevues de suivi, après avoir débuté le codage des premières entrevues, que nous avons jugé pertinent d'aborder dans notre recherche les thèmes de proximité, de coprésence physique et de coprésence virtuelle puisqu'ils jouent également un rôle dans les pratiques de gestion.

Il est important de préciser qu'une fois les premières entrevues codées, l'émergence de nouveaux thèmes nous a incitées à modifier quelque peu le guide d'entrevue de suivi initial que nous avons pour l'adapter aux réalités de nos participants. Nous présentons dans le tableau ci-dessous les thèmes et questions associées qui se retrouvent dans nos guides d'entrevue des premiers entretiens et des entretiens de suivis.

Tableau 2.2 : Les thèmes et les principales questions abordées pendant les entrevues

Entrevue (1 ^e ou 2 ^e)	Thèmes	Questions
1 ^e	Mise en contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous me parler de votre poste au sein de l'organisation? • Quelles sont les responsabilités que vous endossez? • Comment définissez-vous votre style de gestion? • Pouvez-vous me parler de la façon dont vous gérez votre équipe avant et depuis la pandémie?
1 ^e	Transformations du rôle, des responsabilités du gestionnaire et de son identité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous a mené à devenir gestionnaire? • Pourquoi avoir décidé de travailler dans cette organisation? • Comment percevez-vous vos relations interpersonnelles et votre sentiment d'appartenance à l'organisation depuis la pandémie? • Quelle est votre conception de votre rôle de gestionnaire? • À votre avis, de quelle manière votre conception a-t-elle changé depuis la pandémie? • Comment vous sentez-vous dans votre rôle de gestionnaire depuis la pandémie?
1 ^e	Les défis	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les défis que vous avez rencontrés dans votre rôle de gestion au commencement de la pandémie? Pouvez-vous me donner des exemples concrets de ces défis? • Quels sont les défis que vous avez rencontrés dans votre rôle de gestion 1 an depuis le début de la pandémie? Pouvez-vous me donner des exemples concrets de ces défis?
1 ^e	Confiance et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Comment suivez-vous l'avancement des projets de vos employés (avant et depuis la pandémie)? Quels logiciels utilisez-vous? • Comment effectuez-vous la supervision de vos employés (avant et depuis la pandémie)? Quels logiciels utilisez-vous? • Comment procédez-vous pour l'évaluation du rendement de vos employés depuis la pandémie?
1 ^e	Communication, visibilité et relation avec le temps	<ul style="list-style-type: none"> • Comment rencontrez-vous vos employés (avant et depuis la pandémie)? À quelle fréquence? Quelle plateforme/logiciel utilisez-vous pour faciliter la communication au sein de votre équipe? • Quel(s) type(s) d'information transmettez-vous à vos employés pendant vos rencontres? • Comment l'information circule-t-elle au sein de l'organisation? • Quelles sont vos attentes envers vos employés au niveau de leur horaire de travail? • Quel est votre horaire de travail? • Quelles sont les plages horaires pendant lesquelles vos employés peuvent vous rencontrer pour des interrogations pour leur travail?
1 ^e	Relation avec l'espace de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Comment êtes-vous organisé pour effectuer votre travail à distance? • Pourquoi avoir choisi un tel lieu plutôt qu'un autre pour votre travail à distance? • De quelles ressources disposez-vous pour travailler à distance?
1 ^e	Les opportunités et solutions déployées	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les opportunités que vous percevez dans votre travail depuis la pandémie? Au sein de votre équipe? Au sein de votre organisation? • Face aux défis que vous avez rencontrés pendant la pandémie, quelles sont les solutions que vous avez déployées pour améliorer votre expérience de gestion à distance? • Quelles sont les solutions que vous avez déployées pour améliorer l'expérience de travail à distance de vos employés?

1 ^e	Réflexions sur l'avenir du management	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que vous pensez qu'il va rester de votre rôle et de vos responsabilités transformées une fois la pandémie terminée? • Comment imaginez-vous le retour au travail?
2 ^e	Mise en contexte du retour au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Comment se passe votre retour? Et celui de vos employés? • Quelles modalités de retour en présence vous ont été offertes par l'organisation? Et aux employés? Avez-vous le choix du nombre de jours en télétravail et les activités pour lesquelles il faut être en présence? Si oui, quel est le choix? • Depuis notre dernier entretien, votre espace de télétravail a-t-il changé? Et votre espace de travail en présence?
2 ^e	Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous me parler de vos responsabilités quotidiennes depuis le retour? S'agit-il de nouvelles responsabilités ou sont-elles restées les mêmes avant et depuis la pandémie? • Quelles adaptations, dans votre travail quotidien, avez-vous dû faire?
2 ^e	Relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Quels changements percevez-vous au niveau de vos relations interpersonnelles depuis le retour? (Collègues et subordonnés)
2 ^e	Compétences développées	<ul style="list-style-type: none"> • Lors de notre dernier entretien, vous m'avez parlé de compétences que vous avez développées depuis la pandémie (ex. : écoute active, lecture du non-verbal). Depuis votre retour en présence, utilisez-vous vos compétences différemment? Avez-vous observé des résultats avec certains de vos employés?
2 ^e	Défis et opportunités	<ul style="list-style-type: none"> • Depuis notre dernier entretien, quels sont les nouveaux défis et opportunités (ex. : nouvelles façons de faire ou pratiques) qui se sont présentés à vous?
2 ^e	Bien-être et support reçu	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est votre degré de bien-être? • Quel type de support avez-vous reçu de la part de vos supérieurs et de l'organisation? (ex. : pour faciliter le retour, pour votre bien-être)

D'un questionnaire à l'autre, certains thèmes étaient plus ou moins abordés et de nouveaux thèmes non prévus se sont révélés. Il s'agissait donc pour nous de trouver un équilibre entre ce que nous cherchions « à l'intérieur d'un espace-temps » (Savoie-Zajc, 2008, p. 344) – à l'aide de la structure et des objectifs de la recherche qui transparaisaient dans nos guides d'entrevue – et les données non prévues qui sont ressorties des entrevues. Cela explique notre choix d'une approche plus souple. C'est aussi pourquoi, bien que tous les thèmes aient été abordés, nous n'avons pas suivi les questions dans l'ordre, mais plutôt en fonction de l'évolution de l'entretien. Nous pouvons comprendre que l'écoute active était essentielle pour y parvenir.

Les entrevues ont toutes été réalisées en français, puisqu'il s'agissait à la fois de la langue maternelle des participants et de la chercheuse. Étant donné le contexte de pandémie et des restrictions sanitaires, il devenait nécessaire de limiter les rencontres en présence, nous avons donc décidé, avec l'accord des participants, de réaliser les entrevues à l'aide de Zoom. Cette plateforme présente l'avantage d'être facile d'utilisation, en plus de donner l'option d'enregistrer l'entrevue et de la réaliser au lieu et heure souhaités par le participant. De plus, un lien de confiance s'est plus rapidement établi avec les participants compte tenu de l'aspect plus privé d'une telle rencontre. En effet, ces derniers pouvaient participer à l'entrevue directement de chez eux ou encore en s'isolant dans un bureau au sein de l'organisation. Il n'y avait donc pas de risque d'être interrompus ou écoutés par des pairs. Toutes les conditions étant réunies, ils ont pu s'exprimer librement, spontanément et de façon informelle. Voilà pourquoi nous n'avons été confrontées à aucune résistance lors des premiers entretiens et des entretiens de suivis.

Enfin, il est important de noter que lors du premier entretien, quelques questionnaires ont souligné qu'ils n'avaient pas pris le temps de réfléchir à certains des thèmes abordés, faute de temps pendant la pandémie, mais qu'ils réalisaient toute leur importance. Cela nous porte à croire que les entrevues adoptées ont eu « une fonction émancipatrice [...] [puisqu'elles ont enclenché] une réflexion et [qu'elles ont pu] stimuler des prises de conscience et des transformations de la part des [participants] » (Savoie-Zajc, 2008, p. 343).

2.5 Traitement et analyse des données

2.5.1 La transcription des données

Afin de ne rien manquer des entrevues, de nous concentrer sur la conversation et pour assurer la fluidité de celles-ci, nous avons avisé chacun des participants que l'entretien sur Zoom serait enregistré et détruit

aussitôt la retranscription terminée. À l'aide de l'enregistrement, nous avons réalisé « une transcription « verbatim » de l'entrevue (mot à mot) » (Savoie-Zajc, 2008, p. 355) fidèle aux propos des gestionnaires, puisque la possibilité de l'écouter plusieurs fois nous a permis de déceler des nuances, des émotions, des questionnements. Cette méthode a présenté comme avantage de rassembler « tout le matériel verbal sans faire aucun tri [pour que les données puissent] ensuite être analysées plus finement, car l'information transcrite ressemble le plus à l'entrevue » (Savoie-Zajc, 2008, p. 355). Le verbatim de tous ces entretiens a constitué une base de données non négligeable sur laquelle travailler. En l'absence d'une base d'écrits sur l'impact de la pandémie sur l'identité des gestionnaires et sur les pratiques de gestion, et plus particulièrement sur la dimension sensorielle de leur travail, les entrevues ont constitué pour nous un recueil fertile de données, « riches en détails et en descriptions » (Savoie-Zajc, 2008, p. 355). Cette étape du projet de recherche a été fastidieuse puisque cela a représenté pour nous 158 pages de transcription pour les premiers entretiens et 72 pages pour les entretiens de suivi, soit un total de 230 pages qu'il nous a ensuite fallu analyser.

2.5.2 L'analyse des données

L'analyse des données recueillies par les entrevues a reposé sur un codage systématique. Le codage nous a permis de décortiquer la transcription de chacune de nos transcriptions en attribuant un code à chaque phrase ou paragraphe selon le thème qu'il soulevait, composant ainsi des unités de sens (Ayache et Dumez, 2011). Pour ce faire, nous avons opté pour le logiciel NVivo. Nous avons décidé de suivre la formation NVivo offerte par l'UQAM afin de maximiser notre utilisation de ce logiciel, qui permet non seulement de décortiquer des verbatims en attribuant des codes, mais aussi de prendre en note des réflexions et, au besoin, de faire ressortir de toutes les entrevues un code pour l'étudier plus en détail.

Comme nous avons un nombre important d'entrevues à coder, soit 26 au total, nous avons décidé de procéder en deux étapes. La première étape a été d'utiliser les codes que nous avons préalablement identifiés par notre « cadre conceptuel, [nos] questions de recherche, hypothèses » (Miles *et al.*, 2003, p. 114), par les thèmes principaux de nos guides d'entrevue et par les codes les plus évidents qui ressortaient des entretiens. Ce premier codage étant réalisé, nous avons procédé à la deuxième étape, qui consistait à relire le verbatim des entrevues afin de faire émerger un codage plus précis, soit de plus petites catégories dans les codes que nous avons identifiés dans un premier temps. C'est ainsi que le codage était semi-émergent, puisqu'il combinait à la fois des thèmes déjà connus et d'autres qui sont ressortis lors du codage des premières entrevues.

Le risque de circularité étant omniprésent en recherche qualitative, nous avons décidé de nous en prévenir au moyen de l'attention flottante et du codage (Dumez, 2013, chapitre 5). Ainsi, dans un premier temps, nous avons lu et relu le verbatim des entrevues réalisées avec les participants gestionnaires, sans souligner des passages ou encore prendre des notes, afin qu'il émerge de cet exercice des thèmes inattendus (Dumez, 2013, chapitre 5). Puis, dans un second temps, nous avons codé l'ensemble de nos verbatims, à l'aide du logiciel NVivo, en unités de sens en leur attribuant une expression, puis nous avons réduit ces dernières en mots et enfin en concepts (Dumez, 2013, chapitre 5).

Ce travail nous a permis d'établir des liens entre les différents concepts, soit le propre même de l'analyse inductive en allant du particulier au général (Fortin et Gagnon, 2010, p. 16), de l'expérience des gestionnaires vers la théorie. Pour limiter les risques de circularité, nous avons associé des unités de sens à un ou plusieurs concepts en même temps (Dumez, 2013, chapitre 5). Cette technique de codage nous a permis de faire ressortir de nos verbatims « quelque chose d'inattendu et d'original par rapport aux questions de recherche ayant orienté le travail » (Dumez, 2013, p. 86) dans la mesure où nous avons découvert toute l'importance de la dimension sensorielle dans le travail managérial, alors même que cette dernière demeure peu couverte dans la littérature. Nous présentons dans le tableau ci-dessous les principales unités de sens qui sont ressorties de notre travail d'analyse des données.

Tableau 2.3 : Les unités de sens

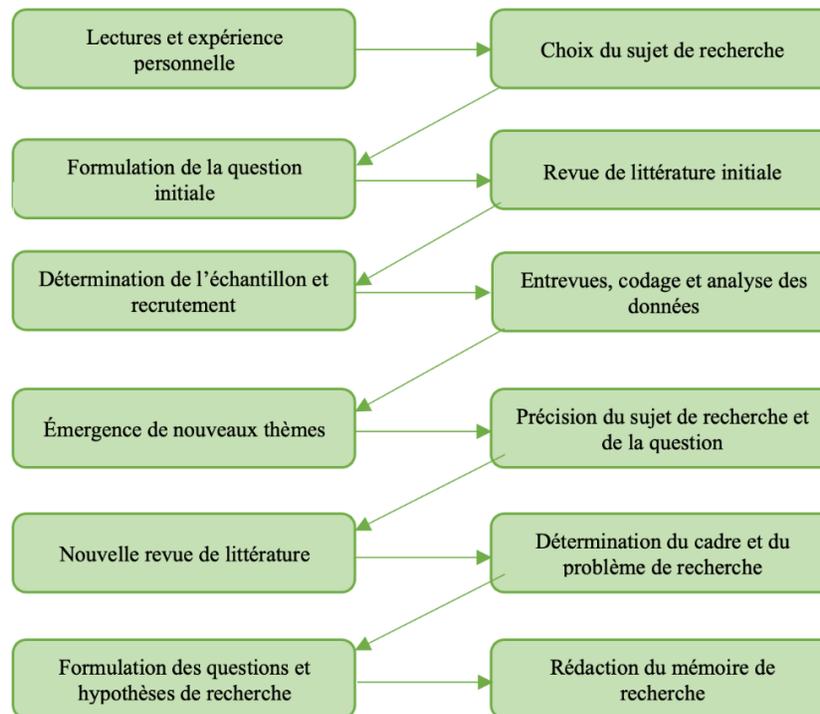
Défis rencontrés avec la pandémie et les équipes dispersées	Absence du visuel et du non-verbal
	Cohésion d'équipe plus difficile
	Sentiment d'isolement à la hausse
	Sentiment d'appartenance à la baisse
	Relations interpersonnelles plus difficiles
	Proximité avec les employés plus difficile
	Mobilisation à la baisse
	Plus d'efforts à déployer (investissement de temps et d'énergie)
	Augmentation des heures travaillées
	Sentiment d'immédiateté et de devoir être disponibles en tout temps
	Le contrôle traditionnel n'était plus possible, il fallait faire davantage confiance aux employés
Compétences et pratiques développées (en réaction aux défis)	Dimension sensorielle (vue, écoute, toucher et goût)
	Compétences plus humaines (écoute active, adaptation, accommodement, flexibilité, agilité, patience, recul, empathie, disponibilité, proximité, vulnérabilité, résilience, transparence, organisation (du temps), demander de la rétroaction, entraide et partage des bonnes pratiques, confiance et lâcher-prise du contrôle traditionnel)
	Gestion des émotions (encourager le partage et la vulnérabilité, écoute active, diriger vers les ressources d'aide de l'organisation)
	Reconnaissance de la plus-value du temps informel (rencontres et activités informelles)
	Gestion par l'exemple
	Exploitation des technologies pour faire vivre la coprésence virtuelle
Meilleure utilisation du temps passé ensemble en coprésence physique	

Une première revue de littérature exploratoire sur les transformations du monde du travail en contexte de pandémie avait été réalisée en début de projet, en attendant la réponse d'une organisation. Nous avons ensuite procédé au codage des premières entrevues, ce qui nous a conduites à adapter le guide d'entrevue de suivi que nous avons initialement. Alors que nous avons débuté les entretiens de suivi, nous faisons parallèlement l'analyse des premiers entretiens et c'est à ce moment que le thème de la sensorialité a pris naissance. Nous avons donc fait une seconde revue de littérature pour creuser cette dimension qui s'est avérée centrale dans notre recherche.

2.5.3 Impact de l'analyse des données sur le déroulement du projet de recherche

Compte tenu de l'émergence du nouveau thème de la dimension sensorielle, nous avons décidé d'affiner notre question de recherche initiale et avons creusé notre recension des écrits. Cela nous a permis non seulement de mieux déterminer le cadre et le problème de recherche pour formuler de nouvelles questions, mais aussi d'employer de nouveaux mots dans notre exercice de codage, par exemple liés aux cinq sens et aux émotions. Nous nous sommes inspirées du modèle de Fortin et Gagnon (2010, chapitre 3) sur le déroulement de la phase conceptuelle pour concevoir la figure 2.1 ci-dessous, qui résume les étapes de notre recherche.

Figure 2.1 : Les étapes du projet de recherche



En effet, étant donné que nous étudions une réalité sociale, nous avons décidé d'adopter une approche plus souple et évolutive, « fondée sur l'induction, dans le recueil des données. [C'est pourquoi notre] cadre conceptuel [a] émergé empiriquement au fur et à mesure de l'étude, les questions de recherche les plus importantes se [sont] clarifiées seulement après » (Miles *et al.*, 2003, p. 38).

2.6 Qualité et éthique de la recherche

Nous traiterons dans cette section des huit critères pour une recherche méthodologique qualitative de qualité, développés par Tracy (2010), auxquels nous avons soumis notre projet de recherche, soient : « (a) un sujet digne d'intérêt, (b) une rigueur riche, (c) une sincérité, (d) une crédibilité, (e) une résonance, (f) une contribution significative, (g) une éthique et (h) une cohérence significative » (Tracy, 2010, p. 839, notre traduction).

2.6.1 Un sujet digne d'intérêt

Un sujet est digne d'intérêt à partir du moment où il est « pertinent, opportun, significatif, intéressant ou évocateur » (Tracy, 2010, p. 840, notre traduction). Il l'est généralement lorsqu'il concerne un phénomène peu connu (Tracy, 2010) et c'est dans cette mesure que notre travail de recherche est digne d'intérêt. En

effet, bien que la littérature ait rapidement étudié l'expérience du travail à distance des employés lors de la pandémie de la Covid-19, nous avons pour notre part décidé d'étudier la perspective des gestionnaires, de gérer une équipe dispersée, avec des employés à la fois en présence, en télétravail et en mode hybride. Or, ce sujet était encore très peu documenté (Downes, 2020).

2.6.2 Une rigueur riche

Pour répondre à ce second critère, l'étude doit contenir une abondance de données et d'explications pertinentes qui appuieront les propos avancés par le chercheur (Tracy, 2010). Dans le cadre de nos entretiens, nous avons énormément de données à fournir, notre défi a alors été de regrouper les participants qui partageaient le même point de vue sur un thème pour ne sélectionner qu'un ou deux des passages les plus évocateurs pour chaque affirmation que nous faisons.

Une autre façon de démontrer que la recherche est rigoureuse repose dans la collecte et l'analyse des données, notamment par le nombre total de pages du verbatim des entrevues, le degré de détails et d'exactitude lors de la transcription des entrevues et le processus de transformation des données brutes en données organisées dans le rapport de recherche (Tracy, 2010). Or, comme nous l'avons détaillé un peu plus haut dans la section sur les données qualitatives, tous nos entretiens ont été enregistrés afin de nous permettre de réaliser un verbatim fidèle, en retranscrivant chaque mot prononcé. L'enregistrement nous a également permis de noter lorsque les gestionnaires accompagnaient leurs propos d'un signe de la main (par exemple la main au-dessus de leur tête pour dire par-dessus la tête). Ce travail colossal nous a permis de recueillir un total de 230 pages que nous avons soigneusement codés à l'aide du logiciel NVivo (voir plus haut la section sur l'analyse des données).

2.6.3 Une sincérité

Pour être sincère, la recherche doit démontrer l'honnêteté et la transparence du chercheur, en mettant cartes sur table ses « biais, objectifs, faiblesses ainsi que la manière dont ceux-ci ont joué un rôle dans les méthodes, les joies et les erreurs de la recherche » (Tracy, 2010, p. 841, notre traduction). Pour attester de la sincérité de notre recherche, nous avons fait un exercice de réflexivité en revenant sur notre parcours de formation et professionnel afin de mieux cerner notre intérêt pour notre sujet de recherche.

Nous avons entrepris des études en droit, en ressources humaines ainsi qu'une maîtrise en sciences de la gestion, spécialité management à l'UQAM tout en travaillant. Pour nous, il était primordial d'être sur le

marché du travail durant les études, particulièrement en ressources humaines et en gestion, afin de pouvoir faire des allers-retours entre la théorie et la pratique et ainsi éviter une déconnexion avec ce qui est vécu « sur le plancher ». De même pour notre projet de recherche, nous souhaitons qu'il ne soit pas uniquement basé sur la théorie et la littérature, car c'est le vécu des gestionnaires, leurs émotions et leur travail au quotidien qui nous intéressaient. Ayant déjà eu la supervision d'une employée dans le cadre de notre dernier emploi, avant et pendant la pandémie, nous nous sommes senties interpellées par le ressenti des gestionnaires dans leur rôle. D'autant plus que la littérature était plutôt silencieuse à ce sujet. Nous sommes une personne proche de ses émotions et à l'écoute de nos sens et avons constaté que cela avait un impact direct sur notre façon de gérer. Notre deuxième constat a été que ce phénomène s'est même amplifié durant la pandémie, car privés de certains de nos sens comme le toucher et parfois le visuel, nous devions miser sur nos autres sens, particulièrement l'écoute. Nous nous sommes alors demandé si d'autres gestionnaires partageaient cette réalité ou la vivaient différemment et c'est ainsi que notre sujet a commencé à prendre forme.

Cette recherche nous a permis de constater que consciemment ou non, cette expérience chargée en émotions, en défis, mais aussi en opportunités, était partagée entre les gestionnaires, à des degrés pouvant varier selon plusieurs éléments, notamment leur nombre d'années d'expérience en gestion, leurs habiletés sociales et leur personnalité. Ainsi, nous avons pu comprendre que ce que certains gestionnaires appellent leur « feeling » est plus complexe à étudier et à comprendre puisqu'il implique les sens et la perception de ceux-ci, ce qui rend le sujet autrement subjectif. Cette subjectivité expliquerait en partie la quasi-absence de littérature et de théories enseignées sur la dimension sensorielle du travail managérial.

Enfin, comme expliqué plus haut, notre intention initiale était d'étudier l'impact de la pandémie de la Covid-19 sur les transformations des pratiques de gestion. Voilà pourquoi les questions de nos entretiens étaient orientées pour répondre à cette question et non axées sur la dimension sensorielle du travail des gestionnaires. C'est lors du codage des données que ce dernier thème a émergé. C'est donc le travail d'analyse qui nous a permis de faire évoluer notre sujet initial pour celui que nous présentons ici.

2.6.4 Une crédibilité

Pour être crédibles, les résultats d'une recherche qualitative de qualité se doivent d'être fiables (Lincoln et Guba, 1985). Un des moyens d'y parvenir est à travers la triangulation (Tracy, 2010). La technique de triangulation, qui consiste notamment à confronter les données de l'entrevue à d'autres sources de

données, permet de dégager des données recueillies un savoir crédible (Savoie-Zajc, 2008). Si notre recherche ne repose que sur des données d'entrevues, le fait que nous ayons effectué deux entretiens a permis de renforcer la crédibilité de nos résultats. Par ailleurs, plusieurs des résultats de notre étude concordent avec les observations faites par d'autres chercheurs, ce qui nous confirme que nos conclusions sont crédibles (Denzin, 1978).

2.6.5 Une résonance

Le degré de résonance diffère d'une recherche à l'autre. Pour notre part, c'est au moyen de la transférabilité que nous satisfaisons au critère de résonance (Lincoln et Guba, 1985). Rappelons que « [l]a qualité du savoir produit s'évalue aussi à sa transférabilité, c'est-à-dire : en quoi est-ce que ce savoir produit auprès de cet échantillon de personnes peut-il aider à comprendre la dynamique d'une autre situation qui possède des caractéristiques similaires? La question porte alors sur les transferts possibles qui peuvent être faits d'un endroit à l'autre, d'un contexte à l'autre (Savoie-Zajc, 2008). Les résultats de notre recherche sont transférables dans la mesure où nous avons étudié des gestionnaires d'une équipe dans un centre d'appel. Mis à part cet élément, nous avons obtenu des entrevues de gestionnaires d'âges différents, hommes et femmes, avec et sans formation et expérience en gestion. Cela permet donc de transposer plus facilement nos résultats à d'autres études dans un contexte de travail similaire, soient à des gestionnaires d'autres centres d'appel ou encore à des gestionnaires d'équipes dispersées dans d'autres secteurs. En ouvrant la transférabilité à un plus grand public, le lecteur peut aisément se reconnaître dans les résultats et les transposer dans ses propres actions (Tracy, 2010).

2.6.6 Une contribution significative

Notre recherche se veut surtout significative dans la pratique dans la mesure où elle cherche à éclairer un problème contemporain (Tracy, 2010), soit l'importance de la dimension sensorielle du travail managérial en période de crise sanitaire et dans un contexte de travail à distance massif. Il capture la façon dont les gestionnaires ont fait face à ce problème et retrace les pratiques et compétences développées pour guider les futurs gestionnaires sur la manière d'agir en cas de nouvelle pandémie ou dispersion de l'équipe. De plus il contribue à changer la façon de voir la pratique (Tracy, 2010) puisqu'il permet de conscientiser les chercheurs et futurs gestionnaires de cette dimension du travail managérial pour rendre ce dernier plus humain. Enfin, en avançant des pistes de réflexion pour une formation sur la dimension sensorielle du travail managérial, nous offrons aux lecteurs des suggestions intéressantes pour de futures recherches, ce qui rajoute une signification heuristique à notre étude (Tracy, 2010).

2.6.7 Une éthique

Notre formation en éthique de recherche, que nous avons complétée avec succès et avec l'obtention d'un certificat éthique (*voir Annexe E*), nous a permis d'être particulièrement vigilantes sur les concepts de respect de la dignité humaine ainsi que de respect du consentement libre et éclairé, répondant ainsi aux attentes d'une éthique procédurale (Tracy, 2010). D'ailleurs, c'est aux termes de cette formation que nous avons élaboré notre procédure de recrutement des participants ainsi que nos questionnaires d'entrevue, qui ont été approuvés par le comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains de l'UQAM. Une fois que nous étions assurées que notre recherche et notre matériel étaient conformes sur le plan scientifique, nous avons débuté le recrutement des participants.

Afin de nous assurer que le consentement des participants soit libre et éclairé, nous avons préparé un formulaire de consentement présentant les risques prévisibles et les avantages potentiels de notre recherche, le tout vulgarisé pour que ce soit accessible. De plus, avant d'obtenir le formulaire de consentement signé des participants, nous avons pris le temps de repasser verbalement le contenu ensemble. Aucun des participants ne s'est prévalu ni de son droit de refuser l'enregistrement de l'entrevue, ni de celui de ne pas répondre à l'une ou à l'ensemble des questions. De même, il n'a pas été demandé que l'un des entretiens soit interrompu.

Nous nous sommes adaptées aux disponibilités des participants et avons pris le soin, au début de chacune des entrevues, de nous présenter et d'expliquer en quoi constituait notre recherche. Nous leur avons aussi souligné leurs droits d'accepter ou non l'enregistrement de l'entretien, de répondre ou non à une question et de mettre fin en tout temps à l'entrevue, car nous souhaitions que le tout se passe de façon volontaire. C'est d'ailleurs pourquoi, nous avons expliqué aux participants comment nous allions anonymiser les données permettant de les identifier : en retirant les prénoms, coordonnées, titres des postes des gestionnaires et toute information pouvant faire le lien avec un participant – par exemple leur pays d'origine –, en supprimant les enregistrements une fois les transcriptions complétées, en attribuant à chaque participant un prénom fictif au lieu de leur véritable prénom. C'est ainsi que nous avons pu établir le lien de confiance avec nos participants. Nous avons tout de suite senti qu'ils étaient à l'aise de répondre aux questions et partageaient même des anecdotes personnelles. Cette étape du lien de confiance était d'autant plus importante pour nous puisque notre recherche est basée sur le ressenti des gestionnaires. De plus, comme les participants sont des collègues, nous avons été vigilantes de ne jamais parler des autres. Comme nous l'avons expliqué plus haut, le choix de réaliser les entrevues par Zoom, a contribué à établir

le lien de confiance puisqu'il écartait les risques économiques et d'emploi. En effet, les participants pouvaient décider de la journée, de l'heure et du lieu de l'entrevue, se mettant dans la situation la plus idéale pour eux, en s'isolant des pairs.

Nous avons appris avant les entrevues de suivi que quatre des quinze participants avaient vécu des situations personnelles difficiles. C'est donc dans un esprit de respect de la personne que nous avons jugé plus sensible de notre part de ne pas solliciter leur participation pour faire les entrevues de suivi. En effet, notre formation éthique nous a sensibilisées sur l'importance de faire passer le bien-être et l'intégrité des participants avant notre recherche. Cela explique pourquoi nous avons quinze entrevues au temps un de la pandémie et onze entrevues de suivis au temps deux. Il s'agissait ici de faire preuve d'équivoque relationnelle (Tracy, 2010).

2.6.8 Une cohérence significative

Pour terminer, nous satisfaisons le critère de cohérence significative puisque notre recherche rencontre la définition suivante : « (a) atteint l'objectif déclaré ; (b) accomplit ce qu'il prétend être ; (c) utilise des méthodes et des pratiques de représentation qui s'associent bien aux théories et paradigmes adoptés ; et (d) relie attentivement la littérature examinée aux méthodes et aux résultats des domaines de recherche » (Tracy, 2010, p. 848, notre traduction). En plus d'avoir une revue de littérature qui soutient nos résultats, qui eux-mêmes répondent aux questions de recherche, nous tirons des conclusions en lien avec la littérature et les données tirées du terrain (Tracy, 2010).

La démonstration que notre recherche répond aux huit critères développés par Tracy (2010) nous permet d'affirmer que notre recherche qualitative est de qualité.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous rapportons non seulement les difficultés rencontrées pendant la pandémie par les gestionnaires d'un centre d'appel dans l'accomplissement de leur travail, mais aussi les compétences et pratiques qu'ils ont dû développer pour y faire face. Nous relevons également la façon dont les sens sont sollicités et centraux dans le travail managérial et terminons avec le thème de la proximité, qui a émergé lors de l'analyse de nos résultats.

Il est à noter que compte tenu du contexte de pandémie mondiale et des recommandations de la santé publique, une étude sur le terrain n'était pas possible. À défaut de pouvoir observer et suivre les gestionnaires pendant leur journée de travail, nous nous sommes fiées sur la description qu'ils font de leurs tâches. Les lentilles de la pratique et de la phénoménologie nous ont également permis de pallier l'absence d'étude sur le terrain et de garder une sensibilité sur la réalité du travail managérial en contexte pandémique. C'est ainsi, qu'en plus de relever les pratiques et compétences que les gestionnaires ont développés pour relever ces défis et pour s'adapter à la gestion d'une équipe dispersée, nous présentons la principale découverte que nous avons faite, soit la dimension sensorielle du travail managérial. La fin du présent chapitre est donc dédié aux sens qui entrent en jeu dans le travail quotidien des gestionnaires et la place prédominante de la gestion des émotions en temps de crise.

3.1 Les difficultés rencontrées par les managers dans le contexte de la pandémie mondiale de la Covid-19

Le travail à distance et les outils technologiques ont été des solutions salutaires pour la poursuite des activités des organisations, mais ils comportaient également leur lot de difficultés tant pour les employés que pour les managers. Comme nous l'avons vu plus tôt, les études à ce sujet sont foisonnantes, du point de vue de l'expérience vécue par les employés, mais elles le sont moins concernant les managers. Voilà pourquoi nous consacrons une vaste partie de cette section sur les principales difficultés rencontrées par les managers durant la pandémie, dont : la mobilisation, la participation et la cohésion d'une équipe dispersée, le lien de confiance et le relationnel plus ardu à bâtir à distance, la lecture plus difficile des réactions et émotions des employés sans repères visuels, des attentes d'une plus grande disponibilité et des responsabilités étendues. Nous avons regroupé ces difficultés sous deux grands thèmes, soit l'absence du visuel et du non-verbal d'une part et les impacts de la dispersion géographique de l'équipe d'autre part.

Il est intéressant de noter que lors de l'analyse des résultats, nous avons constaté que la dimension la plus déterminante dans leur façon de naviguer à travers la pandémie a été s'ils avaient ou non de l'expérience en matière de gestion. En effet, les gestionnaires qui ont le moins été déstabilisés par la gestion d'une équipe dispersée étaient ceux qui comptaient déjà des années d'expérience en gestion avant l'arrivée de la pandémie. Avoir complété ou non une formation en gestion a pour sa part semblé avoir moins d'impact.

3.1.1 L'absence du visuel et du non-verbal

Les entretiens avec les gestionnaires révèlent toute l'importance du visuel et du non-verbal dans le travail managérial. Un exemple frappant de ce constat est lorsque la pandémie a contraint les gestionnaires à tenir des réunions à distance avec des employés qui n'avaient pas de caméra ou qui ne l'allumaient pas. Pour certains, cette absence de visuel était un défi additionnel, car ils avaient « l'impression de parler à un mur » (Béatrice) et ils ne pouvaient voir le non-verbal de leur équipe pour s'assurer de l'écoute des employés et surtout de la bonne compréhension des messages transmis. Comme nous l'a expliqué une des gestionnaires, le sens de la vue perturbé avec le travail à distance et avec l'absence de caméra pour la lecture du non-verbal était la principale difficulté du travail managérial en contexte pandémique :

« Une des choses que j'ai trouvées le plus dures c'est de faire des réunions d'équipe où est-ce que j'avais pas tout le monde qui avait des caméras et j'avais l'impression de parler comme toute seule, et de pas voir le non-verbal [...] » (Denise).

De ce « mur » technologique et géographique entre les gestionnaires et leurs employés, des défis additionnels se sont présentés à eux, que nous présentons dans les sous-sections qui suivent.

La mobilisation et la participation de l'équipe

Le premier de ces défis a été de maintenir la mobilisation et susciter la participation de leur équipe lors des rencontres ou de présentations. Cela était plus naturel pour eux en présence, avant la pandémie, car ils pouvaient voir, en temps réel, les réactions des employés, s'ils étaient attentifs ou distraits, s'ils comprenaient ou avaient besoin de plus d'explications, s'ils étaient réceptifs ou en désaccord. Cela illustre à quel point les sens de la vue et du toucher comme haptique (le fait d'être en présence avec ses employés) sont complémentaires et facilités lorsque le gestionnaire est en présence avec ses employés.

« [...] avec des employés à distance, on les voit pas nécessairement, il y en a qui vont rester en « mute », qui vont être moins participatifs. [...] Donc malgré les avancées technologiques du travail

à distance, [...] ça sera jamais aussi bon que d'être tous ensemble physiquement au même endroit » (Georges).

Il suffisait pour eux d'observer leur posture, la direction de leur regard, s'ils hochaient de la tête ou fronçaient des sourcils. Les gestionnaires pouvaient alors ajuster leur présentation au degré de réceptivité de leurs employés, reformuler ou encore pointer quelqu'un et lui demander son avis. C'est d'ailleurs ce que nous a confirmé une des gestionnaires :

« [...] avant la pandémie, c'était plus simple de faire des présentations et les employés participaient, tu pouvais aussi voir s'il y avait quelqu'un qui ne suivait pas. Alors que maintenant, c'est pas tous les employés qui ont une caméra, c'est difficile de savoir si t'as vraiment capté leur attention ou non » (Karine).

La perte de ces repères visuels, comme développée plus loin, a donc exigé des gestionnaires de compenser avec leurs autres sens et d'adapter leurs pratiques.

Lecture plus difficile des réactions et émotions des employés

De même, avec le travail à distance, l'absence de visuel compliquait le règlement de dossiers plus délicats, qui concernaient les ressources humaines, des avis de comportements ou plus de performance à donner (Louis) par exemple, puisque les gestionnaires ne voyant pas la réaction de l'employé, ils ne pouvaient pas savoir s'ils devaient ajuster ou non leur message, apporter plus de précisions ou aborder le sujet sous un autre angle. Georges abondait dans le même sens :

« [...] le défi a été surtout pour les personnes qui ont pas de webcam, on les voit pas, donc on leur parle de situations qui sont parfois plus personnelles, donc plus difficiles à partager juste au niveau verbal sans voir les yeux, sans voir le langage non-verbal [...] » (Georges).

Cela était d'autant plus marqué lorsque les employés à rencontrer n'avaient pas de caméra ou choisissaient de ne pas l'allumer, puisqu'il y avait une perte totale du visuel. Pour pallier l'absence de visuel avec certains employés, il leur a fallu prévoir plusieurs rencontres ou suivis pour régler ce type de dossiers. Ils ont donc su de nouveau adapter leur pratique à l'impact de la pandémie sur la dimension sensorielle de leur travail.

« [...] c'est difficile de donner un feedback, de dire à quelqu'un « ça va moins bien » [sans le non-verbal], [...] de voir comment il réagit parce que là, avec sa voix, il peut travailler à ajuster sa voix pour pas que ça paraisse, tandis que le reste du corps, on verrait autre chose : il pourrait être

tendu, il pourrait se braquer, on verrait quelque chose. Alors ça, ça a été la partie la plus difficile à adapter dans mon intervention, [...] il a fallu que j'intervienne plus souvent » (Noémie).

Ainsi, le travail en présence offrirait une proximité que le travail à distance n'a pas pu fournir, une touche plus « humaine » et plus de facilité à « lire » la réaction des employés lors de la gestion de dossiers plus ardues comme un licenciement ou traitant d'un sujet plus personnel. Face à ce défi, certains gestionnaires ont ressenti plus de stress et la préparation de ce type de dossiers leur a demandé plus de temps que lorsqu'ils pouvaient les régler en présence. Ce temps supplémentaire de préparation s'expliquait du fait qu'en l'absence de visuel, les malentendus étaient plus faciles et donc que la rencontre pouvait prendre une tournure que les gestionnaires n'avaient pas anticipée. Il était donc d'autant plus important pour les gestionnaires de se préparer à leurs rencontres avec des employés à distance et de choisir les bons mots pour s'assurer que leur message ne laissait pas de place à l'ambiguïté. C'est ce que résume le passage suivant de l'une des gestionnaires :

« [...] en pleine pandémie, le message passe moins facilement. [...] c'étaient peut-être des situations qui m'ont un peu plus stressée, qui m'ont un peu plus pris du temps à travailler plus tard ou même après le travail. J'étais stressée de savoir comment est-ce que j'allais gérer la situation le lendemain, [...] alors que si l'employé avait été à côté de moi, en présentiel, bien ça aurait été différent, parce que tu dis les choses, puis tu vois la réaction de l'employé, alors que quand tu es à distance et que tu ne connais pas bien l'employé, c'est deux fois plus difficile » (Karine).

Cela nous apprend également que le non-verbal favoriserait une certaine lecture des émotions ressenties par les employés lors de la réception d'un message par leur gestionnaire, ce qui permettrait à ces derniers d'adapter leur discours selon les réactions reçues. Comme ils ne pouvaient pas toujours s'adapter, ou du moins en prenant plus de temps qu'en présence, il arrivait que la rencontre avec l'employé prenne une tournure plus émotionnelle. Comme nous l'a expliqué un gestionnaire, le visuel et le toucher comme haptique facilitent la lecture du non-verbal et des émotions lors des communications. Cela illustre le lien entre le rôle des sens et des émotions dans le travail managérial :

« [...] depuis la pandémie, on n'a plus toujours ce visuel [...]. Alors, je dirais que ça peut arriver qu'il y ait des malentendus, des petites discussions dont le sujet déborde, un côté émotionnel des fois qui ressort » (Jean).

Face à ces débordements, les gestionnaires ont été contraints de revoir la façon dont ils transmettaient leur message. En plus de choisir les bons mots et pour éviter des malentendus, ils ne terminaient pas leurs rencontres sans avoir préalablement validé la bonne compréhension de leur message en posant des

questions à leurs employés comme : « [...] Comment toi tu vois ça? Comment tu vois la suite? [...] Est-ce qu'on s'entend sur les prochaines étapes? [...] Comment ça va t'aider dans la suite des choses? [...] » (Noémie).

En plus d'être riche en informations sur les émotions des employés, le non-verbal serait, pour les gestionnaires, un moyen essentiel de vérifier la sincérité des réponses des employés lors de la transmission d'un message. En effet, en l'absence du visuel, et donc du non-verbal, lors du travail à distance, les gestionnaires ont des fois eu le sentiment que les réponses écrites ou orales des employés n'étaient pas toujours authentiques. Pour pallier ce défi, tout comme pour le règlement des dossiers difficiles, leur solution a été de multiplier les rencontres et communications pour assurer une proximité avec leurs employés et établir un lien de confiance, pour que ces derniers soient transparents avec eux.

« [...] en présentiel, [...] [q]uand tu coach quelqu'un [qui] te dit « oui j'ai compris, c'est parfait » et que tu sens sur son visage que c'est pas réellement ça, tu peux corriger. Mais à distance, c'est difficile [...] t'as pas le non-verbal, donc tu ne peux pas t'assurer que ce qu'il te dit est vrai. Donc ça fait en sorte que j'ai dû me rapprocher un peu plus [...] » (François).

Le non-verbal permettait aux gestionnaires non seulement de vérifier la véracité dans les réponses de leurs employés, mais aussi de détecter si ces derniers avaient besoin d'une formation ou du moins de plus d'explications : « [...] [Quand] tu vois pas le non-verbal, tu peux pas voir si la personne a l'air ouverte, pas ouverte ou si un certain coaching est nécessaire » (Hélène).

Ces derniers extraits témoignent d'une part du lien entre le visuel, le toucher (comme haptique) et la confiance et d'autre part de la plus grande facilité à bâtir un rapport de proximité et de franchise entre les gestionnaires et leurs employés lorsqu'ils sont en présence.

Des responsabilités étendues et des attentes de plus de disponibilité

Avec l'arrivée de la pandémie, l'organisation étudiée a décidé de disperser les membres de chaque équipe sur des étages et dans des tours de bureaux différents afin de former des « clean team », afin d'éviter qu'en cas d'éclosion de Covid-19, ce soit tout le service qui soit interrompu. Voilà pourquoi les gestionnaires pouvaient n'avoir que quelques employés de leur équipe, voir aucun, sur le même site qu'eux et devoir gérer des employés d'autres équipes. Par exemple, l'un des gestionnaires avait une équipe de « 24 employés répartis sur 5 à 7 sites et [lui], en tant que gestionnaire [était] sur un site à l'autre

bout de la ville » (François). Toutefois, ces nouvelles équipes étaient plus grandes qu'avant la pandémie et donc exigeaient davantage d'énergie de la part des gestionnaires en présence : « [...] C'est drainant à cause du nombre d'employés, mais aussi d'autant d'émotions à gérer » (Béatrice). Denise abondait dans le même sens :

« [...] auparavant [avant la pandémie], sur le plancher, je m'occupais de mon équipe, là maintenant je suis sur le plancher avec une équipe qui n'est pas mon équipe, donc on a un peu plus de gestion de plancher à faire » (Denise).

Ce partage de responsabilités managériales a exigé des gestionnaires un certain ajustement puisqu'ils devaient être les yeux et les oreilles de leurs collègues à distance et transmettre à ces derniers les informations pertinentes concernant leurs employés qui n'étaient pas physiquement avec eux. Comme certains gestionnaires ne pensaient pas systématiquement à partager ces informations à leurs collègues concernés, il arrivait que le gestionnaire d'un employé qui n'allait pas bien ne soit pas au courant de la situation et qu'une intervention de sa part soit nécessaire. Le partage de responsabilités managériales s'est donc amélioré au fur et à mesure de l'avancement de la pandémie et des apprentissages faits.

« [...] [c'est] l'utilisation des autres collègues que moi j'ai trouvé difficile un petit peu, parce que je savais pas ce qui se passait chez mes agents ailleurs [...] si je te vois pas et que personne me le dit, j'ai un peu de difficulté » (Irène).

Cette répartition des membres d'une équipe sur différents sites avec leur gestionnaire à distance a également contraint les gestionnaires à adapter leur façon de gérer, mais a aussi eu comme conséquence d'apporter une certaine confusion, pour les employés, quant à la personne à qui s'adresser en cas de besoin. En effet, ils ne savaient plus s'ils devaient faire appel à leur gestionnaire (à distance) ou au gestionnaire qui était sur le plancher avec eux : « les agents savaient plus à qui ils devaient parler : est-ce que je dois en parler au gestionnaire sur le plancher avec moi ou à ma gestionnaire, même si elle est à distance? [...] » (Irène).

Leur gestionnaire n'étant pas nécessairement sur le même plancher qu'eux, il n'était pas visible pour eux et donc les employés ne savaient pas s'il était disponible ou non à moins de lui écrire. Alors qu'en ayant accès aux autres gestionnaires, au même endroit physique qu'eux, il suffisait pour les employés de se lever pour aller les voir, leur poser une question et vérifier s'ils étaient occupés ou non. Encore une fois, cela témoigne du lien entre les sens de la vue et du toucher (comme haptique) et de la proximité qui s'établit

plus naturellement en présence. Un autre défi pour d'autres gestionnaires a été que les employés les interrompaient plus souvent en leur écrivant sur Teams comme en témoigne le passage suivant :

« une chose que j'avais un peu de difficulté, c'est [que] les gens m'appelaient sans me prévenir, parce qu'ils voyaient que j'étais « en vert » sur Teams, par exemple [...] pour eux c'était difficile de pas avoir accès à moi à la seconde qu'ils voulaient, alors que pour certains autres, ça allait très bien » (Hélène).

La solution trouvée a alors été de demander à leurs employés s'il s'agissait d'une urgence ou si cela pouvait attendre un peu : « [...] je posais simplement la question : je vais pouvoir me rendre disponible aujourd'hui, est-ce qu'il s'agit d'une situation urgente ou selon toi c'est une situation pour laquelle on peut parler plus tard? » (Georges). Ce tri des urgences a démontré aux gestionnaires que dans la majorité des cas il n'y avait pas d'urgence et qu'il n'y avait pas de mal non plus à faire patienter leurs employés le temps de terminer une tâche ou une réunion. Cependant, ce n'était pas tous les gestionnaires qui avaient adopté cette pratique puisque d'autres préféraient répondre le plus rapidement possible à leurs employés, en étant dans l'immédiateté. C'était une façon pour eux d'établir un lien de confiance, plus difficile et lent à bâtir à distance, et de montrer à leurs employés qu'ils étaient disponibles et accessibles en tout temps pour eux.

Lien de confiance

Comme nous l'ont expliqué certains gestionnaires, la proximité physique avec leurs employés, qui était possible avant la crise sanitaire, favorisent le lien de confiance entre eux. Ce lien a également été possible durant la pandémie mais il a été plus long à établir pour les gestionnaires qui n'avaient jamais encore rencontrés leurs employés en présence (par exemple les gestionnaires qui ont commencé leur emploi au début de la crise sanitaire ou encore les gestionnaires qui ont intégré dans leur équipe de nouveaux employés durant la pandémie) et a nécessité davantage d'efforts de la part des gestionnaires.

« [A]vant [la pandémie], [...] chaque gestionnaire avait son équipe à côté de lui physiquement et connaissait tous ses employés, déjeunait avec eux, faisait ses rencontres d'équipe dans une salle avec tout le monde. Donc la connexion se créait plus rapidement. Alors que là, avec la pandémie, ça a quand même mis du temps. [...] c'est vraiment après 3 mois que je me suis sentie vraiment à l'aise et que j'ai senti que mon équipe était vraiment à l'aise avec moi. [...] J'ai pu créer ce lien de confiance en étant disponible tout le temps, parce que ce qui fait peur quand tu travailles à distance c'est que ton gestionnaire ne soit pas toujours là pour toi, ne soit pas disponible [...] » (Karine).

D'ailleurs, il ressort de nos entretiens que les nouveaux gestionnaires – arrivés un peu avant ou pendant la pandémie – ont eu plus de difficulté à créer des liens et de la confiance avec les employés, puisqu'ils n'avaient jamais rencontré ces derniers en personne. Dans la même veine, une seconde constatation est qu'en l'absence de visuel, avec des employés à distance, les gestionnaires ont été contraints à déployer davantage d'efforts tant dans leur communication orale qu'écrite puisqu'il s'agit du seul moyen d'établir un lien avec leur équipe dispersée. Il semble donc que de développer des liens, une confiance, le respect, de même que capter l'attention des employés aient été plus aisés en présence qu'à distance, en particulier avec les employés qui n'avaient pas de caméra ou qui n'avaient pas inclus de photo de profil. En revanche, la multitude d'outils permettait d'y arriver.

« [...] C'est le défi pour les nouveaux [comme moi], de créer du lien à partir de 0 et créer la confiance. Alors que c'est plus simple en vrai [en présence]. C'est beaucoup, beaucoup, beaucoup d'efforts et beaucoup de communication. Je parle tout le temps avec eux. Toutes les occasions sont bonnes pour dire quelque chose, parce que [...] tout est par écrit, bien en tout cas à 80%. Après, tout ce qui est à l'oral, comme les caucus et les réunions d'équipe qu'on peut faire, il faut capter leur attention, d'être suffisamment intéressants, pour qu'ils s'attachent » (Béatrice).

Ces derniers passages illustrent de nouveau la complémentarité des sens de la vue et du toucher (comme haptique) et de leur importance dans la facilitation des rapports entre les gestionnaires et leurs employés.

Avec la pandémie et la dispersion de leurs équipes, les gestionnaires n'ont eu d'autres choix que d'accepter de gérer sans nécessairement voir leurs employés et donc d'apprendre à leur faire confiance plus qu'auparavant, s'éloignant ainsi des risques de supervision directe et de microgestion qui accompagnent souvent le travail en présence dans des équipes de ce genre. En effet, avant la pandémie, les gestionnaires voyaient leurs employés arriver au bureau le matin et se connecter sur les lignes téléphoniques. Cet aspect visuel leur suffisait pour se convaincre que les employés travaillaient. Tandis qu'avec la pandémie et avec la perte de ce repère visuel, le doute pouvait facilement s'installer sur les occupations réelles des employés pendant leurs heures de travail comme en témoigne le passage ci-dessous. Il s'agissait donc pour les gestionnaires de développer un lien de confiance avec leurs employés à distance pour compenser l'absence de visuel.

« [...] Là, les gens à ce que je sache pourraient être à la maison et pourraient être « loggés » officiellement et pourraient faire une grosse sauce à spaghetti, il y a ce volet où est-ce que dans l'équipe, je l'ai cette relation de confiance avec les gens, mais j'ai besoin de l'avoir plus que je l'avais avant » (Denise).

Comme discuté plus loin dans la section 3.3.1 sur la vue, il y aurait un lien entre ce sens et le contrôle. Pour établir un lien de confiance, un certain lâcher-prise au niveau du contrôle des gestionnaires sur leurs employés était nécessaire, se fier sur les résultats pour savoir si ces derniers travaillaient réellement ou non et faire confiance à leur jugement à l'aide d'indicateurs différents plutôt qu'au sens de l'observation (Irène). Une autre gestionnaire abondait dans le même sens en soulignant la plus grande facilité de « monitorer » ses employés sur le plancher, grâce au visuel qu'elle avait sur eux, et donc de détecter les retards, les trop longues pauses, contrairement à ceux travaillant à distance. Elle rajoute que pour certains employés en télétravail, c'était plus difficile parce que ces derniers se disaient :

« « [...] y a personne qui me regarde, fait que je fais ce que je veux, je peux raccrocher un client à n'importe quel moment, je peux gueuler sur un client, car personne va m'entendre, je peux prendre mes pauses quand je veux ». [...] C'est plus difficile, cette partie monitoring-là, quand les gens sont en télétravail » (Karine).

D'ailleurs, compte tenu de la distance, certains employés ont profité de l'absence de visuel et de la confiance accordée par leur gestionnaire pour travailler moins, par exemple en prenant de plus longues pauses, aux dépens de leurs collègues qui devaient par conséquent prendre davantage d'appels. Le lien de confiance avec le gestionnaire et avec le reste de l'équipe était alors rompu. Il s'agissait alors pour les gestionnaires de mettre fin au lien d'emploi puisque l'infraction avait été trop importante et sur une longue période. Ce délai de réaction du gestionnaire pour repérer les mauvais comportements des employés s'expliquait notamment par l'absence du repère visuel comme l'a précisé l'une des gestionnaires :

« [...] des fois, [...] j'ai l'impression d'avoir manqué le bateau : j'ai fait confiance trop longtemps, puis quand j'ai vu, que j'ai compris, c'était trop tard [...]. Je me suis dit que si on avait été tout le monde sur le plancher, je l'avais vue avant, je l'aurais senti avant, on me l'aurait montré avant, et tu sais j'aurais pu réagir » (Denise).

Bâtir la confiance reposait aussi sur la capacité des gestionnaires de rassurer les employés en présence lors d'éclosion de Covid-19, que les mesures sanitaires avaient été méticuleusement appliquées pour limiter la propagation du virus et donc qu'ils ne devaient pas craindre de venir travailler. Cela exigeait d'eux, dans les débuts de la pandémie, de mettre de côté leurs tâches pour consacrer une demi-journée, voire une journée entière, à rassurer leurs employés. En même temps, compte tenu des effets de la pandémie sur tous, les gestionnaires ont trouvé particulièrement difficile de maintenir la motivation et le

moral des employés comme nous en a témoigné Émilie. Ils ont dû investir plus de temps de communication avec chaque employé, en misant sur la transparence, la patience, l'écoute active et la proximité.

« Et il y avait un autre défi pendant la pandémie, c'était surtout de garder les gens motivés [...], de garder leur moral haut, leur sentiment de confiance, parce qu'il y avait un moment donné où ils n'étaient pas confiants de venir au travail, de peur que leur collègue à côté soit malade et qu'on ne le sache pas. [...] Il y avait des journées qu'on pouvait ne pas toucher à notre ordinateur pour travailler [...], mais notre job était de sécuriser et rassurer nos employés et c'était notre priorité » (Émilie).

3.1.2 Les impacts de la dispersion en termes de localisation des membres des équipes

Les entretiens avec les gestionnaires rencontrés révèlent également que la gestion d'une équipe dispersée, à différents endroits géographiques, a de nombreux impacts sur le travail managérial.

Impacts sur la cohésion d'équipe

Les restrictions sanitaires imposées pour limiter la pandémie de la Covid-19 ont contraint les organisations à faire respecter certaines règles, notamment d'imposer le port du masque et une distanciation de deux mètres entre les employés. Cela explique pourquoi l'organisation a pris la décision, dans le pic de la pandémie, de disperser ses employés dans plusieurs édifices et étages, éclatant les équipes pour qu'en cas d'éclosion, ce ne soit pas tout un département qui ait à fermer. Ainsi, en plus d'une perte du repère visuel, les gestionnaires ont dû composer avec une équipe éparpillée à des endroits géographiques différents. Pour eux, le premier constat a été que cette nouvelle réalité, imposée par la pandémie, a été un défi puisqu'il était plus difficile pour eux de bâtir un esprit d'équipe en l'absence de coprésence physique comme l'illustre le passage suivant :

« [...] quand t'es pas physiquement là avec quelqu'un, c'est plus difficile d'avoir une vie d'équipe. [...] j'écrivais « bon matin tout le monde » dans notre groupe Teams. Personne ne répondait « allo » ou « bonne journée ». L'esprit d'équipe [...] n'était pas au rendez-vous. Fait que ça, ça fait qu'il a fallu vraiment travailler sur la vie d'équipe » (Hélène).

En effet, les gestionnaires ont su se débrouiller avec les outils technologiques et plateformes de collaboration, essentiellement avec Teams, pour pallier cette situation. Cependant, ils ont majoritairement constaté que le niveau de mobilisation de leur équipe n'était pas aussi fort qu'il l'avait été lorsqu'ils étaient tous en présence comme nous l'a souligné l'un des gestionnaires :

« [...] bien qu'on ait trouvé des moyens en se contactant sur une base régulière sur Teams, [...] ça a permis quand même de mobiliser l'équipe, mais de mon expérience, jamais au même point que lorsqu'on était tous ensemble physiquement au même lieu » (Georges).

En plus de devoir gérer une équipe dispersée, avec des employés n'ayant pas toujours une caméra sur l'ordinateur qui leur a été fourni par l'organisation, les mesures sanitaires, au pic de la pandémie, empêchaient les gestionnaires d'organiser des activités d'équipe en présence puisque les rassemblements étaient alors interdits. Cela a marqué les gestionnaires puisque ces activités informelles et sociales contribuaient à la cohésion d'équipe et faisaient parties intégrantes de leur travail.

« [...] c'est le social qui nous manque, de tous être en équipe, être capables de sortir, de faire autre chose que les tâches bancaires. Donc ça fait partie je pense de la vie professionnelle aussi et ça nous manque à tous » (Émilie).

Pour compenser cette perte de partage autour d'activités informelles, les gestionnaires ont dû faire preuve de créativité pour créer des opportunités de rencontres d'équipe informelles virtuelles. Cependant, encore une fois, ils ont noté que les activités virtuelles n'avaient pas la même puissance de rassemblement que celles en présence, dans le même lieu physique :

« [...] on se fait des défis culinaires, des défis santé, la journée en bleu ou la journée en sport, des trucs comme ça. Mais, c'est différent de quand tu le fais en présentiel, quand tu vois les gens, et puis c'est ça aussi qui crée l'esprit d'équipe, c'est de faire des activités ensemble, en présentiel » (Karine).

Malgré ces activités informelles faisables à distance, les gestionnaires ont pu observer une meilleure cohésion des employés sur le plancher, même s'ils ne faisaient pas partie de la même équipe, qu'avec les employés de leur équipe, mais qui travaillaient dans d'autres édifices de l'organisation ou à partir de chez eux. Le même phénomène a été remarqué entre les gestionnaires sur le même plancher que des employés qui ne faisaient pas nécessairement partie de leur équipe. Il y aurait donc un lien direct entre la coprésence physique (toucher comme haptique), le visuel et la cohésion d'équipe.

« [...] les 12 personnes qui sont avec moi, ils ont plus d'esprit de groupe et de cohésion, bien qu'ils appartiennent à des équipes différentes, que les gens de leurs équipes, car ils sont dispersés sur d'autres étages, ils ne se voient pas. [...] il y en a qui sont plus proches de toi que de leur propre gestionnaire parce qu'ils te voient tous les jours, ils te parlent tous les jours, ils me posent des questions tous les jours [...] » (Karine).

Un projet pilote mené par l'organisation pendant la pandémie a permis de révéler que cela était également vrai à distance dans la mesure où tous les membres de l'équipe, sans exception, sont en télétravail. Cette homogénéité au sein de l'équipe permettrait d'assurer que les employés ne sentent pas de différence de traitement les uns par rapport aux autres vis-à-vis de leur gestionnaire puisqu'ils seraient tous dans la même situation. Ce serait une façon d'assurer l'équité au sein de l'équipe.

« On s'est rendu compte que les « home agents » qui appartiennent à une équipe homogène (ils sont tous des home agents) sont plus heureux que ceux qui appartiennent à une équipe mélangée (avec des agents au bureau et d'autres hybrides), car dans ce dernier cas, le gestionnaire apporte par exemple des muffins au bureau, va voir les employés en présentiel. Les employés « home agents » vont voir ça, ils vont les entendre rire ensemble et ils vont se sentir exclus [...] » (Caroline).

Une difficulté additionnelle, pour les gestionnaires, d'organiser ce type d'activités informelles en présence ou en virtuel, résidait dans l'horaire des employés puisque ces derniers étant généralement des étudiants, suivaient des cours en même temps que leur travail à temps partiel. Pour pallier cette situation, certains gestionnaires encourageaient dans les communications écrites sur Teams l'utilisation de « gifs » et d'emojis pour alléger l'ambiance et créer une certaine cohésion d'équipe (tel que rapporté entre autres par Béatrice).

Malgré les efforts des gestionnaires, établir une « proximité » avec leurs employés dispersés a été une tâche ardue puisque l'absence du travail en présence est venue leur « voler » la spontanéité d'une conversation informelle autour d'un café ou dans un corridor puisqu'à distance, ils devaient convoquer leurs employés pour de telles rencontres. Pourtant ces conversations informelles spontanées étaient riches d'informations pour les gestionnaires puisque c'était une occasion pour eux de parler des préoccupations de leurs employés qui ne concernaient pas toujours leur travail. Ayant ces renseignements en main, les gestionnaires étaient alors plus en mesure d'aider leurs employés, comme en témoigne le passage ci-dessous, ce qui avait conséquemment des retombées positives sur leur travail et pour l'organisation.

« Pour moi, être gestionnaire c'est vraiment d'avoir cette proximité avec ma « gang », de les comprendre, de les connaître. Mais, la pandémie est venue me voler cette proximité-là, ce fun-là que j'avais de déconnecter mes agents pour juste jaser [...]. On parlait, c'était beaucoup plus naturel, mais maintenant ce que je trouve vraiment plate, c'est que tout doit être préparé, tu sais je peux pas juste écrire : « déconnecte-toi », parce que par le temps que tu vois mon [message sur] Teams, peut-être que moi je vais devoir rentrer en réunion. [...] Il n'y a pas de spontanéité. [...]. Fait que ça, ça, pour moi, c'est quelque chose que j'ai vraiment hâte de retrouver : de pouvoir

aller dans une salle, m'isoler des gens, avoir une conversation beaucoup plus humaine, réelle, honnête [...] » (Irène).

La même observation a été faite entre les gestionnaires : ces derniers étaient plus nostalgiques de « l'avant pandémie » où ils pouvaient socialiser entre eux et ainsi renforcer leurs relations interpersonnelles et créer un sentiment d'appartenance. Il y aurait donc un lien entre la coprésence physique et le sentiment d'appartenance. Comme les gestionnaires avaient davantage de rencontres qui remplissaient leur agenda en plus de leurs autres tâches, prendre le temps pour des rencontres virtuelles entre collègues gestionnaires n'était plus la priorité pour eux :

« même avec mes collègues, [...] depuis la pandémie, on a tout le temps quelque chose. [...] je me fais des cafés virtuels avec mes collègues, c'est « cute », mais c'est pas la même chose qu'un café en personne. En plus, il y a tout le temps un gestionnaire qui doit disparaître : « Ah je peux pas, j'ai pas le temps » [...] » (Irène).

En travaillant à distance, les rencontres de collègues dans les couloirs ou autour de la machine à café n'étaient plus possibles, il était alors moins évident pour les nouveaux gestionnaires de rencontrer leurs collègues et de développer leur réseau. C'est pourquoi les gestionnaires qui se sont dits plus timides ont « dû travailler là-dessus et [s]e pousser à réagir et interagir » (Béatrice), quitte à « forcer quand même un peu la conversation » (Béatrice). La coprésence physique (et donc le toucher comme haptique) faciliterait donc les relations interpersonnelles puisqu'il suffisait pour les gestionnaires de se promener sur le plancher pour croiser leurs collègues et se présenter :

« Si j'ai trouvé ça difficile avec mon équipe et bien avec mes collègues gestionnaires, ça a été trois fois plus compliqué encore. [...] quand tu es à distance, comme on est une équipe de 30 ou 36 gestionnaires, bien je connais pas la moitié de mes collègues, je les connais pas, car je ne les ai jamais vus ou parlé. [...] depuis 2022, ça fait 2 ans qu'il y a vraiment des gens avec qui j'ai jamais parlé. Moi, c'est quelque chose qui me dérange » (Karine).

Il ressort aussi de nos entretiens que pendant la pandémie, l'interdiction de rassemblement a eu pour conséquence un sentiment d'isolement. Ce dernier phénomène était encore plus marqué pour les employés qui travaillaient exclusivement à distance (absence de coprésence physique). Pour cette raison, il était primordial pour les gestionnaires de réserver des moments pour des rencontres individuelles et d'équipe informelles, où il était question de parler de tout sauf du travail, afin de favoriser la socialisation. C'est ce que rapportait l'un des gestionnaires :

« Ici la grande majorité des employés sont dans la début vingtaine [et avec la pandémie] on peut plus voir ses amis, on peut plus sortir, les cours sont suspendus ou ils se font à distance, on peut pas voir la famille. Donc on venait au travail, puis ensuite on était seul à la maison. Donc ça a été d'essayer de casser l'isolement justement en créant ces moments où on peut parler d'autres choses que du travail ou de la pandémie, où on peut parler de notre vie, d'aspects plus personnels [...] » (Georges).

Ce sentiment d'isolement ne touchait pas uniquement les employés. Les gestionnaires aussi étaient privés d'activités sociales et vivaient la peur d'un nouveau virus autant que leurs employés. Ce sentiment de manque de contacts humains et de socialisation a été levé aussitôt que les mesures sanitaires ont été allégées et que les rassemblements étaient de nouveaux permis :

« [...] pour moi, le présentiel est mieux, parce qu'à un certain moment, on a commencé à se sentir vraiment isolé, ça faisait peur, vivre la pandémie soudainement comme ça, être obligé par exemple de porter tout le temps un masque ou être toujours distancié des autres, c'était différent parce que le contact humain n'était pas là, c'était calme, c'était froid » (Paul).

Impacts sur la frontière entre travail et vie personnelle

La pandémie a contribué à la dilution de la frontière entre le travail et la vie personnelle, surtout pour les gestionnaires qui devaient travailler essentiellement à distance puisque l'espace de bureau était généralement à domicile, dans la chambre à coucher ou encore sur la table de la cuisine. De plus, dans les débuts de la pandémie, lorsque les restrictions sanitaires imposaient de limiter les déplacements et interdisaient les regroupements de personnes, les gestionnaires ont été contraints de mettre une pause sur certaines de leurs activités personnelles comme de sortir avec des amis ou encore d'aller s'entraîner. Voilà pourquoi certains s'étaient rabattus sur le travail. Or, comme en témoigne l'un des gestionnaires interrogés, le risque de travailler trop était de compromettre sa santé :

« [...] c'est tellement facile de se brûler, de confondre les limites ou de se dire « bah de toute façon je suis à la maison, qu'est-ce que tu veux que je fasse? J'ai rien d'autre à faire. [...] je peux pas sortir à cause de la Covid, alors je vais travailler, je vais me rendre utile », mais en réalité c'est pas forcément une bonne décision à prendre [...]. Ça un impact sur mon équilibre vie personnelle-travail, sur la santé mentale, la santé physique » (Béatrice).

Cette augmentation dans les heures de travail s'expliquait aussi par le débordement de travail qu'ont occasionné les nouvelles responsabilités d'assurer la sécurité des employés en veillant sur le respect des mesures sanitaires et de rassurer ces derniers (des tâches à réaliser essentiellement sur le plancher, en présence). Ces tâches additionnelles étaient devenues une priorité et grugeaient l'essentiel de la journée

des gestionnaires. Nombreux étaient donc les gestionnaires, dont Jean, qui se sont sentis obligés de réaliser leurs autres tâches sur leur temps personnel :

« [A]vec les responsabilités qui venaient d'être rajoutées, ça prenait du temps [...] avec le même nombre d'employés, [...] les autres responsabilités, c'est sûr et certain qu'elles vont commencer à gruger du temps quelque part. [...] je me sentais quand même, quand j'arrivais chez moi, que j'avais besoin de finir certaines choses. [...] avec le temps, je dirais après un bon 6 mois, j'ai appris à créer un certain équilibre » (Jean).

Impacts sur les routines structurantes

Alors que pour certains gestionnaires, le télétravail leur a économisé du temps de déplacement, pour d'autres cela représentait plutôt un inconvénient. En effet, pour les gestionnaires qui étaient plus réticents au télétravail, pendant la pandémie, se déplacer (toucher comme haptique) pour se rendre sur les lieux de travail constituait une partie importante de leur routine. Cela les obligeait à se réveiller plus tôt pour se préparer, à adopter un code vestimentaire plus professionnel et lors du temps de déplacement, ils faisaient consciemment la transition entre le domicile et le bureau, ce qui les aidait à mieux structurer leur journée. C'était notamment le cas de Béatrice et d'Irène :

« J'ai jamais été fan du télétravail. Je trouve ça ennuyeux, je travaille « en mou », et c'est difficile. [...] ce qui est bizarre, c'est que quand je suis « en mou », je travaille moins fort ou alors je suis plus facilement distraite. [...] il faut se faire violence en fait pour être capable de bien structurer sa journée et d'être efficace » (Béatrice).

« [...] me déplacer au travail, faire mon chemin, aller chercher mon café, j'aime cette routine-là, je me sens au travail. À la maison, je suis en pyjama, je me lève 15 minutes avant de commencer, c'est plus long de « starter » ma journée versus quand je suis au travail, je suis au travail, je fais mes affaires, je suis structurée, je fais des listes, j'aime mieux ça » (Irène).

Nous constatons donc que le toucher, intimement lié à la coprésence physique, favorise les occasions d'activités et conversations informelles et donc de cohésion d'équipe, en plus d'être structurant et de contribuer à la séparation entre travail et vie personnelle.

Le travail en présence et la sécurité des employés

Pour les gestionnaires sur le plancher pendant la pandémie, de nouvelles tâches liées aux mesures sanitaires se sont rajoutées à leur travail managérial pour assurer la sécurité des employés. Ils devaient

notamment s'assurer que tous les employés respectaient une distance d'au moins deux mètres entre eux en tout temps, qu'ils portaient le masque adéquatement et qu'ils désinfectaient leur poste de travail. Il s'agissait aussi, lorsqu'il y avait des cas de Covid-19, de vérifier quels avaient été les employés présents et potentiellement en contact avec celui qui avait testé positif, de leur demander de se faire tester, de faire le suivi des résultats avec eux, et de tous les rassurer en leur rappelant les mesures que l'organisation avait déployées pour limiter la propagation du virus, tel que l'a expliqué l'un des gestionnaires :

« Pendant la pandémie, les défis ont été de créer cette routine-là : de respecter les mesures sanitaires en place, puis elles ont beaucoup évolué en 2 ans, donc il fallait recréer de nouvelles routines, donc c'est souvent de répéter les mesures, les communiquer efficacement, puis entreprendre différentes actions requises, et si malgré toutes ces actions-là il y a des répétitions de non suivi des mesures, appliquer des sanctions » (Georges).

L'adaptation technologique nécessaire

Cette continuité du travail, à la fois en présence et à distance, était possible grâce aux outils technologiques. Dans le cas de l'organisation étudiée, il s'agissait essentiellement des ordinateurs, casques d'écoute et la plateforme Teams. Cette dernière était utilisée notamment pour la réalisation de rencontres individuelles et d'équipes, formelles et informelles, pour répondre aux questions des employés ou d'autres collègues. D'autres outils ont également été utilisés comme OneNote pour les notes prises pendant les rencontres, des références pour les appels des employés avec les clients, les évaluations annuelles, les objectifs à atteindre ou encore l'horaire et les vacances des membres de l'équipe. Pour certains gestionnaires, l'adaptation à ces outils technologiques et plateformes était rapide, alors que pour d'autres, la transition a été plus difficile :

« Je reconnais qu'au niveau technologique, j'ai un peu des limites [...]. C'est pas toujours « user friendly » pour moi. Donc, ça me demande de sortir de ma zone de confort » (Jean).

« Je dirais que la pandémie, ça m'a demandé et ça me demande encore de gros efforts pour être sur les réseaux sociaux en général [...] je n'aime pas ça, je n'aimerai jamais ça [...] » (Denise).

Cela étant dit, même les gestionnaires pour qui l'adaptation aux technologies avait été plus difficile ont mentionné lors des entretiens de suivi se servir encore quotidiennement de celles-ci, notamment de Teams, pour faciliter les communications avec leur équipe. C'est donc le toucher (comme haptique, avec l'utilisation des divers outils technologiques) qui a permis de pallier l'absence de coprésence physique et

soutenir les autres sens du gestionnaire (notamment l'ouïe et la vue pour rester en communication avec une équipe dispersée).

Comme nous venons de le voir, la pandémie de la Covid-19 a eu de nombreux impacts négatifs sur le travail managérial au quotidien. Cependant, il ressort également de nos entretiens avec les gestionnaires qu'ils ont su modifier leurs pratiques et en développer de nouvelles, afin de mieux s'ajuster à une situation jamais encore vécue. Nous présentons dans la partie suivante les principales compétences et pratiques déployées dans la foulée de cette situation pandémique qui a demandé une bonne dose d'empathie, comme nous l'ont confié les personnes ayant participé à notre recherche.

3.2 Les compétences et pratiques développées pendant la pandémie

Avec l'arrivée de la pandémie, des mesures sanitaires ont été prises d'urgence au sein de l'organisation afin de limiter les éclosions de Covid-19. Ces mesures étaient accompagnées par de nouvelles tâches opérationnelles qui se sont rajoutées aux responsabilités des gestionnaires, notamment de demander aux employés de garder deux mètres, de porter adéquatement le masque, de désinfecter les bureaux, casques d'écoute et claviers d'ordinateur utilisés, de les envoyer « voir l'infirmière une ou deux fois par semaine pour aller se faire tester » (Denise), etc. Il y avait surtout un travail de « [...] répéter les mesures, les communiquer efficacement, puis entreprendre différentes actions requises, et si malgré toutes ces actions-là il y a des répétitions de non suivi des mesures, appliquer des sanctions » (Georges). Bien que ces tâches liées à la santé et sécurité des employés pendant la pandémie aient été cruciales, nous avons vu émerger de notre analyse des données une transformation à l'égard de certaines pratiques, plus particulièrement celles pour les rencontres avec les employés, pour l'utilisation des technologies, pour une meilleure utilisation de la coprésence, pour la gestion d'une équipe dispersée et pour la gestion des émotions.

3.2.1 Les communications informelles

Les communications informelles pour mieux connaître ses employés et pour encourager la proximité

La pandémie a eu l'avantage de sensibiliser les gestionnaires sur l'importance de ne pas trop travailler, de prendre soin de soi et des autres, notamment en parlant d'autre chose que du travail et en prenant des nouvelles de leurs employés quotidiennement. En effet, tous les gestionnaires interrogés ont affirmé qu'ils débutaient leur journée de travail en écrivant « comment ça va? » sur le fil d'équipe Teams pour prendre

le pouls de leurs employés et lancer la conversation : « Il a fallu aussi dire « Bonjour, coucou » à chaque journée via Teams. Donc de s'informer « Comment ça va? » » (Noémie). De plus, ils ont tous dédié du temps pour des communications informelles, pour parler d'autres choses que du travail, car selon eux, il était nécessaire pendant la pandémie d'adopter une approche plus humaine et de se rapprocher de leurs employés. Les statistiques et la performance ont donc été mis de côté pour remettre à l'avant-plan les humains. Ils ont également pris conscience que ces communications informelles faisaient partie de leur travail autant que leurs autres tâches (Émilie).

« Depuis la pandémie, [...] j'ai compris que mon équipe est ma priorité et que les mandats, puis tout ce qui vient après, c'est la cerise sur le sundae [...]. Je pense que c'est aussi important d'apprendre à connaître son monde [...] si tu prends pas le temps avec eux, tu sauras pas qui t'as devant toi, et gérer à distance quelqu'un que tu connais pas [...] c'est presque impossible » (Irène).

« [...] se faire des rencontres où on pense pas à la pandémie, qu'on pense pas au travail, on essaie de trouver des choses qui vont nous faire changer d'idée, quelque chose de le fun, d'agréable, de parler par exemple de nos plats préférés, de nos artistes préférés, des moments marquants dans notre vie, juste pour, pendant un moment, penser à autre chose » (Georges).

Les sujets des conversations tournaient autour d'éléments de la vie personnelle des employés, dont les études, les vacances, les rêves et les passe-temps. Les employés partageaient ces informations puisqu'ils se sentaient en confiance et suffisamment proches de leur gestionnaire. Cela représentait un cercle vertueux puisque ces conversations informelles contribuaient à renforcer le lien gestionnaire-employé. D'ailleurs, d'après les sondages Office Vibe et les commentaires que les employés rapportaient à leurs gestionnaires, ces conversations informelles étaient très appréciées. Émilie et Georges témoignaient dans ce sens :

« [...] je fais aussi des rencontres qui sont pas justes, axées sur la Banque. Je fais des rencontres diversifiées : [...] on parle de leurs vacances, [...] de leur vie, de leurs études. Donc tout ça c'est des moyens qui font sentir l'appartenance et [...] ça fait du bien aux employés, et ils le mentionnent aussi » (Émilie).

« J'ai vraiment vu un plus à prendre plus de temps de parler de « Comment ça va dans la vie de tous les jours? C'est quoi tes rêves, tes aspirations, tes hobbies? » donc, je pense que ça renforce le lien gestionnaire-employé » (Georges).

Le travail à distance imposé par la pandémie a suscité la créativité des gestionnaires pour maintenir tout de même une cohésion d'équipe et pour créer des occasions de socialisation informelle. Un tableau avec un code de couleurs pour identifier l'humeur de chaque employé en faisait partie puisqu'il était « une

bonne manière individuellement, puis en équipe [d']apprendre à se connaître » (Hélène). Nous expliquons le fonctionnement de ce tableau des couleurs (tableau d'humeur) dans la section 3.2.5 sur la gestion des émotions. De même, des séances de « two truth and one lie » était un autre moyen pour que les employés apprennent à se connaître les uns, les autres (Hélène) puisqu'il consistait à révéler au reste de l'équipe des vérités et anecdotes personnelles sur soi. Similairement, une autre activité virtuelle de rapprochement était les « fun facts » pour connaître toutes sortes d'informations inusitées sur chacun des membres de l'équipe.

« [...] je me suis dit qu'il va falloir [...] que je réinvente un nouveau style de gestion. Donc c'est là où j'ai commencé à mettre en place un certain nombre de choses [comme] des rencontres Zoom les fins de semaine, un verre de vin à la main [...] pour faire en sorte que la synergie de l'équipe demeure [...]. Donc à travers ces séances de Zoom volontaires, un verre à la main, on apprenait à se connaître, on parlait d'autre chose que du boulot » (François).

« [...] c'est de mettre plus de je vais dire de « soft » dans notre approche donc par exemple je terminais la rencontre en demandant à quelqu'un de nous présenter une musique dynamique qu'il voudrait nous partager. [...] Un autre moment donné, j'ai demandé « Parle-nous 15 minutes de toi, parle-nous de ce qui te passionne », donc d'ajouter des choses plus légères pour alléger toute l'intensité que ça générait. [...] il a [aussi] fallu s'adapter à des jeux virtuels [...] [comme] les « fun facts », donc c'est de savoir toutes sortes de choses inusitées, de nous partager ça » (Noémie).

Tous ces extraits sur les communications informelles nous témoignent une fois de plus que le toucher (comme haptique, avec l'utilisation des outils technologiques) se présente comme une solution pour soutenir la coprésence virtuelle et les autres sens.

De plus, le temps consacré aux communications informelles permettait aux gestionnaires non seulement de mieux connaître leurs employés, mais aussi de savoir quand il s'agissait d'un bon ou d'un mauvais moment pour avoir une rencontre plus délicate avec un employé. Lors du règlement de dossiers plus difficiles, les gestionnaires vérifiaient donc d'abord l'état des employés et choisissaient les bons mots comme le rapportait l'un des gestionnaires :

« [...] on se pose plus souvent la question : « j'ai tel sujet à aborder, mais est-ce que c'est le bon moment de l'amener? ». Alors c'est très important de connaître son employé [...], de se réajuster et de bien choisir ses mots, ses expressions » (Jean).

Lors de nos entretiens de suivi, les gestionnaires ont continué de réserver du temps dédié aux conversations informelles, car la pandémie leur avait fait réaliser toute leur plus-value, mais nombreux

étaient ceux qui l'avaient diminué. Pour d'autres, comme Ophélie et Denise, il était crucial de maintenir ce temps informel avec leur équipe :

« Je n'ai pas diminué la fréquence de mes « touch points » avec mon équipe. Je continue de faire, à chaque semaine, des rencontres où on ne parle pas juste de travail [...] » (Ophélie).

« on [m'a dit] « mais est-ce que c'est vraiment nécessaire de fermer la ligne une heure et demie de temps à chaque semaine? Les autres équipes [...] ont deux rencontres d'équipe par mois et toi t'en as quatre ». Je leur ai fait « euh oui c'est nécessaire. On a besoin de se parler, on a besoin d'échanger, parce que parfois on a des trop-pleins et on a besoin que ça sorte en quelque part ». Fait que je l'ai maintenu » (Denise).

Systeme de prise de notes

Comme les gestionnaires avaient plusieurs employés et que chacun de ceux-ci partageait durant les conversations informelles des éléments personnels bien différents (ex : nombre d'enfants et s'ils allaient à la garderie ou à l'école, parenté au Québec ou non, études en cours, activités en dehors du travail, vacances et voyages, etc.) et qu'ils ne pouvaient pas retenir tous les détails d'une rencontre à l'autre, plusieurs se sont bâti un système de prise de notes. Ce dernier se retrouvait dans leurs dossiers personnels sur leur ordinateur ou dans One Note. Ainsi, avant la rencontre informelle suivante, ils prenaient le temps de relire leurs notes pour pouvoir relancer leurs employés sur des aspects personnels. Cela démontrait aux employés que leurs gestionnaires avaient une écoute active, se souciaient d'eux en dehors du travail et qu'ils étaient proches :

« Je prends des notes pour que je me rappelle de quoi on a parlé la dernière fois, pour pas que j'oublie. Alors c'est sûr que ça nous demande d'être très très très très présent, beaucoup plus. Je pense que je suis plus présente là que je l'étais avant, quand j'étais en présentiel » (Noémie).

C'est non seulement le toucher comme haptique, avec l'utilisation des outils technologiques et logiciels, qui entre en jeu, mais aussi la vue lors de leur usage et l'ouïe, pendant les rencontres pour relever les informations à retranscrire par la suite dans leur système de prise de notes.

3.2.2 Une meilleure utilisation des technologies et des plateformes

Avec l'arrivée soudaine de la pandémie, les gestionnaires ont été contraints de se familiariser davantage avec les outils technologiques et de les exploiter à leur plein potentiel. C'est ainsi qu'ils ont pu gérer leur équipe dispersée, en partageant – entre autres avec SharePoint et One Note – des documents à distance

concernant les directives à suivre, les dossiers personnels des employés, l'horaire et les vacances de l'équipe, les évaluations annuelles, etc. Des plateformes, dont Teams et Kahoot, possibles grâce aux outils technologiques, leur ont également permis de favoriser les communications malgré la distance géographique et l'animation lors des formations et des rencontres (rencontres formelles ou informelles, d'équipe ou individuelles). Le « chat » sur Teams et les activités d'équipe virtuelles – comme les 5 à 7 ou jeux pour apprendre à se connaître – ont permis de faire vivre une coprésence virtuelle pendant la pandémie et ainsi conserver une certaine cohésion d'équipe. Tout comme expliqué plus haut, ce sont encore les sens du toucher, comme haptique avec l'utilisation de tous ces outils technologiques et logiciels, la vue et l'ouïe qui se retrouvent sollicités en contexte de gestion d'une équipe à distance. De même, l'emploi de la suite Office a été salubre pour les gestionnaires qui, grâce à leur calendrier, ont pu partager à leurs employés, collègues et supérieurs leurs disponibilités. Cette gestion de l'agenda les aidait aussi à mieux structurer leurs journées pour prévoir le temps nécessaire pour chacune de leurs tâches et pour rencontrer tous leurs employés comme le rapportait Hélène. Cela leur permettait aussi de s'assurer que leurs pauses soient respectées comme en témoignait Louis.

« Un exemple de bonne pratique, que je retiens, c'est de bien gérer son agenda [...] parce que le temps est plus restreint depuis la pandémie, pour les rencontrer. Le temps est limité, car il faut rencontrer tout le monde et certains quittent en congé, d'autres sont à temps partiel, et ainsi de suite » (Hélène).

« [...] si je ne [pense pas] à rentrer mon heure de dîner ou ma demi-heure de dîner à l'horaire [...], je me fais « booker » par d'autres personnes, parce qu'eux regardent mon agenda et s'il y a de la place, ils vont pas se poser de question, à savoir si t'as eu le temps de dîner cette journée-là ou non, ils vont juste voir que tu es disponible et puis c'est tout [...] » (Louis).

3.2.3 La sélection des tâches à réaliser en présence et à distance

Le travail à distance massif durant la pandémie a déstabilisé les gestionnaires et leurs routines, les poussant à repenser la plus-value des activités à réaliser en coprésence physique de celles préférables en coprésence virtuelle.

Les activités et tâches réservées pour le travail à distance

Ce qui est le plus ressorti de nos entretiens est que les gestionnaires rencontrés ont eu de la difficulté à se concentrer au bureau, non seulement à cause du bruit ambiant d'un centre d'appel (sens de l'ouïe), mais aussi par le nombre plus important d'interruptions dans leur travail par les employés (sens du toucher

comme haptique). Cela explique pourquoi ils ont témoigné leur préférence pour le travail à distance lorsqu'ils devaient réaliser des tâches administratives qui demandaient plus de concentration. Il s'agissait généralement des évaluations des employés, des écoutes de leurs appels et la préparation de rencontres. C'était notamment le cas de Béatrice et d'Émilie :

« [...] je dois m'isoler à la maison pour être capable d'avancer sur des tâches connexes, comme par exemple les évaluations, la préparation des évaluations, tout ce qui est écoute d'appel, tout ce qui est administratif, qui demande vraiment de la concentration [...] » (Béatrice).

« [...] ça me convient d'être chez moi, je peux faire mes tâches, que des fois, en étant sur le plancher, je suis sollicitée, et que je n'ai pas le temps de faire. C'est comme si on était distrait de faire nos tâches lorsqu'on travaille sur le plancher » (Émilie).

Les gestionnaires rencontrés optaient également pour le travail à distance lorsqu'ils devaient communiquer avec des collègues, supérieurs ou les ressources humaines dans le cadre de dossiers confidentiels. En effet, comme les bureaux fermés étaient quasi absents dans le centre d'appel et pour assurer la confidentialité de leurs communications, leur solution a été de réserver le traitement de ce type de dossiers pour les journées où ils travaillaient à partir de chez eux.

« [...] je choisis un peu les journées où j'ai des rencontres avec les ressources humaines ou avec d'autres gestionnaires sur des dossiers qui sont peut-être plus RH ou confidentiels pour pas être assise au milieu de tout le monde [...] » (Denise).

Enfin, pour économiser du temps de déplacement (toucher comme haptique), les réunions d'équipe entre gestionnaires se faisaient majoritairement à distance, favorisant ainsi la coprésence virtuelle. Cela était apprécié des gestionnaires, d'autant plus qu'après la levée des restrictions sanitaires, ils pouvaient également organiser des activités de cohésion d'équipe en présence :

« [...] même nous autres gestionnaires, nos façons de faire ont changé. [...] des réunions virtuelles, [...] j'en faisais pas avant la pandémie. On se déplaçait tout le temps et ça a aucun sens quand tu y penses » (Irène).

Les activités et tâches réservées pour le travail en présence

La pandémie a également permis aux gestionnaires de réaliser que de permettre le travail hybride (à distance et en présence) pour les employés qui en faisaient la demande et qui étaient éligibles pouvait être plus avantageux, car cela venait combler des besoins (par ex. : économiser du temps de déplacement,

arriver à temps pour chercher les enfants de la garderie, etc.) tout en favorisant une meilleure utilisation du temps passé ensemble en coprésence physique. C'est pourquoi les gestionnaires réservaient les activités de cohésion d'équipe – comme le « beach party », le « Noël des campeurs » (Hélène) – pour les journées en présence.

« [mes employés] voyaient une valeur à ce qu'on se voit, pour la chimie d'équipe. Également de se voir pour toutes les activités de planification de trimestre et les activités de fermeture de trimestre, mais aussi pour toutes les fêtes durant le mois, de faire un dîner mensuel, tout le monde ensemble en personne, pour souligner les fêtes mensuelles » (Ophélie).

Lors de nos entretiens de suivis, nous avons découvert que les gestionnaires avaient quelque peu délaissé la coprésence virtuelle au profit de la coprésence physique puisque la majorité d'entre eux préféraient désormais réaliser les rencontres individuelles et d'équipe en présence pour avoir accès au non-verbal. C'était notamment le cas de Paul et de Béatrice :

« [...] mes rencontres individuelles, moi je préfère les avoir en face à face, donc mes rencontres, je les planifie toujours pendant la période où je suis au bureau » (Paul).

« Pour les rencontres avec les employés, je tiens absolument à ce que ce soit fait en « live ». En fait, c'est vraiment important parce que c'est plus facile de cacher [...] comment ils se sentent. [...] Et donc il faut impérativement que je les rencontre en personne » (Béatrice).

Ces extraits démontrent à quel point le sens de la vue est facilité en présence et qu'il permet une lecture plus poussée du non-verbal.

Par contre, certains gestionnaires, par souci d'équité et d'homogénéité au sein de leur équipe – composée d'employés en présence, hybrides et exclusivement à distance – se sont donnés comme pratique de rencontrer tous les employés de la même façon, soit virtuellement. C'était une façon pour eux d'assurer une équité de traitement au sein de leur équipe :

« [...] ceux qui travaillent à partir de chez eux, je les rencontre à distance même les quelques-uns qui travaillent sur mon plancher, je les rencontre aussi à distance [...] pour ne pas créer d'injustice, je les rencontre aussi à distance parce que sinon ceux qui travaillent de chez eux pourraient dire « eux tu les rencontres face à face et nous non ». Alors pour m'assurer d'une uniformité dans les façons de faire, je préfère tous les rencontrer à distance » (François).

Comme il n'y avait pas de standardisation au sein de l'organisation à l'égard de la façon dont les employés devaient être rencontrés, le mot d'ordre que certains gestionnaires, dont Ophélie, s'étaient donné était

de s'adapter aux besoins des employés en les rencontrant virtuellement ou en présence, selon leurs préférences :

« [...] je m'adapte, parce que les employés n'ont pas tous les mêmes besoins. Fait qu'il y en a qui aimeraient me voir en personne pour des rencontres individuelles, y en a d'autres que non, c'est parfait pour eux à distance » (Ophélie).

La coprésence physique (qui implique tous les sens dont celui du toucher comme haptique) était également choisie pour l'intégration de nouveaux employés, la cohésion d'équipe et pour bâtir la confiance (Béatrice). De même, les gestionnaires ayant des employés qui revenaient d'un arrêt de travail pour des raisons de santé tenaient à être présents au bureau lors de leur retour, pour pouvoir personnaliser l'accueil et prendre du temps avec eux. C'était le cas de Jean et de François :

« [...] les employés qui sont de retour de leur arrêt d'invalidité ou autre maladie, pour moi c'est important que je sois là pour les accueillir » (Jean).

« je passe un peu plus de temps à parler à des gens qui par exemple étaient absents pour maladie, [...] je vais prendre dix minutes pour discuter avec eux, leur demander « comment ça va? Comment ça été? Est-ce que je peux faire quelque chose pour toi? », ça c'est quelque chose que je ne faisais pas quand on était en présentiel parce que je le voyais, je me disais s'il s'est déplacé c'est qu'il n'a pas mal aux pieds, ça va tu sais. Mais étant donné que je ne le vois pas, je passe du temps à m'assurer que son retour est plus effectif » (François).

Le réflexe de la majorité des gestionnaires de repasser de la coprésence virtuelle à la coprésence physique, une fois les restrictions sanitaires allégées, nous apprend que l'usage de leurs sens et l'interprétation des données que ces derniers leur apportent sont plus facilement accessibles lorsque qu'ils sont au même endroit géographique que leurs employés.

3.2.4 Manières de compenser pour faire face au travail à distance et à l'absence de contact visuel

Les gestionnaires rencontrés n'ont pas manqué de créativité pour compenser l'absence de repères visuels sur leurs employés lorsqu'ils n'étaient pas au même endroit géographique, que ce soit à l'aide de leurs autres sens ou par l'exploitation des outils technologiques et plateformes disponibles (toucher comme haptique).

Moyens visuels utilisés par les gestionnaires pour pallier à l'absence de non-verbal avec certains employés

L'une des façons pour les gestionnaires de palier l'absence de visuel, et donc du non-verbal, était de prêter plus d'attention à la fréquence de participation des employés, surtout ceux à distance, et en faisant des suivis avec eux. Lorsqu'ils remarquaient que la participation diminuait, c'était un signe pour eux qu'il y avait quelque chose qui clochait et qu'ils devaient vérifier si tout allait bien avec ces employés en rencontres individuelles. Pour certains gestionnaires, il était même important d'avoir plus de rencontres individuelles avec les employés à distance que ceux en présence afin de pouvoir « prendre leur pouls » malgré la distance. C'était notamment de cas de Martin et de Béatrice :

« [...] les gens qui sont à distance, je faisais beaucoup plus de suivis de mes rencontres individuelles [...] les gens qui parlent pas souvent [sur Teams], je pouvais les « poker on the side » et leur demander « est-ce que ça va? Comment ça se passe ? » » (Martin).

« Ouais, en fait moi ce que je fais [avec mon employé home agent] c'est que je [...] fais un check-up avec lui régulièrement, dès qu'il partage moins, dans une rencontre, je me pose des questions, puis je vais le voir. [...] ça lui a fait plaisir de savoir qu'il y avait quelqu'un qui veillait sur lui [...] » (Béatrice).

L'exploitation des outils technologiques et plateformes (sens du toucher comme haptique), comme Teams, était une façon accessible pour les gestionnaires de palier cette absence de visuel avec certains employés. Pour éviter les malentendus et mieux transmettre les émotions – non visibles avec la distance – pour saisir le ton derrière leur message, les gestionnaires n'ont pas hésité à recourir aux émojis et gifs dans leurs conversations écrites sur Teams et sur leur cellulaire :

« J'utilise Teams comme outils de communication. Je l'uuuse, je l'use! [...] Ils m'envoient aussi des textos quand [...] eux ou moi, on n'est pas sur le réseau [...] et j'utilise beaucoup les emojis. Ces petites faces de bonhommes jaunes là, ça c'est pratique parce que, dans l'écrit vous n'avez pas le ton et donc vous n'avez pas toute la lecture de la communication quand vous n'avez pas le son, vous n'avez pas le ton ni l'intonation, vous n'avez donc pas le non verbal. [...] les gifs aussi, ça marche bien. Les gifs, c'est vraiment quelque chose qu'on utilise, puis on se les refille entre gestionnaires » (Béatrice).

Moyens visuels et auditifs utilisés par les gestionnaires pour palier la distance

Pour faciliter le lâcher-prise sur le contrôle que les gestionnaires faisaient avant la pandémie grâce au visuel qu'ils avaient sur leurs employés en présence avec eux, les gestionnaires se sont mis à utiliser les outils technologiques. Grâce à ces derniers, ils pouvaient s'assurer de la bonne performance de chacun de leurs employés en regardant les statistiques ou encore en faisant des écoutes d'appel. Un autre moyen

était d'observer les changements au niveau du comportement des employés et s'ils en notaient un, alors ils prenaient le temps de creuser en leur posant des questions et en faisant plus de suivis, comme nous l'ont rapporté Irène et Noémie :

« [...] garder un œil sur les statistiques, parce que en dehors de la personnalité, tu peux aussi voir les changements dans le comportement, c'est juste d'être à l'affût de ce qui se passe et de ne pas se laisser avoir par juste le travail » (Irène).

« [...] je regarde la cohérence, comment ça se passe, que ce soit au niveau, comment la personne elle est, nos conversations, c'est quoi qui se passe, si la personne a échappé quelque chose, puis qu'elle a été moins à son affaire qu'avant » (Noémie).

Un autre signe indicateur trouvé par l'un des gestionnaires interrogés pour détecter si les employés, qui n'avaient pas de caméra, allaient moins bien et pour compenser pour l'absence de visuel résidait aussi dans l'écoute active, notamment si ces employés évitaient de parler d'eux : « [...] ma façon de détecter s'ils ont quelque chose c'est que de façon générale, ils ont de la misère à parler d'eux, ils vont beaucoup parler de l'équipe pour, peut-être masquer un peu ce qui se passe avec eux » (Louis). De plus, un moyen pour les gestionnaires de s'assurer que tous les membres de leur équipe allaient bien pendant la pandémie passait non seulement par les conversations informelles, mais aussi en prêtant l'oreille, lors d'autres rencontres, sur les inquiétudes que les collègues pouvaient manifester les uns envers les autres. Ainsi, l'absence de visuel était compensée par l'ouïe et permettait aux gestionnaires d'être tout de même à l'affût de l'état de leurs employés : « J'y vais vraiment avec [...] les interactions [...], les discussions que j'ai, un tel a une inquiétude sur quelqu'un et commence à me le dire [...], alors c'est comme ça que je finis par le savoir » (Noémie).

Nous retenons donc des entretiens que la compétence clef à développer pendant la pandémie pour adopter une approche plus humaine a été, pour les gestionnaires rencontrés, l'écoute active, particulièrement lors des conversations informelles. De cette façon, les gestionnaires démontraient à leurs employés que ces derniers étaient leur priorité, avant la performance, et qu'ils prêtaient attention à leurs besoins et aux détails de leur vie personnelle qu'ils partageaient. Par cette écoute, les gestionnaires sont parvenus à gagner la confiance de leurs employés, malgré la distance, et à se rapprocher d'eux, pour certains, plus qu'avant la pandémie :

« Peut-être que la veille, l'employé avait un examen à l'école, alors la proximité c'est aussi de lui poser la question « comment c'était ton examen à l'école? ». Ça aussi c'est une forme de proximité

pour le gestionnaire, parce que c'est quand même quelque chose qui se passe dans la vie personnelle de son employé » (Jean).

« il faut rendre la personne à l'aise, en ayant des conversations à propos d'autres choses, faire en sorte que ton employé ait confiance, ou même que si ton employé te sent présent quand il a besoin de te parler, il va être à l'aise à te parler aussi d'autres choses. Alors que si tu sembles distrait, il va s'en rendre compte, il va moins s'ouvrir à toi. Donc pour moi c'était important que dès le début ils comprennent que je suis premièrement là pour eux et ensuite, je fais mes tâches » (Louis).

3.2.5 La gestion des émotions

La pandémie a déferlé un torrent d'émotions tant auprès des employés que des gestionnaires qui devaient non seulement se préoccuper de leurs propres émotions, mais aussi de celles de leurs employés et de leurs collègues. Parmi ces émotions, la plus récurrente était la peur d'attraper la Covid-19, car étant un nouveau virus, beaucoup d'incertitude flottait autour de son mode de propagation, de la façon de se protéger adéquatement et de ses conséquences, comme nous l'a rapporté l'un des gestionnaires :

« quand on ne connaissait pas beaucoup les effets ou le fonctionnement du virus, les gens étaient très très inquiets de l'attraper ou des risques qu'ils peuvent apporter à leur propre famille quand ils se déplacent pour venir au travail. Donc « est-ce qu'on va l'attraper en transport en commun? Est-ce qu'on va l'attraper au travail? Est-ce que je vais l'attraper en touchant des poignées de porte ou mon bureau? » » (Georges).

Vivant également cette peur, il était plus aisé pour les gestionnaires de comprendre les émotions vécues par leurs employés. La gestion des émotions passait par des communications informelles, de l'écoute, de l'empathie et des questions ouvertes posées aux employés à propos de divers sujets comme leur santé et celle de leurs proches ou de ce qu'ils ont fait la fin de semaine pour se changer les idées :

« [...] que ce soit des membres de mon équipe ou non, d'être là pour aller voir les employés « Comment ça va? Comment est ton niveau d'énergie? Comment tu te sens pendant la pandémie? », ce qui me permet de les rassurer, de leur parler, de leur offrir les différentes ressources que nous avons [...] » (Georges).

« [...] on se demande « est-ce que ça va? Comment vont tes santés? Est-ce que tu dors bien? Est-ce que t'as mangé? T'as pris ton café ce matin? [...] Est-ce que t'as fait du sport? [...] Comment ça va toi? Mais, vraiment toi, tu sais pas juste le travail, je veux pas que tu travailles trop, je veux pas que tu te brûles non plus » [...] » (Béatrice).

Les gestionnaires se sont également renseignés, plus qu'avant la pandémie, sur les services de soutien offerts par l'organisation et n'hésitaient pas à diriger leurs employés vers ceux-ci pour qu'ils puissent être

suivis par des professionnels de la santé, dont des médecins et psychologues : « Avant la pandémie, jamais je n'ai parlé autant du programme d'aide que nous avons auprès des employés [...] » (Georges).

Comme l'a souligné l'un des gestionnaires rencontré, bien souvent les employés ne s'attendaient pas à ce que les gestionnaires leur trouvent des solutions, mais plutôt qu'ils les écoutent. Ils avaient surtout besoin d'évacuer leurs craintes, leur stress et leur anxiété. Cela démontrerait plus que jamais l'importance du sens de l'ouïe dans le travail managérial :

« [...] quelqu'un qui se confie à toi, il ne s'attend pas à ce que tu lui trouves une solution, non, c'est souvent des personnes qui veulent être écoutées et un bon gestionnaire c'est quelqu'un qui écoute plus qu'il ne parle » (François).

Ces compétences professionnelles ont été sollicitées chez les gestionnaires davantage depuis la pandémie, contribuant à refaçonner leur rôle. En effet, comme nous l'avons vu, les chiffres et la supervision opérationnelle sont passés au second plan pour faire place à la supervision du bien-être et de la santé mentale. Plusieurs gestionnaires nous ont témoigné avoir un rôle de « psychologue » et de gestionnaire du bien-être des employés : « Mon besoin de supervision opérationnelle a diminué depuis la pandémie, je suis devenu plus un superviseur de bien-être, de santé mentale. [...] Donc on est tous devenus des psychologues » (François). Karine et Georges abondaient dans le même sens :

« [...] cette portion-là psychologique, faire preuve de plus d'empathie envers tes employés, elle s'est accentuée durant la pandémie, il fallait mettre plus d'emphasis sur ce côté-là psychologique que sur le côté professionnel » (Karine).

« [...] tout l'aspect psychologie a pris encore plus d'ampleur au niveau de notre écoute, donc se donner la chance de prendre du temps d'écouter quand une personne ne semble pas aller bien, mais aussi d'aller poser des questions approfondies pour déterminer et isoler la raison pour laquelle [elle ne] se sent pas bien [...] » (Georges).

C'est aussi depuis la pandémie, pour rassurer les employés et briser l'isolement, que les gestionnaires ont commencé à dédier une partie de leur temps pour des communications informelles. Ces séances ont eu comme bienfait de permettre aux employés de partager leur ressenti, mais aussi de tisser des liens entre eux et avec leur gestionnaire. Dans le pic de la pandémie, le temps réservé à ces conversations informelles était très important et monopolisait une grande partie des journées des gestionnaires : « [...] les premiers 3 mois de la pandémie, ma job de gestionnaire était : « T'es-tu correct? Ça va? Qu'est-ce qui se passe? [...] Tu veux-tu me parler? », that's it » (Irène). Alors que lors de nos entretiens de suivis, avec le retour de

l'accalmie, les gestionnaires nous ont témoigné avoir réduit le temps qu'ils allouaient aux conversations informelles : « [...] on a peut-être plus nécessairement besoin de se contacter sur une base aussi régulière pour se changer les idées, pour parler d'autres choses que du travail ou de la pandémie » (Georges).

Certains gestionnaires, voulant s'assurer du bien-être de leurs employés, ont encouragé les employés à communiquer avec eux, au besoin, sur leur cellulaire personnel, même en dehors des heures de travail. Il était donc logique pour eux de faire de même afin qu'il y ait une communication constante et d'obtenir une complicité ainsi qu'une authenticité dans les conversations avec leurs employés. Ils ont choisi d'appeler sur le cellulaire personnel, en dehors des heures de travail, pour permettre aux employés de sentir que ce n'étaient pas des canaux officiels et donc qu'ils n'avaient pas besoin de rester professionnels, qu'au contraire ils étaient encouragés à être familiers : « [...] quand tu communique avec lui sur son cellulaire un dimanche à la maison, [...] en dehors des heures de boulot, je te garantis qu'il est plus authentique [...] » (François).

Comme nous en discutons un peu plus bas, la gestion des émotions présenterait de nombreux avantages, mais elle viendrait aussi puiser l'énergie des gestionnaires puisqu'ils devaient non seulement soutenir leurs employés dans leur bien-être et leur état mental, mais aussi penser à eux-mêmes. À cela se rajoutait le défi d'une plus grande équipe à gérer depuis le retour en présence : « C'est drainant à cause du nombre d'employés, mais aussi d'autant d'émotions à gérer, [...] aussi, faut prendre soin de toi [...] » (Béatrice). Il était donc primordial, pour les gestionnaires, de se reposer une fois leur journée de travail terminée et de limiter le plus possible les heures supplémentaires pour se préserver d'un épuisement professionnel :

« [...] après avoir parlé avec des membres de nos équipes qui vivent des difficultés, à gérer leurs émotions, leur anxiété, leur angoisse, leur vie face à la pandémie, veut veut pas, quand on retourne à la maison, on repart avec un certain bagage, ça nous a pris de nos énergies, donc il faut prendre ce temps-là une fois rendu à la maison pour se reposer et se ressourcer parce que si on travaille des heures plus longues pendant la pandémie, on se donne pas le temps de se ressourcer » (Georges).

Parmi les nombreux avantages qu'offrait l'investissement dans la gestion des émotions était qu'en veillant sur le bien-être des employés, ces derniers étaient non seulement plus portés à s'ouvrir et à faire confiance à leur gestionnaire, mais aussi à être mobilisés : « Surtout à distance, pour garder le bien-être et la mobilisation d'équipe, c'est important la communication et la confiance, de s'occuper des employés, les chiffres vont suivre [...] » (Caroline). Apprendre à reconnaître les émotions des employés a notamment eu l'avantage d'aider les gestionnaires à détecter s'il s'agissait d'un bon moment pour transmettre un

message plus sensible ou s'il était préférable d'attendre et d'adapter le type d'interaction à avoir. Un moyen qu'ils ont trouvé était d'utiliser un tableau avec des codes de couleur selon l'état de l'employé (tableau d'humeur). L'un des gestionnaires nous a expliqué la façon d'utiliser un tel tableau :

« [Dans] mon tableau, j'avais tous les noms de mes employés, j'avais des codes de couleur identifiés par une légende. Par exemple, je mettais « bien-être en hausse », « en baisse », « moyen ». Donc quand je rencontre un de mes employés, en fonction de ce qu'il me dit, je l'identifie dans une catégorie et j'adapte mon style avec lui. Si je vois qu'il est un peu plus « red » que « green », je te dirais que mon accompagnement sera un peu plus accru, c'est-à-dire pour pas qu'il se sente seul, qu'il se sente encouragé, faisant partie d'une organisation. Donc ce tableau m'a beaucoup aidé [...] pour [...] jauger un peu l'état d'esprit dans mon équipe » (François).

L'écoute était évidemment nécessaire pour détecter les émotions des employés, surtout en l'absence de visuel. Les gestionnaires pouvaient alors compter sur le ton de voix des employés ou encore les variations dans la fréquence de participation de ces derniers. Avec le temps, ils ont aussi appris à connaître leurs employés, ce qui leur permettait de détecter plus rapidement un changement dans leur état habituel et de pouvoir faire des suivis avec eux.

« [...] j'étais très au courant de qui allait bien, puis qui allait pas bien, par leur voix. À un moment donné, j'ai finalement compris leur « pattern » et je leur écrivais après : « tu parlais pas beaucoup dans le caucus, t'es-tu correct? ». Puis ça, ça m'a beaucoup aidé » (Irène).

Pour encourager les employés à parler de leurs émotions, la stratégie de certains gestionnaires a été de montrer l'exemple en exposant leur vulnérabilité et en s'ouvrant à eux sur un plan personnel et non uniquement professionnel. En montrant cette vulnérabilité, les gestionnaires cherchaient à se détacher de l'image du gestionnaire qui n'a aucune faiblesse et qui prend toujours le parti de l'organisation. En adoptant une approche plus humaine, les gestionnaires ont pu voir que les employés se sentaient plus en confiance et n'hésitaient pas à s'ouvrir à eux pour parler de leurs préoccupations et de leurs émotions. C'était notamment le cas d'Irène et de Martin :

« j'ai appris à leur dire comment moi je me sentais pour que eux soient capables de le dire aussi. [...] j'avais vraiment l'impression de connecter avec eux, malgré le fait que j'étais pas avec eux physiquement. [...] parce que si moi je donne l'impression d'être tout le temps « on top of my things », ils ont jamais l'impression qu'ils ont la place non plus pour exprimer leurs vulnérabilités » (Irène).

« [...] ils savaient que j'allais jamais leur mentir [...] ils savaient que j'étais aussi perturbé qu'eux, parce qu'il faut montrer cette vulnérabilité-là aux employés, parce que si tu leur montres pas, ils

vont pas comprendre, ils vont croire [...] « Ah Monsieur, il se sent au-dessus de tout, etc. » » (Martin).

Ces extraits nous permettent de réaliser à quel point la gestion des émotions passe par une écoute active, particulièrement lorsque les gestionnaires ont une équipe dispersée. Le sens de l'ouïe a donc été plus salubre que jamais pour les gestionnaires durant la pandémie dans le cadre de leur travail.

3.2.6 Des compétences plus humaines

Pour soutenir leurs employés pendant la pandémie, les rassurer et bâtir le lien de confiance avec eux, il a fallu « [...] avoir une bonne capacité d'empathie et d'écoute active » (François). C'étaient les principales compétences que les gestionnaires ont dû développer pour compenser à l'absence de repères visuels, dont le non-verbal. Cette plus grande attention, par leur ouïe, a permis aux gestionnaires, malgré la distance, de détecter lorsque leurs employés n'allaient pas bien et d'exprimer leur empathie. En plus de l'écoute, certains gestionnaires ont su tirer avantage du travail à distance pour changer leur approche avec les employés lors de dossiers plus difficiles. En effet, étant privé du visuel, l'employé ne voyait pas la réaction du gestionnaire, ce dernier avait donc le temps de prendre du recul et réfléchir à ce qu'il allait répondre pour bien peser ses mots. C'était le cas de Karine :

« [...] depuis la pandémie, je regarde les manières de faire différemment. Je regarde aussi l'humain différemment. [...] maintenant, on essaie d'apprendre à connaître les gens, on essaie d'avoir plus de patience parce que c'est pas toujours facile la gestion à distance. [...] la gestion à distance, ça te permet d'analyser plus les choses, puis de prendre du recul [...], de réfléchir avant de prendre action » (Karine).

Un autre apprentissage de la pandémie a été que comme le virus était nouveau, qu'il n'y avait jamais eu une situation semblable par le passé, il fallait donc se donner le droit à l'erreur dans l'adaptation des pratiques pour gérer à distance, de faire preuve de plus de résilience avec soi-même : « J'ai aussi appris à me connaître moi-même [...] agilité, flexibilité et puis droit à l'erreur humaine, la résilience » (Martin).

Lors de la pandémie, particulièrement à son pic, la disponibilité des gestionnaires reposait dans leur capacité à communiquer virtuellement et en présence avec leur équipe dispersée : « [...] je dois faire énormément de communications, ce que je faisais pas avant » (Noémie). Ils ont non seulement appris à exploiter les outils technologiques pour faire vivre la coprésence virtuelle, mais aussi à prêter plus d'attention à la façon dont ils transmettaient leurs messages (pour éviter les malentendus possibles à distance). C'est également à l'aide de leurs communications et de sondages auprès de leurs employés

qu'ils ont appris à réajuster leurs pratiques. Autrement dit, ils ne restaient pas campés dans leurs façons de faire et manifestaient de l'intérêt à rester à l'affût d'une amélioration de leurs pratiques.

« je reçois [notamment par Office Vibe] du feedback, soit constructif, soit positif. [...] on se réajuste en fonction de ces feedbacks [...] [il faut] prendre de petites pauses pour se réajuster et s'assurer que ça réponde vraiment aux attentes de l'équipe » (Jean).

« [...] la plus grande leçon que j'ai appris, c'est de ne pas faire les choses toujours pareils parce que ça a fonctionné avant, c'est de rester toujours à l'affût de est-ce que ça fonctionne encore? Est-ce qu'il y a quelque chose d'autre de différent que je peux apporter? Quelque chose que je peux bonifier? » (Noémie).

Le partage des bonnes pratiques et l'entraide

Lors de nos premiers entretiens, comme les gestionnaires étaient eux aussi dispersés et qu'ils étaient privés du visuel les uns des autres, la recherche de visibilité, de reconnaissance et d'entraide s'est fortement exprimée. En se partageant leurs bonnes pratiques, lors des rencontres entre collègues et avec les supérieurs, les gestionnaires pouvaient à la fois s'entraider, mais aussi démontrer le travail réel accompli, la façon dont ils se sont distingués et donc gagner la reconnaissance des pairs et des supérieurs : « [...] on partage beaucoup plus entre collègues parce que t'es à distance, donc tu vois pas ce qui se passe et si tu ne le partages pas, personne va le savoir » (Irène).

« [...] [on] partage [nos] réalités et [...] souvent tu utilises leurs méthodes à ta sauce à toi, ça fonctionne, des fois tu essayes d'implémenter leurs méthodes, ça fonctionne pas. [...] ça te donne beaucoup de choix. C'est bon de prendre beaucoup et de le façonner à ton image. Donc c'est cette chance qu'on avait pas avant la pandémie » (François).

Les gestionnaires ont également accordé davantage d'importance à souligner les bons coups de leurs employés, à leur donner de la reconnaissance et donc de la visibilité durant la pandémie puisque l'isolement et le manque de visibilité étaient faciles avec la barrière géographique. Il s'agissait alors pour les gestionnaires de prêter plus d'attention que jamais aux petits détails, par exemple à un employé qui mentionne durant une rencontre individuelle qu'un autre employé a fait un bon coup (sens de l'ouïe ou de la vue), de le noter (sens du toucher comme haptique et de la vue) et de le souligner lors des rencontres d'équipe. Compte tenu de la distance, cette reconnaissance passait essentiellement par les outils technologiques et plateformes, dont le « chat » des groupes d'équipe sur Teams : « On a ouvert un petit

« chat » pour faire de la reconnaissance, de le faire verbalement, de le faire devant les autres via Teams Group et via Teams individuel [...] » (Noémie).

Synthèse

À des fins de synthèse, nous avons rassemblé, à partir de l'analyse des entretiens réalisés, les principales compétences qui sont ressorties chez les gestionnaires interrogés durant la pandémie dans la figure ci-dessous. Parmi les principales compétences développées par les gestionnaires, nous pouvons faire deux grands regroupements, le premier étant celles sollicitées dans le cadre des communications et du relationnel (encadrés verts) et le second celles qui contribuent à améliorer le travail managérial (encadrés bleus). La section suivante démontre comment toutes ces nouvelles compétences et pratiques, développées pendant la pandémie, reposent sur l'utilisation des sens. Ces compétences étant mobilisées dans le quotidien des gestionnaires, nous conduisent à reconnaître que les sens font partie intégrante du travail managérial.

Figure 3.1 : Les principales compétences développées

Écoute active	Empathie	Patience	Recul	Sollicitation des sens pour observer état des employés
Transparence	Vulnérabilité	Accommodement	Temps pour les activités et conversations informelles	Proximité
Disponibilité	Adaptation	Demander de la rétroaction	Entraide et partage des bonnes pratiques	Résilience
Agilité	Flexibilité	Meilleure utilisation des technologies	Confiance et lâcher-prise du contrôle	Organiser son temps

3.3 Les sens, au cœur même du travail managérial

Tel qu'indiqué par la littérature et bien que plusieurs sens soient souvent impliqués conjointement lors du travail managérial évoqué par nos répondants, pour faciliter l'exposition des résultats, nous avons délibérément choisi de les séparer les uns des autres.

3.3.1 La vue

La vue pour la lecture du non-verbal et du bien-être des employés

Bien que les gestionnaires rencontrés se soient adaptés avec brio au travail à distance, il n'en demeure pas moins qu'ils avaient une préférence pour le travail en présence. Ce penchant s'expliquait par la facilité d'accès au non-verbal dont la lecture était cruciale pour accomplir leur travail. Le non-verbal passait par les expressions faciales, les gestes, les émotions et la posture qui accompagnaient le ton de la voix et le message transmis. Il permettait donc de mieux saisir le contexte du message transmis : « [...] j'aime mieux le présentiel, tu vois plus les signes de nervosité, s'il y a la réceptivité, tu sais la façon dont les gens s'assoient » (Denise).

Une grande partie de leur travail consistait à s'assurer du bien-être de leurs employés. La possibilité pour eux de regarder les employés sur le plancher pour repérer rapidement ceux qui n'avaient pas l'air d'aller bien était un atout incontestable du travail en présence. En effet, d'un seul coup d'œil, les gestionnaires pouvaient à la fois faire la lecture de l'état de leurs employés, déterminer s'ils devaient poser une action et décider de la nature de leur intervention. Tout ceci était aussi possible à distance, à l'aide des outils technologiques, mais exigeait beaucoup plus de suivis avant de détecter un problème et trouver la solution adéquate.

« [...] là il y [...] a une [employée] qui est en train de dormir, je vais aller la voir pour savoir si elle est correcte, parce que [...] peut-être qu'elle est pas bien » (Béatrice).

« [...] si un matin, un agent te dit « allo », tu vois sa face qui est un peu différente, alors tu peux réagir. Alors que s'il t'envoie un « allo » sur Teams ou sur Zoom [...] tu peux pas savoir l'état d'âme de la personne juste par un « allo » écrit » (Louis).

Ce supplément de temps lors du travail à distance – qui n'est pas nécessaire en présence – était parfois lourd de conséquences pour les gestionnaires. Ces derniers, ne réagissant pas suffisamment vite, ne pouvaient pas désamorcer à temps une situation ou encore perdaient des employés comme en a témoigné Denise, dont une des employées, en télétravail, profitait de l'absence de surveillance visuelle pour prendre plus de pauses et donc moins d'appels :

« [...] si on avait été tout le monde sur le plancher, je l'aurais vue avant, je l'aurais senti avant, on me l'aurait montré avant, et tu sais j'aurais pu réagir. [...] ça, sur le plancher, je l'aurais vu tout de

suite, ça aurait pas été long. [...] Un des défis c'est aussi de perdre des joueurs, mais de ne pas le voir tout de suite » (Denise).

Irène abondait dans le même sens :

« [...] j'ai eu des employés qui allaient pas bien et je le savais pas, parce que je les voyais pas. Moi, je suis capable de savoir rapidement si quelqu'un va bien ou pas, j'ai une facilité de voir les changements dans les yeux, mais si je te vois pas et que personne me le dit, j'ai un peu de difficulté » (Irène).

La vue pour assister les employés

En plus de l'absence de repères visuels pour la lecture du non-verbal, pour certains gestionnaires, il était difficile de réaliser leurs tâches à distance, particulièrement celle d'assister les employés lorsqu'ils avaient des problèmes techniques avec leur ordinateur, téléphone ou casque d'écoute. N'ayant pas le visuel du problème en question, ils devaient demander l'aide d'un collègue sur le plancher comme nous en a témoigné l'un des gestionnaires :

« [...] maintenant, avec des employés qui travaillent à distance, [...] c'est plus difficile de les assister lorsqu'ils ont une panne. [...] Donc à ce moment-là, il faut aller chercher c'est qui qui est présent sur le plancher et qui a de l'expérience pour pouvoir l'aider. Alors, oui on doit apporter un soutien technique à distance, mais des fois il est limité avec le visuel » (Jean).

La vue, le relationnel et l'entraide

Cependant, le principal impact de la perte du visuel en travaillant à distance s'est fait sentir sur les relations interpersonnelles, entre gestionnaires, avec les employés et avec leurs supérieurs. Avec l'arrivée de la pandémie, les équipes ont été dispersées et le travail à distance encouragé. Cet éloignement géographique a eu comme conséquence que les gestionnaires et leurs employés ou collègues ne se connaissaient des fois que virtuellement, sans même s'être vus avec la caméra puisqu'elle n'était pas obligatoire. Lors des entretiens de suivis, et donc depuis le retour en présence, un constat a été unanime pour les gestionnaires : une amélioration des relations interpersonnelles, que ce soit avec leurs employés : « Avec mes employés, depuis le retour, les communications et les relations interpersonnelles en générales sont meilleures » (Georges), ou entre collègues gestionnaires :

« J'ai été au bureau 2 jours cette semaine, [...] c'est sûr que des gestionnaires que j'avais jamais vu de ma vie, là j'ai pu les voir, ça permet la proximité, ils viennent plus me « jaser » qu'avant [pendant le pic de la pandémie] » (Denise).

Nous avons également constaté lors des entretiens de suivis qu'avec la coprésence physique, les gestionnaires se sentaient plus proches et en ont profité pour étendre leur réseau de personnes-ressources au sein de l'organisation. De même, le présentiel leur a permis une plus grande entraide entre eux : « [depuis le retour,] la dynamique aussi entre mes collègues gestionnaires est différente. Ça c'est cool, on est probablement plus disponibles les uns pour les autres » (Béatrice). Jean abondait dans le même sens :

« Pour les nouvelles opportunités, je dirais que c'est de connaître les autres collègues gestionnaires qu'on n'a pas eu la chance de connaître pendant la pandémie. C'est aussi de pouvoir profiter de leur expertise, de leur vaste expérience, etc. On a aussi encore plus de complicité quand on est en personne physique » (Jean).

Cela dit, durant le pic de la pandémie, privés du visuel sur leurs employés dispersés, les gestionnaires ont dû apprendre à compter plus que jamais les uns sur les autres. Chacun devenait ainsi les yeux des autres gestionnaires et ils se tenaient au courant des situations que vivaient leurs employés pour que des suivis puissent être faits par leurs gestionnaires respectifs :

« [...] l'entraide entre les gestionnaires, bien là, il a fallu l'augmenter, parce qu'il y a des employés de mes collègues gestionnaires qui sont sur mon étage et vice versa. Donc mon rôle était de devenir les yeux de ces gestionnaires-là quand il y a quelque chose qui n'allait pas, quand j'observais quelque chose chez les membres de leurs équipes qui sont sur mon site [...] » (Georges).

Depuis le retour en présence, les gestionnaires ont également noté une entraide plus importante au sein de leur équipe. En effet, les employés pouvant se voir, se retournaient simplement pour poser une question à leur collègue comme en témoignait Denise. Pour les gestionnaires, cela facilitait la courbe d'apprentissage de leurs employés, particulièrement celle des nouveaux puisqu'ils apprenaient à la fois en écoutant leurs collègues et en allant les voir :

« [...] pour les nouveaux [...], je pense que leur courbe d'apprentissage va faire comme ça [signe de la main qui monte en flèche] en présentiel, parce qu'ils entendent les autres, parce qu'ils sont pas pris chez eux à essayer de faire des recherches pour répondre à leurs questions. Ils peuvent se retourner puis demander « c'est où la référence? » et quelqu'un va leur répondre » (Denise).

La vue et la participation

Comme nous l'avons vu plus haut, l'un des défis que les gestionnaires ont rencontrés lors de la pandémie était de garder leurs employés mobilisés, notamment en les faisant participer lors des rencontres d'équipe. La difficulté principale était qu'ils n'avaient pas toujours le visuel sur leurs employés puisqu'ils n'avaient pas tous une caméra et qu'elle n'était pas obligatoire. Ils devaient ainsi souvent animer des rencontres avec des écrans noirs, sans voir si leurs employés écoutaient, semblaient intéressés ou confus, etc. Ils ne pouvaient pas non plus pointer du doigt les employés silencieux pour leur demander leur avis. Il était aussi difficile pour eux de suivre les interventions, commentaires et réactions des employés sur le « chat » pendant qu'ils animaient une présentation ou une réunion d'équipe puisque tout se passait vite : « [...] quand t'es en Teams, c'est un peu difficile, tu te rends pas compte que les gens parlent, lèvent la main, car ça va vite » (Irène).

« [...] quand t'es en personne, quand t'as pas trop de participation, [...] tu vois leur réaction par leur visage quand quelque chose leur est positif ou négatif. Tu vois leur visage, donc tu peux leur demander : « t'as pas l'air de trop trop être d'accord, qu'est-ce que t'en penses ? ». Tandis que lors des rencontres en équipe à distance, t'as pas ce « feeling-là » » (Louis).

La vue et le contrôle

La pandémie a contraint les gestionnaires à repenser leur style de gestion, plus précisément à l'égard de leur contrôle et de la surveillance de leurs employés. Ils ont majoritairement confirmé avoir mis la priorité sur le bien-être de leurs employés plutôt que sur les chiffres et lâché-prise leur besoin de les surveiller, pour leur faire confiance, adoptant ainsi une gestion plus humaine. Ce lâcher-prise a été plus facile pour certains gestionnaires que pour d'autres, surtout lorsque la surveillance et le besoin de contrôle faisaient déjà partie de leur style de gestion avant la pandémie : « [...] avant la pandémie, [...] j'étais tout le temps en train de « checker » si les employés faisaient ce qu'ils étaient supposés de faire. Maintenant, je peux plus vraiment faire ça [...] c'était difficile à lâcher prise [...] » (Irène).

Lien entre visuel et visibilité/reconnaissance

Enfin, une autre opportunité qui s'est présentée pour certains gestionnaires a été de gagner en visibilité puisque leur travail était désormais appréciable surtout grâce aux écrits. Avant la pandémie, les gestionnaires se démarquaient surtout par leur capacité à réseauter avec les employés et surtout avec

leurs supérieurs, à se faire voir de ces derniers. En effet, une gestionnaire nous a témoigné comment, avant la pandémie, elle avait un collègue qui passait davantage de temps à se promener sur le plancher pour saluer tout le monde plutôt que de travailler. Pendant ce temps, les autres gestionnaires moins extravertis passaient plus de temps à travailler, mais, comme elle le souligne, en l'absence du visuel sur le travail fait, les supérieurs ne retenaient que le visuel sur ce qui se passait physiquement. Alors que depuis la pandémie, les supérieurs n'étant pas sur le plancher avec les gestionnaires, ces derniers devaient se faire voir par leur travail et leurs communications écrites. Ainsi, les gestionnaires moins extravertis ont pu partager par des courriels ou pendant les rencontres entre collègues et avec les supérieurs sur Teams les bonnes pratiques qu'ils ont développées pendant la pandémie. Cela leur a valu de la reconnaissance et même dans certains cas des promotions. Ils ont senti que leurs supérieurs pouvaient maintenant voir leur travail réel comme nous en a témoigné l'une des gestionnaires :

« [...] depuis la pandémie, [...] on peut voir les courriels que j'envoie, le travail que je fais, les choses que je partage, ça on peut le voir. [...] c'était [...] une opportunité pour moi, parce que j'étais pas une fille qui « flashait », mais j'étais une fille qui faisait sa job, fait que ça m'a peut-être aidé à me faire voir » (Irène).

3.3.2 Le toucher

Le toucher (comme haptique) s'est manifesté dans le travail managérial de plusieurs façons, notamment en tapant sur leur clavier d'ordinateur pour répondre à la question d'un employé ou encore pour préparer une présentation, en saluant de la main les employés et collègues ou en la serrant lors d'une première rencontre, en prenant le téléphone pour régler une plainte d'un client, etc.

« [...] c'est important aussi d'être sur place pour l'aspect social, le sentiment d'appartenance à un groupe, une équipe, d'aller voir mes employés, une tape sur le dos le matin, un au revoir le soir » (Émilie).

Comme l'action de toucher implique le corps et que nous avons décidé d'aborder celui-ci, en tant que présence physique ou virtuelle, sous le thème plus général de la proximité (voir 3.4), nous avons délibérément décidé de ne pas dédier une section sur le toucher. Cependant, il est intéressant de noter que dans les débuts de la pandémie, l'interdiction d'être à moins de deux mètres les uns des autres, a eu l'effet de révéler à certains gestionnaires que le toucher était pour eux une façon en soi de s'exprimer, comme nous l'a témoigné l'une des gestionnaires : « Il y a des gens qui expriment leur affection quand ils touchent les gens. Et là, avec la pandémie, [...] ils ne peuvent pas toucher, c'est hyper frustrant » (Béatrice). D'ailleurs, lors de notre entretien de suivi, cette même gestionnaire a sauté sur l'occasion du retour en

présence et de la fin des règles sanitaires pour exprimer ses émotions par le toucher, démontrant ainsi à ses employés son bonheur de les revoir et leur souhaitant la bienvenue : « je les ai tous accueilli avec un gros câlin [...] tout le monde se faisait des gros câlins. C'était vraiment le fun » (Béatrice).

3.3.3 L'ouïe

Comme nous l'avons soulevé plus haut, l'absence de repère visuel, pour relever le non-verbal des employés, a semblé être un défi majeur pour les gestionnaires. En plus des moyens visuels qu'ils ont trouvé pour palier à l'absence de non-verbal, certains gestionnaires ont développé leur écoute active pour repérer des signaux de changements dans l'humeur de leurs employés. Les gestionnaires se concentraient alors essentiellement sur la voix de leurs employés et la fréquence de participation, à savoir si celles-ci étaient différentes : « Il a fallu que je développe [...] des ancrages différents, donc le niveau d'écoute s'est accentué. Écouter la voix, les hésitations, le timbre, le ton, la vitesse » (Noémie). Cela passait également par une écoute active pour retenir et revenir sur ce qui avait été discuté, notamment sur un plan personnel, d'une rencontre à l'autre. Cette écoute redoublée a permis avec le temps aux gestionnaires de mieux connaître leurs employés et de déceler plus facilement si leur bien-être était perturbé :

« [...] il faut les écouter, si je sens qu'ils fuient ma question ou répondent superficiellement, alors que d'habitude non, [...] alors c'est là que je vais essayer de creuser, de relancer la question. [...] J'essaye aussi de retenir les détails [de leur vie personnelle] d'une rencontre à l'autre. [...] Il y a aussi que je les connais, alors je peux détecter les changements dans la vitesse de leur parole, s'ils parlent moins que d'habitude, une voix pas joyeuse, etc. » (Caroline).

Cela dit, comme l'ont souligné les gestionnaires, pour bien connaître leurs employés, être proches, disponibles et à l'écoute de leurs besoins personnels, ils ont dû revoir la séparation de leur temps entre les tâches davantage professionnelles et celles plus personnelles, comme de prendre le pouls de leur équipe par des conversations informelles : « [...] tout l'aspect psychologie a pris encore plus d'ampleur au niveau de notre écoute, donc se donner la chance de prendre du temps d'écouter quand une personne ne semble pas aller bien [...] » (Georges). C'était une réalité qui existait déjà avant la pandémie, mais les gestionnaires pouvaient diagnostiquer plus rapidement l'état de leurs employés en se promenant parmi eux sur le plancher. Depuis la pandémie, l'absence de visuel – puisque nombreux étaient les employés qui n'avaient pas de caméra – a non seulement contraint les gestionnaires à diversifier les sens à utiliser pour s'assurer que tout le monde allait bien, mais aussi à consacrer plus de temps pour le faire. C'est ce que nous a rapporté Hélène :

« [...] c'est important d'être des gestionnaires de proximité, [...] de faire preuve de plus d'écoute, tu sais quand tu vois que la personne est un peu différente, de vraiment écouter, puis de creuser [...] avant la pandémie, l'employé faisait juste entrer : « salut, ça va? », puis tu savais que t'avais déjà passé ce stade-là pour voir comment la personne allait » (Hélène).

En plus de compenser l'absence de visuel, l'écoute a été plus nécessaire que jamais pour les gestionnaires pendant la pandémie puisqu'avec les cas de Covid-19, le taux d'absentéisme des employés a monté en flèche et qu'avec la pénurie de main-d'œuvre, il était crucial d'offrir une expérience employée hors pair. Cela se manifestait notamment par une confiance lorsque les employés disaient avoir la Covid-19 et devoir s'absenter et par un accommodement dans leurs horaires et en leur permettant de faire du télétravail. Il s'agissait donc pour les gestionnaires d'écouter les inquiétudes de leurs employés pour pouvoir les rassurer ou trouver une solution.

« [...] il fallait être plus à l'écoute, plus compréhensifs, parce qu'on avait beaucoup à gérer le taux d'absentéisme. [...] C'est vraiment la façon d'approcher qui a changé je trouve. Avec la pénurie de main-d'œuvre, c'est sûr que nos façons d'aborder ou d'approcher l'employé sont différentes : [...] je dis à l'employé « je comprends très bien » et j'essaye de l'accommoder » (Émilie).

Lorsque nous avons effectué les entretiens de suivi avec les gestionnaires, le pic de la pandémie était passé et la majorité des employés étaient revenus sur le plancher. À partir de ce moment, un nouveau défi s'est présenté à la fois pour les employés et pour les gestionnaires : le bruit ambiant dans un centre d'appel. En effet, lors de la pandémie, pour respecter une distanciation et pour limiter les risques d'éclosion de Covid-19, les employés et leurs gestionnaires avaient été dispersés sur des étages et des tours de bureaux différents. Ainsi, pendant deux ans, ils ont travaillé avec plus d'espace et moins de bruit. Les gestionnaires ont donc tout de suite relevé qu'il était plus difficile de se concentrer en présence depuis le retour des employés dans le même espace physique comme nous en a témoigné l'une des gestionnaires :

« Depuis notre dernier entretien, [...] nos agents sont revenus en présentiel. [...] on est [...] dans un centre d'appel, donc ça devient bruyant, surtout qu'il y a beaucoup d'agents. [...] Nous, les gestionnaires, on trouve ça vraiment très intense parce qu'on a beaucoup de mal à se concentrer » (Béatrice).

Effectuer leur travail en composant avec le bruit ambiant était une réalité que les gestionnaires vivaient en présence, d'autant plus puisque leur lieu de travail était un centre d'appel. Cependant, c'était également le cas en travaillant à distance, que ce soit à partir de chez eux ou d'un tiers lieu. Nombreux étaient les gestionnaires qui n'avaient pas la chance d'avoir une pièce dans laquelle s'isoler pour leur télétravail. Certains devaient travailler dans la cuisine, dans le sous-sol ou encore partageaient une pièce

avec un(e) conjoint(e). Cela s'accompagnait donc d'un défi additionnel : celui du bruit occasionné par les autres occupants du logement qui pouvait perturber la concentration du gestionnaire : « Moi j'ai trois enfants, puis ils passent ici [derrière moi] à certains moments lors du dîner, puis à leur fin d'école. Au début, je trouvais ça hyper difficile [...] de rester concentrée » (Noémie).

Sur le plancher, avant la pandémie, les gestionnaires ne pouvaient pas entendre les conversations de chacun de leurs employés avec les clients. Cependant, en se déplaçant fréquemment entre eux, ils pouvaient surprendre des paroles qui n'auraient pas dû être prononcées ou encore une solution inadéquate offerte à un client. Ils pouvaient alors intervenir auprès de leurs employés. Avec le travail à distance, un défi s'était rajouté pour certains gestionnaires : accepter qu'ils sachent encore moins si l'un de leurs employés n'a pas dit ou fait ce qu'il fallait avec un client puisqu'ils ne pouvaient pas écouter systématiquement chacun des appels passés. Comme nous l'avons vu précédemment, il s'agissait pour les gestionnaires de laisser-aller leur besoin de contrôler et de faire confiance à leurs employés :

« [...] avant [la pandémie], je les entendais jaser, [...] je pouvais les entendre dire n'importe quoi aux clients. Alors, je pouvais intervenir [...] et leur donner du coaching. Mais maintenant, je dois me fier aux écoutes d'appels et si j'ai pas trouvé l'appel où ils ont dit n'importe quoi, bien je le saurais pas [...] » (Irène).

Nous comprenons de ces témoignages que le sens de l'ouïe est au cœur même du travail managérial, que le gestionnaire soit en présence ou à distance.

3.3.4 Le goût en tant qu'expérience gustative partagée

Il est ressorti, à plusieurs reprises pendant les entretiens, que les gestionnaires accordaient une place importante, consciemment ou non, au goût en tant qu'expérience gustative partagée. En effet, aller discuter informellement avec un employé ou un collègue autour d'un café leur manquait grandement pendant le pic de la pandémie. Il s'agissait pour eux d'un moyen agréable d'apprendre à se connaître : « [...] on est sortis souper à l'extérieur [...] Avoir un peu de temps à l'extérieur des murs du travail ça fait aussi plaisir, apprendre à connaître l'autre, prendre un petit verre et jaser [...] » (Jean). D'ailleurs, aussitôt que les restrictions sanitaires sont tombées (lors de nos entretiens de suivi), les gestionnaires ont sauté sur l'occasion pour reprendre les activités gustatives comme les potluck, les viennoiseries et cafés, les 5 à 7, les crèmes glacées l'été, etc. : « [...] vendredi prochain, on va faire un petit déjeuner ensemble, je vais passer à la boulangerie, puis j'avais envie de faire un 5 à 7 [...]. Je veux voir ça cet été, ça pourrait être le fun » (Béatrice). L'équipe d'une autre gestionnaire a décidé qu'elle souhaitait que tous les anniversaires

des employés soient célébrés mensuellement (Ophélie). Pour un des gestionnaires, ces expériences gustatives partagées sont non seulement une façon de faire vivre la coprésence de manière décontractée, mais aussi une occasion de bâtir l'esprit d'équipe :

« On a réservé une salle qui normalement sert pour les réunions, on a commandé de la nourriture et c'était juste une occasion d'être là, ensemble, pour discuter. [...] Je pense que ces moments-là, de 5 à 7, ont été utilisés pour faire du « team building » en même temps » (Louis).

Certains gestionnaires misaient même sur le goût pour récompenser l'atteinte ou le dépassement des objectifs de l'équipe ou encore pour répondre à la demande de leurs employés pour qui cela était également apprécié : « [...] je vais aller chercher un gâteau, parce qu'ils ont atteint un objectif [...] » (Béatrice). Ce choix délibéré de saisir les moments où l'équipe était en présence pour partager un repas ou un breuvage témoignerait du lien entre le goût et la cohésion d'équipe.

« [...] j'ai une réunion d'équipe qui s'en vient la semaine prochaine, on s'est lancé quelques défis qu'on a réussis ensemble. [...] Donc on s'est fait comme une promesse de se gâter. De faire un petit café-viennoiseries [...] » (Jean).

Offrir à manger ou à boire à leurs employés était aussi un moyen, pour les gestionnaires, de leur rendre la journée ou une réunion plus plaisante : « [Avant la pandémie,] je faisais le tour des rangées, j'apportais des petits gâteaux, j'animais, il y avait des thématiques, alors il y avait toujours quelque chose pour mettre de l'ambiance » (Noémie). C'était même une occasion pour eux de contribuer à une meilleure expérience employée. Béatrice abondait dans le même sens :

« [...] lorsqu'on est en réunion, j'apporte toujours un paquet de biscuits ou quelque chose, puis je leur dis d'en manger, parce que je pense qu'il faut sortir un peu du chemin tracé et ça permet d'ajouter un peu de « sparkle », des étincelles au quotidien. [...] J'ai un grand casier, énorme, dans lequel j'ai fait un « dépanneur » : alors je donne des bonbons à mes collègues et à mes employés, [...] parce que c'est plus le « fun » d'avoir du chocolat pendant la journée » (Béatrice).

Enfin, plusieurs gestionnaires nous ont révélé que c'est au courant de sorties pour prendre un café avec chacun de leurs employés qu'ils en ont le plus appris sur eux puisque ces derniers étaient plus à l'aise pour s'ouvrir à leur gestionnaire et à expliquer ce qui les préoccupait. Au pic de la pandémie, comme les rassemblements étaient interdits, les gestionnaires ne pouvaient plus aller prendre un café avec leurs employés. Ils ont dû tenter de recréer ces moments, plus personnels, avec leurs employés de façon

virtuelle. Cependant, entourés d'autres collègues sur le plancher avec eux, les employés ne se sentaient pas suffisamment en privé pour s'ouvrir :

« Avant la pandémie, [...] j'ai eu de magnifiques conversations avec mes employés [...] dans ces cafés-là spontanés [...]. Ces cafés m'ont permis aussi d'avoir une ouverture sur leur réalité, versus sur Teams où on est entouré de gens, donc c'est un peu difficile d'en parler » (Irène).

Ces extraits nous révèlent l'importance de ne pas négliger le sens du goût dans le cadre du travail managérial puisqu'il est rassembleur et favorise la proximité entre les gestionnaires et leurs employés.

3.3.5 L'odorat

D'emblée, nous avons constaté que l'odorat était le seul sens dont il n'avait nullement été question lors des entretiens. En effet, lorsque les gestionnaires ont mentionné le café, les viennoiseries ou encore les crèmes glacées, ils l'ont fait dans la perspective d'expliquer le lien qu'ils faisaient entre le goût et la cohésion d'équipe, et non pour nous transmettre leur ressenti face aux odeurs de ces aliments ou breuvages ou encore les souvenirs que ceux-ci pouvaient évoquer en eux. Les odeurs présentes dans un bureau, comme les parfums, la sueur ou encore la cafétéria ont également été passés sous silence. Ces observations concordent avec celles que nous avons relevé dans la revue de littérature soutenant que l'odorat est le sens le moins considéré.

3.4 La proximité

Nous dédions cette dernière section au corps dans l'espace pour mieux comprendre le thème de la proximité qui était récurrent dans nos entretiens. En effet, ces derniers nous ont permis de révéler qu'il y avait un lien à faire entre la coprésence physique et la proximité d'une part et la dimension sensorielle du travail managérial d'autre part. Comme nous l'expliquons dans cette section, ce lien découle de la cohésion d'équipe, de la dimension relationnelle et du bien-être qui sont facilités lorsque les gestionnaires et leurs employés travaillent au même endroit géographique. C'est aussi le travail sensoriel du manager qui est impliqué puisqu'en étant proche de ses employés, il devient plus aisé pour lui d'interpréter ce qu'il perçoit par ses sens dans le cadre de ses fonctions.

Avec l'arrivée de la pandémie et la dispersion des employés, trois modèles de travail étaient alors possibles : de travailler uniquement au bureau, de travailler uniquement de la maison ou encore une

formule hybride. C'était donc pour les gestionnaires et leurs employés trois façons « d'être ensemble » et qui, dans le cadre de l'organisation étudiée, se résument ainsi :

- La coprésence physique : lorsque le gestionnaire et ses employés sont physiquement au même endroit;
- La coprésence virtuelle : lorsque le gestionnaire et ses employés sont physiquement à des endroits différents et qu'ils utilisent des moyens technologiques pour travailler ensemble en temps réel;
- La coprésence hybride : lorsque le gestionnaire a à la fois des employés qui travaillent à distance et des employés en présence et qu'ils utilisent, selon la situation de l'employé, le face-à-face et des moyens technologiques.

La coprésence physique comme dynamiseur du relationnel et de la cohésion d'équipe

Les gestionnaires ont noté que les relations interpersonnelles et sociales étaient pauvres pendant la pandémie et que la présence physique dans un même lieu était le meilleur moyen pour le rapprochement avec leurs employés et entre ces derniers. Il y avait donc une plus-value à la coprésence physique pour le social et la cohésion d'équipe : « Depuis notre retour en présentiel [...] je vois une différence au niveau de mes relations interpersonnelles, [...] ça nous rapproche les uns des autres » (Ophélie).

Georges abondait dans le même sens :

« Avec mes employés, depuis le retour [en présence], les communications et les relations interpersonnelles en général sont meilleures. [...] le fait d'être ensemble sur le plancher, ça apporte un aspect social plus intéressant au niveau de l'équipe que lorsqu'on était tous dispersés » (Georges).

Il ressortait également de nos entretiens que les gestionnaires avaient un sentiment de nostalgie des relations interpersonnelles qu'ils avaient entre eux avant la pandémie, et que tout comme avec leurs employés, la pandémie avait affecté la dimension sociale de leur travail. Les gestionnaires ayant un horaire chargé et étant très sollicités par leurs employés n'avaient pas suffisamment de temps et d'occasions pour s'organiser des activités informelles entre collègues. Lors des entretiens de suivis, les gestionnaires et employés étant majoritairement de retour en présence, au même endroit, une amélioration des relations interpersonnelles et de la cohésion d'équipe a tout de suite été notée, comme en témoignent les extraits suivants :

« [...] c'est sûr qu'il y a un effet d'isolement qui est un peu plus élargi. [...] c'est pas du tout la même dynamique que quand j'étais en personne où là j'avais bien plus d'interactions avec mes collègues,

on riait, on avait plus de moments où on pouvait partager. Là, on est beaucoup dans la concentration dans un petit écran. Puis on essaie de passer au travers de nos listes aussi » (Noémie).

« [Depuis le retour en présentiel, il y] a une meilleure cohésion d'équipe au sein de notre équipe de gestionnaires. Puis tu te rends compte aussi plus qui sont les gens et leur personnalité. C'est mieux pour moi maintenant, [...] c'est plus facile pour établir le contact avec eux » (Béatrice).

D'ailleurs, aussitôt le pic de la pandémie terminé et les mesures sanitaires tombées, les gestionnaires ont saisi l'occasion de privilégier des activités d'équipe, formelles et informelles, pour les journées en présence puisque cela permettait la socialisation et la cohésion d'équipe. Pour eux, ainsi que pour les employés, il y avait incontestablement une valeur ajoutée à faire ces activités en présence plutôt qu'à distance :

« [...] ce que mon équipe a décidé c'est de se voir en personne pour les rencontres d'équipe, [...] parce qu'ils voyaient une valeur à ce qu'on se voit, pour la chimie d'équipe. Également de se voir pour toutes les activités de planification de trimestre et les activités de fermeture de trimestre, mais aussi pour toutes les fêtes durant le mois, de faire un dîner mensuel [...] » (Ophélie).

Nous avons constaté qu'en temps de crise, surtout dans les débuts, la coprésence physique a rapproché les gestionnaires des employés qui étaient en présence avec eux, bien qu'ils n'appartenaient pas tous à leur équipe, plus qu'avec leurs employés qui travaillaient à distance. Cela s'est expliqué par le partage de la même réalité sur le plancher, notamment la peur que tous avaient dans les débuts de la pandémie, autant les employés que les gestionnaires, d'attraper la Covid-19, puisque c'était encore un phénomène nouveau et que les connaissances et conséquences du virus étaient encore méconnues du public. C'est ce que nous a d'ailleurs rapporté Irène :

« J'ai « focussé » sur les gens qui étaient physiquement avec moi, leur bien-être, la peur était beaucoup plus là, et je savais que mes employés étaient pris en considération par les gestionnaires qui étaient physiquement avec eux. [...] la proximité avec les employés s'est créée plus vite avec ceux qui étaient sur le plancher, parce qu'on vivait une peur. Littéralement, on avait peur tous ensemble du virus [...] et on le vivait très très fortement ensemble » (Irène).

La coprésence physique comme facilitateur du bien-être

La pandémie a ébranlé les gestionnaires comme tout le monde. En plus de devoir gérer le stress et l'anxiété de leurs employés, ils avaient eux-mêmes des craintes face au nouveau virus. Ils ont également dû composer avec l'éloignement géographique de leur équipe et de la distanciation physique de deux mètres pour ceux sur le plancher avec eux. Pendant le pic de la pandémie, certains ont ressenti de la nostalgie de

travailler ensemble en présence et d'autres même de l'isolement. Plusieurs gestionnaires ont donc relevé une amélioration de leur degré de bien-être avec le retour en présence, lorsque les mesures sanitaires sont tombées : « [...] mon degré de bien-être a augmenté depuis le retour » (Jean). La présence physique, avec eux, de leurs employés et collègues leur a procuré de l'énergie et du bonheur, au point de pouvoir changer du tout au tout la perception qu'ils avaient de leur journée : « Depuis qu'on peut se rencontrer en personne, je trouve que ça fait toute la différence-là. Quand on sort de nos activités en présentiel, on sent vraiment une boule d'énergie » (Ophélie). Hélène abondait dans le même sens :

« Le fait d'être tous ensemble sur le plancher augmente mon bien-être grâce aux relations interpersonnelles en personne, veut-veut pas ça l'aide, ça l'aide beaucoup. [...] Tu sais, t'as besoin de ça, parce que des fois t'es dans ta bulle et il y a des situations qui se passent, mais peut-être que quelqu'un va passer et va juste te faire rire, puis là, ça change toute ta journée. Ça change tout » (Hélène).

Les outils technologiques pour assurer le travail à distance et la coprésence virtuelle

Lors du pic de la pandémie, les outils technologiques ont été salutaires pour l'organisation puisqu'ils ont permis le maintien des opérations tout en respectant les nouvelles mesures sanitaires de distanciation. Les équipes dispersées ont ainsi pu continuer de travailler ensemble, en temps réel, de façon à la fois physique et virtuelle. Les gestionnaires qui se déplaçaient beaucoup sur le plancher, pour aller voir les employés, avant la pandémie ont dû adapter leur routine en passant plus de temps devant leur ordinateur. En effet, la majeure partie de leur temps était passé avec les outils technologiques, essentiellement leur ordinateur et la plateforme Teams, puisque les communications étaient au cœur même du travail qu'ils devaient faire et que celles-ci se faisaient majoritairement à distance. Comme nous en a témoigné l'un des gestionnaires, ces outils technologiques, en plus de faciliter ce travail de communication, ont eu l'avantage de permettre, malgré la dispersion de l'équipe, un rapprochement entre les gestionnaires et leurs employés et de faire vivre la coprésence virtuelle :

« [...] même si on peut pas le faire physiquement, on peut le faire à distance, [grâce aux outils technologiques], donc de toujours, au courant de la journée, créer des petits contacts avec les membres de nos équipes pour toujours les faire sentir impliqués, mais aussi pour toujours leur démontrer qu'on est « là » même si on n'est pas là physiquement » (Georges).

Toujours dans l'optique de faciliter la coprésence virtuelle, pour les rencontres virtuelles, les gestionnaires mettaient leur caméra pour que leurs employés puissent voir leur non-verbal, comme leurs expressions de visage et leur gestuelle : « [...] je trouve qu'on les voit pas physiquement la plupart, fait que c'est

important d'avoir souvent notre caméra allumée, parce que le non-verbal compte beaucoup [...] » (Hélène).

D'après eux, cela permettait une meilleure compréhension du message qu'ils essayaient de passer et d'éviter le plus possible les malentendus, surtout lorsqu'ils devaient communiquer avec des employés n'ayant pas de caméra. Émilie abondait dans le même sens qu'Hélène :

« [...] je mets ma caméra pour qu'ils me voient, parce que des fois j'ai dû parler avec des employés sans caméra, et on voit pas le non-verbal. Moi, je veux qu'ils voient mon visage, ma motivation, mon sourire [...] voir la personne pour pouvoir lui communiquer, qu'elle me voit et que je la vois, c'est ça qui est important [...] parce que pour moi, le non-verbal est très essentiel dans une communication » (Émilie).

Pour de nombreux gestionnaires, l'emploi d'un environnement virtuel comme Teams permettait de maintenir les échanges en temps réel au sein d'une équipe dispersée « [...] avec Teams, [...] on peut quand même s'appeler rapidement, efficacement, on peut s'écrire en temps réel [...] » (Georges). D'ailleurs, certains gestionnaires ont même relevé un autre avantage de la coprésence virtuelle, soit celui de leur permettre d'être disponibles, plus rapidement et en tout temps, pour répondre aux questions de leurs employés et ce peu importe leur localisation. Cette immédiateté leur permettait d'être plus efficaces puisqu'ils passaient moins de temps à se promener sur le plancher pour chercher leurs employés ou inversement à sauver le temps de déplacement des employés pour venir poser leur question à leur gestionnaire en face-à-face. Autrement dit, l'emploi d'outils technologiques et de plateformes comme Teams représentait des environnements virtuels qui permettaient aux gestionnaires d'être disponibles en temps réel, plus rapidement et plus efficacement, pour leurs employés :

« [...] on est je trouve plus proches [avec Teams]. Parce que aussitôt que j'ai un message que je vois en bas de l'écran, donc c'est sûr qu'on répond plus vite que mettons aller sur un étage qui a 360 employés, chercher l'employé, où est-ce qu'il est assis, pour lui répondre. Moi je trouve qu'on est plus productif, on est plus proches et on est on a le temps de répondre aux employés plus qu'avant [...] » (Émilie).

« Avant [la pandémie], je me promenais énormément sur le plancher, ils me cherchaient plus souvent qu'autrement, mais là, la pandémie a fait que j'étais plus disponible pour eux, je réponds plus vite, ils m'appellent plus rapidement » (Irène).

Pour d'autres gestionnaires, les outils technologiques étaient plutôt un handicap, car tous n'avaient pas la même aisance et facilité avec ceux-ci. En étant moins familiers avec Teams ou encore SharePoint, il était

plus difficile par exemple de partager leur écran au reste de l'équipe pendant une réunion ou encore de retrouver le lien d'un document à présenter. En prenant le temps de chercher ou de demander de l'aide, ces gestionnaires se sentaient alors moins efficaces comme nous en a témoigné Denise :

« En réunion d'équipe, je suis franchement meilleure dans les présentations quand je suis en présentiel, [...], car pour moi, [...] souvent ce qui me ralentit c'est la technologie. [...] c'est que je cherche où est ma présentation, elle est sur le SharePoint et où est-ce qu'elle est sur le SharePoint ? Ça, avant la pandémie, c'était comme ça [signe de claquement des doigts], puis maintenant, je suis tout le temps en train de tout chercher, j'ai l'impression d'être moins efficace avec la technologie » (Denise).

De plus, les technologies rajoutaient de la pression à être disponibles plus rapidement, leur donnant le sentiment qu'ils étaient obligés de répondre presque instantanément après avoir reçu un message d'un employé. Ce ressenti d'immédiateté s'expliquait par leur besoin de démontrer qu'ils étaient disponibles et que répondre rapidement était un moyen d'y parvenir :

« [...] avant, à la Banque, on recevait un mémo, on avait 30 jours pour y répondre. Après ça, on est passé aux courriels et on avait 24 à 48 heures pour y répondre. Puis là, depuis la pandémie, on est sur Teams, où est-ce qu'on a à peu près 10 minutes pour répondre et si on répond pas, bien on se fait demander « t'es-tu là? ». Pour moi-là, c'est comme, pas que c'est difficile, mais c'est comme une pression des fois supplémentaire sur Teams » (Denise).

Pendant la pandémie, les gestionnaires ont également partagé à leurs employés leur numéro de cellulaire afin que ces derniers puissent les rejoindre plus facilement. Cela a également contribué à la dilution des frontières entre travail et vie personnelle et n'a pas été perçu comme positif par plusieurs gestionnaires. Le problème n'était pas que ces derniers envoyaient un message texte sur le cellulaire personnel de leur gestionnaire au lieu de laisser un message sur la boîte vocale de l'organisation pour aviser de leur absence par exemple, mais plutôt qu'ils le faisaient bien au-delà des heures de travail : « Tu peux me texter dans la journée, y a pas de problème, mais tu sais pas à 2h du matin » (Hélène).

Enfin, comme mentionné plus haut, pour travailler avec une équipe dispersée, les gestionnaires étaient contraints de passer moins de temps à se déplacer sur le plancher et plus de temps derrière leur ordinateur. Or, comme en témoigne une des gestionnaires, une exposition prolongée aux écrans pouvait avoir des répercussions sur le bien-être physique. La solution qu'elle avait donc trouvée était de prévoir des rencontres plus courtes pour pouvoir se laisser des pauses entre elles :

« Je dirais au début, [...] j'avais mal à la tête d'être devant mon écran toute la journée sans arrêt, ça été un défi, [...], mais je me suis rapidement adaptée à la situation en pandémie, en trouvant des moyens. Donc des exemples simples : au lieu de mettre des rencontres d'une heure, je mettais des rencontres de 50 minutes pour me laisser un 10 minutes pour respirer avant la prochaine rencontre. Ça a l'air banal, mais ça fait en sorte que notre cerveau est pas sursollicité. Pour le côté interpersonnel, je [fais les rencontres] autrement, [...] elles sont plus fréquentes, mais plus courtes, pour que je puisse parler plus souvent à mes gens » (Ophélie).

Il est ressorti de nos entretiens que la coprésence virtuelle a su répondre aux besoins de travailler ensemble et en temps réel avec des équipes dispersées et a poussé les gestionnaires à repenser leurs pratiques pour assurer une proximité malgré la distance géographique : « [...] la proximité, c'est pas juste physique, maintenant ça peut aussi se faire à distance, « bonjour la technologie » (Jean). Cependant, pour d'autres gestionnaires comme François, la coprésence physique demeurait la raison d'être de leur rôle et attendait l'accalmie de la crise sanitaire pour revenir à leurs pratiques d'avant la pandémie :

« Je suis très enthousiaste à l'idée d'un retour au travail, parce que moi le télétravail ou mode hybride, c'est pas la définition que je me fais d'un gestionnaire. Pour moi un gestionnaire c'est quelqu'un qui est à proximité, c'est quelqu'un qui est avec ses équipes, qui partage le quotidien de ses équipes, c'est quelqu'un qui vit la même chose que ses équipes [...] » (François).

En somme, ce n'était pas uniquement la dimension sensorielle qui a été touchée par la pandémie, mais aussi la proximité qui s'est élargie de coprésence physique à coprésence hybride et virtuelle grâce aux technologies. Les gestionnaires ont pu compter sur ces dernières ainsi que sur la combinaison de leurs autres sens pour compenser les pertes sur le plan visuel face à leurs employés et à leur dispersion dans divers lieux de travail. En effet, comme nous le présentons dans le tableau 3.1, pour chaque pratique que les gestionnaires ont dû développer durant la pandémie, plusieurs sens étaient engagés en même temps. C'est cette combinaison des sens qui permettaient aux gestionnaires d'interpréter les situations qui se présentaient à eux et de mettre en application leurs nouvelles pratiques développées. Par exemple, lorsqu'un gestionnaire n'est pas au même endroit géographique que son employé et que ce dernier n'a pas de caméra ou ne l'allume pas, il y a une perte des repères visuels. Privé de ce sens, le gestionnaire ne peut lire le non-verbal, les émotions et les réactions de son employé lors de leurs communications. Il va donc compenser en écoutant plus activement son employé mais aussi les commentaires et inquiétudes que les collègues pourraient partager. Il va également prévoir plus de rencontres avec cet employé pour faire des suivis. Les communications peuvent être orales et écrites, impliquant non seulement l'ouïe mais aussi le toucher (comme haptique par l'emploi des outils technologiques), sans oublier la vue lorsqu'il y a possibilité d'avoir une caméra allumée. De même, en utilisant des émojis pour exprimer les émotions lors

de communications écrites ou encore en complétant un tableau d'humeur, le gestionnaire utilise de nouveau plus d'un sens dont la vue et le toucher (comme haptique par l'emploi des outils technologiques).

Il s'agit ici d'une illustration de l'importance de la multisensorialité telle que vue au premier chapitre, dans la revue de littérature sur les sens.

Synthèse

Au terme de cette présentation des principaux résultats de notre analyse des données, nous parvenons à la conclusion que la pandémie a eu des répercussions bien palpables et nombreuses sur les pratiques de la gestion. Les nouvelles pratiques, vues dans ce chapitre, ont pris naissance pendant la pandémie, comme des moyens de compenser la distance géographique et l'absence de visuel. La nature même des transformations du management observées a donc tenu de la compensation. Le tableau suivant résume le présent chapitre en présentant les différents défis vécus par les gestionnaires lors de la pandémie, les pratiques développées pour compenser (nourries entre autres par les compétences pertinentes dans ce contexte) et les sens impliqués lors de celles-ci. Nous soulignons que nous conceptualisons les pratiques développées par les gestionnaires et résumées dans le tableau ci-dessus comme correspondant au déploiement des compétences vues au tableau 3.1. En effet, nous pouvons voir que ces dernières s'expriment et s'incarnent via les pratiques.

Tableau 3.1 : Synthèse des principaux résultats

Défis rencontrés	Conséquences des défis	Pratiques développées	Sens impliqués
Absence de visuel	Privation du non-verbal, des réactions et émotions des employés lors des communications	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer (sur le plan formel comme informel, à l'oral comme à l'écrit) plus fréquemment et avec plus de suivi • Écouter plus activement • Relever les inquiétudes des collègues de l'employé concerné • Évaluer l'état des employés à l'aide d'un tableau d'humeur • Faire des suivis plus réguliers, surtout avec les employés à distance qui n'ont pas de caméra • Utiliser des emojis et des gifs pour exprimer des émotions 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouïe • Vue • Toucher (utilisation des outils technologiques)
	Plus de malentendus possibles lors des communications	<ul style="list-style-type: none"> • Poser des questions aux employés pour valider ce qu'ils ont compris • Reformuler en d'autres mots au besoin • Demander aux employés un résumé de ce qu'ils retiennent d'une rencontre 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouïe • Vue
	Proximité et cohésion d'équipe plus difficiles	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser plus de rencontres d'équipe et d'activités informelles virtuelles • Diversifier les moyens de communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouïe • Vue • Toucher (utilisation des outils technologiques et coprésence virtuelle)
	Confusion du gestionnaire vers qui se tourner (à distance plus difficile de savoir qui est disponible)	<ul style="list-style-type: none"> • Transmettre à ses collègues l'information obtenue grâce au visuel et à l'ouïe sur le plancher • Meilleure utilisation du statut « occupé » ou « disponible » sur Teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouïe • Vue • Toucher (coprésences physique et virtuelle)
	Règlement plus difficile des dossiers sensibles	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer d'abord l'état de l'employé (par ex. grâce au tableau d'humeur) • Préparer adéquatement le message à transmettre (choix des mots) • Régler le dossier sur plusieurs rencontres ou faire des suivis serrés • Valider la compréhension du message avec l'employé en lui demandant ce qu'il en retient et comment il voit la suite des choses 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouïe • Toucher (utilisation des outils technologiques)
	Confiance plus difficile à bâtir à distance	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer davantage de façon informelle • Lâcher-prise sur le contrôle en se fiant aux autres indicateurs de performance (ex. : se fier aux statistiques et écoutes d'appels) • Écouter plus activement (et avoir un système de prise de notes pour se rappeler de ce qui est discuté) • Faire preuve de vulnérabilité, d'authenticité et de transparence 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouïe • Vue • Toucher (utilisation des outils technologiques et coprésence virtuelle)

Outils technologiques, coprésence virtuelle et disponibilité	Dilution des frontières entre travail et vie personnelle, qui engendre du temps supplémentaire à distance	<ul style="list-style-type: none"> • S'obliger à faire des activités personnelles les soirs de semaine pour ne pas ramener du travail chez eux 	<ul style="list-style-type: none"> • Toucher (corps) et autres sens selon l'activité réalisée
	Manque de temps pour tout faire, ce qui engendre aussi du temps supplémentaire à distance	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer l'agenda à l'aide d'Outlook en prévoyant chacune de leurs tâches et en programmant les rencontres • Réserver le temps de repas dans l'agenda pour s'assurer d'en avoir un (sinon les employés, collègues et supérieurs vont programmer des rencontres) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vue • Toucher (utilisation des outils technologiques)
Sentiment d'isolement avec le travail à distance et diminution du bien-être	Désengagement de certains employés, diminution de la mobilisation et de la participation	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser plus de rencontres d'équipe et d'activités informelles virtuelles pour briser l'isolement 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouïe • Vue • Toucher (utilisation des outils technologiques et coprésence virtuelle)
	Montée en flèche du stress, de l'anxiété et de l'absentéisme chez les employés	<ul style="list-style-type: none"> • Écouter plus activement pour cerner les besoins • Identifier les émotions (possibilité d'utiliser un tableau d'humeur) • Faire preuve d'empathie et d'intelligence émotionnelle • Référer aux ressources offertes au sein de l'organisation • Accommoder • Miser sur les conversations informelles • Faire des suivis réguliers avec les employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouïe • Toucher (utilisation des outils technologiques)
	Gestion des émotions des employés (drainant)	<ul style="list-style-type: none"> • Éviter de faire du travail supplémentaire • Se reposer • Parler à des professionnels (ex. : psychologue) ou des amis pour se décharger 	<ul style="list-style-type: none"> • Toucher (corps)
Limitier les éclosions de Covid-19	Assurer la santé et la sécurité des employés face au virus de la Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> • Transmettre les informations et directives provenant de l'organisation • Expliquer et rappeler régulièrement les mesures sanitaires • S'assurer de leur respect et imposer des sanctions au besoin 	<ul style="list-style-type: none"> • Vue • Toucher (coprésence physique)
Bruit ambiant et interruptions	Concentration plus difficile	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir les activités nécessitant de la concentration pour le travail à distance • Demander aux employés s'il s'agit d'une urgence (souvent la réponse est non) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouïe

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Les entretiens que nous avons réalisés avec les gestionnaires ont été révélateurs des difficultés qu'ils ont rencontrées pendant la pandémie, mais aussi des compétences et pratiques qu'ils ont su développer pour s'adapter à cette nouvelle situation et pour gérer une équipe dispersée. À travers l'analyse de ces entretiens, un thème inattendu, mais central a émergé, celui de la sensorialité du travail managérial. Dans leur quotidien, les sens des gestionnaires sont sollicités pour l'accomplissement de leurs tâches. Notre étude nous a permis de comprendre que la pandémie a mis en relief cette sensorialité, venant accroître l'utilisation de leurs sens. Privés de repères visuels dont le non-verbal dans plusieurs circonstances quotidiennes, surtout en début de pandémie, les gestionnaires ont été contraints de développer davantage leurs autres sens. Nous nous sommes alors tournés vers la littérature afin de la sonder sur le travail sensoriel et plus particulièrement d'un point de vue managérial. Cela nous a permis de confirmer qu'il s'agit d'un terrain peu exploité par la recherche, d'où toute la pertinence de notre sujet.

Dans ce chapitre, nous débutons par un retour sur le travail managérial pour faire des liens avec les apprentissages que permet notre recherche. Puis, nous démontrerons que l'appauvrissement des dimensions sensorielles ainsi que tous les défis qui ont accompagné la pandémie et le travail à distance nous ont permis de réaliser que les sens sont le soubassement des pratiques. Puis, nous démontrons que former les gestionnaires sur la dimension sensorielle du travail managérial est salutaire pour l'avenir de la pratique du management, mais qu'un tel enseignement fait face à de nombreux obstacles. Enfin, nous soulignons quelques implications pratiques qui découlent de notre recherche.

4.1 Retour sur le travail managérial

En s'éloignant un peu de la vision normative de Fayol (avec le PODC) pour reconnaître que le travail managérial est compliqué, fragmenté et concentré autour des communications, Mintzberg (1973) nous a appris que nous contribuons à réduire le fossé entre le travail managérial en théorie et celui en pratique (travail réel). Parmi les dix rôles du gestionnaire avancés par Mintzberg (1990) figurent les actions de réseauter, motiver et transmettre des informations importantes (communications). Ainsi, Mintzberg nous invite à inclure dans le travail managérial les dimensions relationnelles, émotionnelles et informelles. D'ailleurs, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, le management c'est entre autres d'assurer

la qualité des relations pour les membres de l'organisation (Déry, 2010). Cunliffe (2009), pour sa part, nous rappelle que la pratique du management est avant toute chose relationnelle.

La dimension relationnelle du travail managérial était donc bien documentée. Ce qui est nouveau et souligné par notre recherche est la dimension sensorielle et c'est à l'aide de la perspective de la pratique que nous avons pu bien mettre en relief ce lien entre le travail managérial et la sensorialité. Comme nous l'avons souligné dans la revue de littérature, la pratique s'intéresse aux activités quotidiennes du travail des managers (Korica et al., 2017) en prêtant attention aux outils et matériel utilisés, à ce qui est dit et aux actions posées par le corps (Nicolini, 2012, chapitre 1). En cadrant l'activité managériale des personnes comme pratique, nous avons pu constater à quel point les gestionnaires rencontrés ont fait preuve d'adaptation, de créativité et d'initiative, pour faire face aux défis imposés par la pandémie.

En plus de ces compétences développées, ils ont appris à repenser le temps passé en coprésence physique en choisissant les activités qui ont une plus-value à être réalisées en présence (comme les activités sociales et informelles) et à réserver celles nécessitant leur concentration pour le travail à distance. Enfin, la pandémie leur a permis de prendre conscience que le temps informel fait partie intégrante de leur travail et qu'en lui consacrant du temps et de l'énergie, ils contribuent à améliorer leur relation avec leurs employés puisque les conversations et activités informelles favorisent la proximité et la confiance (et donc de surmonter des défis qui accompagnent le travail à distance).

De plus, comme nous l'avons constaté lors de nos entretiens, en partageant ces apprentissages et leurs « bonnes pratiques » à leurs collègues et supérieurs pendant les rencontres sur Teams, certains gestionnaires se sont attiré de la visibilité et de la reconnaissance, qui se sont traduites en promotion. Cela illustre bien une dimension des pratiques que nous ne visions pas à étudier, soit les enjeux de pouvoir qui y sont associés (Nicolini et Monteiro, 2016). Cela signifie également que le défaut qui est reproché au travail à distance à l'égard d'un manque de visibilité et de reconnaissance pour la majorité des personnes peut plutôt être un avantage pour d'autres. C'est donc une invitation, pour les plus timides, à prendre la parole et à tenter de se faire remarquer (Sergeeva, 2023).

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes appuyés sur les approches situationnelle et configurationnelle (approches proposées par Nicolini et Monteiro, 2016). C'est ainsi que nous avons étudié d'une part ce que les gestionnaires ont fait pendant la pandémie en nous basant sur les entretiens (puisque l'observation sur le terrain n'était pas possible) et d'autre part établi les connexions entre différentes

pratiques (comme la pratique du travail et de la gestion à distance) et leur contexte (pandémie et équipes dispersées). Ces liens nous ont permis d'en établir d'autres, notamment entre la coprésence physique d'une part et le relationnel, le collectif, la cohésion d'équipe, le bien-être, la mobilisation et la confiance d'autre part. D'ailleurs, comme l'ont noté les gestionnaires lors de nos entretiens, bien que la coprésence virtuelle ait été salutaire pour faire vivre le « nous » (Cunliffe, 2022) pendant la pandémie, il n'en demeure pas moins qu'elle ne peut égaler les atouts incontestables qu'offre la coprésence physique sur le plan relationnel. C'est pourquoi, dès l'accalmie de la pandémie et le retour en présence possible, les gestionnaires sont revenus à des pratiques plus adaptées à la coprésence physique (notamment de rencontrer les employés individuellement en présence plutôt que par Teams et réaliser des activités d'équipe dans le même lieu). Cette conclusion est soutenue par ce que nous avons évoqué précédemment, soit le constat qu'il y avait plus de différences que de continuités évoquées (comme de maintenir les rencontres d'équipe par Teams ou encore de conserver du temps pour les rencontres et activités informelles) à l'égard des pratiques de travail dans les premiers entretiens (soit des différences entre les pratiques pré-pandémie et celles durant la pandémie) qu'entre les deux vagues d'entretiens (toutes deux en contexte pandémique). Ainsi, certaines des difficultés rencontrées par les gestionnaires au temps un, notamment de devoir s'adapter à des plateformes comme Teams ou encore à réaliser des rencontres en virtuel, faisaient désormais partie de leur routine au temps deux, ce qui n'est pas sans rappeler un constat similaire fait par Hassard et Morris (2022)³. Cela renforce l'idée selon laquelle les pratiques qui étaient inhabituelles et remarquables avant la pandémie sont devenues normales une fois la pandémie passée. Un autre constat qui est ressorti de notre analyse des entretiens est qu'en temps de crise et de travail à distance et d'équipes dispersées, miser sur la dimension sensorielle permet d'améliorer l'expérience vécue de la coprésence virtuelle et la cohésion d'équipe.

En nous inspirant de l'idée de pratique comme (socio)matérialité (Rouleau, 2022), nous avons pu détecter que l'interaction des gestionnaires avec les technologies était inégale, certains étant plus familiers avec elles que d'autres, et surtout qu'elles leur permettaient de compenser sur le plan des communications et de la coprésence l'absence de visuel sur les employés et sur leur dispersion géographique. Nous avons opté pour ces approches, car elles sont compatibles, dans la mesure où elles accordent une place importante au corps.

³ Ce fut le même constat dans l'étude en deux temps de Hassard et Morris, portant elle aussi sur le travail managérial : « concerns considered remarkable in one period can become habitual in another » (2022, p. 8).

Cela nous a permis de faire le lien avec l'influence phénoménologique présente dans notre recherche. C'est le courant existentiel de la phénoménologie qui répondait le mieux à nos questions de recherche puisqu'il consiste à étudier l'expérience corporelle vécue. Avec une telle perspective, nous pouvons mieux comprendre le travail incarné (Bancou, 2024 et Hockey et Allen-Collinson, 2009) en tant que corps en relation avec son environnement et ses outils de travail, mais aussi de faire le lien entre le corps et les sens puisque c'est par ces derniers que le corps et l'esprit perçoivent le monde (Blay, 2013). Cette vision du travail incarné nous permet de réaliser que les sens représentent le soubassement des pratiques dans la mesure où ces dernières prennent naissance dans les sens, une idée qui ressort clairement du tableau 3.1. Un exemple est lorsque les gestionnaires se promènent sur le plancher parmi les employés pour juger de leur état, ils monopolisent alors leur corps pour se déplacer (toucher comme haptique), la vue suit leurs pas pour faire la lecture du non-verbal des employés et s'ils repèrent des employés ne se sentant pas bien, ils les rencontrent et mobilisent leur écoute active. Le sens de l'ouïe leur permet de repérer et d'interpréter les silences, les hésitations ou la vitesse du débit. Parallèlement, la vue leur donne aussi des informations comme un employé qui rougit, fronce des sourcils ou fuit du regard. Une fois ces informations perçues, le gestionnaire peut alors mieux juger des émotions vécues par l'employé et adapter les actions à prendre ou le message à transmettre. Cet exemple illustre bien la façon dont d'une part les sens sont interconnectés et d'autre part dont les pratiques prennent naissance dans les sens et dépendent d'eux. Cette réalisation du lien entre les sens et les pratiques est d'autant plus frappante avec l'appauvrissement du sensoriel qui a accompagné la pandémie. Notre recherche insiste sur ce lien et sur la revalorisation du management comme pratique qui ne peut se vivre au quotidien sans la sensorialité, mais donc aussi le corps et les émotions puisqu'ils sont indissociables.

En effet, ce sont tous les sens en éveil qui travaillent de concert lors des expériences corporelles vécues et qui nous permettent non seulement de poser des jugements sur les actions à prendre, mais aussi d'accumuler des connaissances (Grosjean, 2014). C'est donc dire que cette multisensorialité est essentielle dans l'accomplissement de notre travail et pour les connaissances sensibles. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, les connaissances sensibles permettent de percevoir et d'interpréter notre environnement à l'aide de nos sens (Strati, 2007). La différence de réaction de chaque gestionnaire dans un même contexte pandémique nous démontre qu'ils agissent en fonction de leur bagage de connaissances sensibles, leurs aptitudes, leurs goûts et leurs émotions (Strati, 2007). Ces connaissances sont essentielles puisque les sens et le corps combinés contribuent à développer les connaissances

organisationnelles (idée partagée par Gherardi, 2007; Grosjean 2014 et Strati 2007) qui permettront d'ancrer ces apprentissages pour de futurs contextes de pandémie ou de travail à distance massif.

4.2 Les défis du travail à distance et de la gestion d'une équipe dispersée

Tel que couvert par la revue de littérature, le travail à distance présente des avantages et des inconvénients, notre recherche appuie la plupart de ceux-ci, tels qu'un meilleur équilibre travail-vie personnelle, plus de concentration et de proximité avec les employés, mais aussi un horaire de travail étendu, plus de responsabilités, de stress et des attentes d'immédiateté, sans oublier un plus fort besoin de visibilité et de reconnaissance. Cependant, la perspective théorique que nous employons et notre attention particulière à la dimension sensorielle du travail managérial nous permettent de souligner des impacts forts du travail à distance, soit l'appauvrissement du relationnel, la fragilisation du collectif et les efforts accrus pour créer le relationnel et bâtir un rapport affectif avec les personnes. Notre recherche nous a permis de relever que ces impacts ont une composante sensorielle, et que c'est celle-ci qui fait de ces impacts de véritables obstacles au travail à distance.

4.2.1 Appauvrissement des relations sociales et fragilisation du collectif

Comme les études l'ont démontré, l'augmentation du travail à distance s'accompagne de plus de risques d'isolement, de démotivation, d'implication, de mal-être (Cooper et Kurland, 2002; Gajendran et Harrison, 2007; Golden et Veiga, 2005, Golden *et al.*, 2008; Golden et Raghuram, 2010 et Harris, 2003) et de perte du sentiment d'appartenance à l'organisation (Taskin *et al.*, 2003). Tout comme dans l'étude de Taskin *et al.*, 2024, nos entretiens nous ont montré que le travail à distance crée une barrière géographique entre collègues, ce qui peut nuire aux relations interpersonnelles, au réseautage et à la participation puisqu'ils ressentent un détachement les uns envers les autres (idée reprise par Alnuaimi *et al.*, 2010 et Taskin, 2007). Cela est d'autant plus vrai qu'en ne pouvant se croiser dans les couloirs ou autour de la machine à café par exemple, les employés et gestionnaires ont moins d'occasions d'avoir des conversations informelles. Collins *et al.* (2016) tirent les mêmes conclusions. Les gestionnaires nous ont également témoigné voir une proximité et cohésion d'équipe moins fortes depuis la pandémie et les employés dispersés (voir aussi Taskin *et al.*, 2024), les relations sociales étant plus pauvres (Rockmann et Pratt, 2015; Taskin *et al.*, 2024 et Tietze et Nadin, 2011).

Cela était également le cas entre collègues gestionnaires. En effet, lors des premiers entretiens, les gestionnaires étaient nostalgiques du temps informel qu'ils avaient avant la pandémie avec leurs collègues

par exemple pour aller prendre un café ou sortir manger au restaurant ensemble. Ainsi, les gestionnaires ont eux aussi besoin de camaraderie, de socialiser, de partager ce qu'ils vivaient et de bâtir des relations sur le plan personnel (Taskin *et al.*, 2024). Ils ont également noté, lors des entretiens de suivi, aussitôt qu'ils ont pu tous retourner en présence, une amélioration dans leurs relations interpersonnelles avec leurs employés et avec leurs collègues et une plus grande entraide. Ces relations, plus fortes en présence, sont donc essentielles pour développer un réseau, pour la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance à l'organisation. D'ailleurs, comme le souligne la littérature sur le travail hybride, un tel modèle de travail renforce les comportements individualistes (travail en présence et à distance selon les préférences des employés et non selon ce qui est plus bénéfique pour l'équipe) au détriment de la cohésion d'équipe et du collectif de travail (idée reprise par Boell *et al.*, 2016; Taskin *et al.*, 2024 et Ter Hoeven et Van Zoonen, 2015). Il faut donc comprendre que cette redéfinition individualiste du « travailler ensemble » en tant que « nous » représente une menace sérieuse pour le social et le collectif en organisation (Cunliffe, 2022).

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, le travail à distance s'accompagne d'un appauvrissement du relationnel. Cela constitue un réel défi pour les gestionnaires puisque le relationnel est au cœur même de leur travail (Cunliffe, 2009) : « Management is not just something one does, but is more crucially, who one is and how we relate to others » (Cunliffe, 2009, p. 11). À cela, notre recherche permet d'ajouter que le travail à distance s'accompagne aussi d'un appauvrissement du sensoriel. C'est d'ailleurs pour cette raison que la dimension sensorielle a été mise en relief durant la pandémie. En effet, toutes les sources de perception qui passent par les sens, particulièrement la vue et le toucher en tant qu'haptique, ayant été coupées, les gestionnaires ont dû adapter leurs pratiques et compenser avec leurs autres sens. C'est ainsi que l'ouïe (écoute active) est montée en puissance parmi les sens durant la pandémie, combinée avec le toucher (comme haptique, à travers les communications écrites plus nombreuses qu'avant la pandémie) et que les gestionnaires ont réalisé que le goût, en tant qu'expérience gustative partagée, est une manière de faire vivre la coprésence de façon décontractée et donc qu'il favorise la cohésion d'équipe. Il est intéressant de noter que lors des entretiens, les gestionnaires n'ont pas évoqué le sens de l'odorat. Cela illustre bien l'idée que ce sens est laissé-pour-compte comme nous l'avons présenté dans la revue de littérature sur les sens. Ceci étant dit, consciemment ou non, la pandémie a forcé les gestionnaires à combiner leurs sens de nouvelles manières pour faire face aux défis d'une gestion à distance dans un contexte de crise sanitaire. Cette multisensorialité dans le travail managérial était particulièrement essentielle lors du pic de la pandémie puisque les gestionnaires se sont

retrouvés du jour au lendemain privés de repères visuels face à leurs employés. Il suffit de penser au défi de la proximité et de la cohésion d'équipe qui était plus difficile avec le travail à distance (problème rencontré surtout en début de pandémie) et comment les gestionnaires ont su le surmonter d'une part en réalisant davantage de rencontres d'équipe et d'activités informelles virtuelles et d'autre part en diversifiant les moyens de communication avec leurs équipes (revoir tableau 3.1). Ces nouvelles pratiques déployées ont exigé une recombinaison des sens, notamment l'ouïe, la vue et le toucher (comme haptique avec l'utilisation des outils technologiques et pour une coprésence virtuelle). Notons que lors des seconds entretiens, la majorité des employés étant revenus en présence; les nouvelles combinaisons des sens sont restée ancrées chez les gestionnaires, mais le sens de la vue a inévitablement repris le dessus sur les autres sens.

4.2.2 Plus d'efforts et d'énergie dans les communications et la gestion d'émotions

De même, avec le travail à distance, les conversations spontanées avec leurs employés n'étaient plus possibles puisque les gestionnaires devaient tout programmer. À cette perte de spontanéité dans les conversations informelles (Taskin *et al.*, 2024) s'est ajouté un défi dans les communications. En effet, comme l'ont témoigné les gestionnaires que nous avons interrogés, la distance crée une barrière dans les communications (voir aussi Downes, 2020), ce qui a pour conséquence non seulement d'augmenter les risques de malentendus, mais aussi de prendre plus de temps pour les gestionnaires de les détecter (voir aussi Downes, 2020). Pour surmonter ce défi, les gestionnaires programmaient davantage de rencontres individuelles et informelles pour prendre le pouls de leurs employés, de vérifier leur degré de bien-être (voir aussi Taskin *et al.*, 2024) et de s'assurer de la bonne compréhension des messages passés. Ces rencontres accaparaient la majeure partie de la journée des gestionnaires, plus que leurs autres activités (voir aussi Mintzberg, 1973 et Tengblad, 2017). Cela représentait plus de temps, d'efforts et d'énergie pour les gestionnaires puisque la gestion d'émotions est drainante (voir aussi Downes, 2020).

Nous avons vu que le travail à distance présente des avantages et des inconvénients, mais de manière significative pour notre exploration de la sensorialité des pratiques managériales, nous retenons également que le travail à distance a des impacts sur la sensorialité et sur le relationnel au travail.

4.3 Transformations des pratiques managériales

4.3.1 Redéfinition du rôle du gestionnaire en contexte de pénurie de main-d'œuvre

Comme nous l'avons constaté lors de nos entretiens, la pandémie a fortement contribué aux transformations des pratiques managériales en touchant la dimension sensorielle du travail des gestionnaires et la dimension de proximité, mais d'autres facteurs déjà présents sont également à prendre en considération. Parmi ceux-ci, il faut compter la pénurie de main-d'œuvre qui frappait le Québec et qui s'est exacerbée durant la pandémie mondiale. En effet, les organisations peinaient plus que jamais à recruter et ont dû revoir leur culture pour améliorer l'expérience employé afin de maximiser la rétention de leur main-d'œuvre.

« [...] la pandémie nous a mis dans une situation où la pénurie de main d'œuvre a augmenté, on n'arrive plus à recruter. Avant, c'était quoi, 120 CV par jour, aujourd'hui, on en reçoit 7. Fait que tu sais, on veut quand même garder nos gens aussi » (Karine).

Il devenait donc plus urgent que jamais de réaliser que le management n'est pas universel, qu'il est situé dans l'ici et maintenant, dans le relationnel et donc qu'il faut accorder plus d'importance au relationnel qu'aux chiffres. Les gestionnaires ont alors adopté une approche plus humaine, axée sur les conversations informelles pour mieux connaître leurs employés, plutôt qu'uniquement sur la performance. Cela était essentiel pendant la pandémie, surtout à ses débuts, puisque le taux d'absentéisme était particulièrement élevé dû aux éclosions de Covid-19. Les mots d'ordre étaient l'écoute active, l'empathie, la compréhension, la patience, l'accommodement. Ce sont là des compétences qui ont permis aux gestionnaires de gagner la confiance de leurs employés pour encourager ces derniers à parler de leurs émotions, de leurs préoccupations et de leurs besoins.

4.3.2 Redéfinition de la coprésence

Face à ces défis du travail à distance, repenser la coprésence était une piste de solution non seulement pour le maintien de la proximité, mais aussi pour un management plus humain (Taskin *et al.*, 2024). Nous entendons par coprésence le « fait d'être ici avec d'autres, soit comme un « mode » ou un état (par exemple partager la même salle de réunion), soit comme une expérience subjective des autres (par exemple dans une vidéoconférence) » (Bancou, 2024, p. 2, notre traduction). D'après l'étude phénoménologique de Bancou (2024), la coprésence revient à reconnaître la vulnérabilité des autres en étant « plus intimement attentif à [leurs] sentiments et à [leurs] besoins » (Bancou, 2024, p. 2, notre traduction). Des études récentes ont démontré que la coprésence ne se limite plus à la présence physique

dans un même endroit, elle s'étend également à la coprésence virtuelle (voir notamment Subramaniam *et al.*, 2013 et Taskin *et al.*, 2024). Cela est d'autant plus notable depuis la pandémie, avec le travail à distance massif. Nous entendons par coprésence virtuelle une pratique de convivialité humaine (Zhao et Elesh, 2008) dans un environnement numérique, « rendu possible par l'utilisation d'outils de médias sociaux dans des contextes organisationnels » (Subramaniam *et al.*, 2013, notre traduction). L'intervalle entre nos premiers entretiens et nos entretiens de suivis nous a permis de constater que ce n'est pas que la pandémie qui a contribué à transformer les pratiques de gestion, mais également un changement en termes de localisation de l'espace de travail.

Comme le soulignent Taskin *et al.* (2024), pour que la coprésence virtuelle soit possible et fluide, encore faut-il que l'organisation ait des technologies de haute qualité pour la soutenir. Ils rajoutent que « le défi est de développer des programmes de formation complets orientés vers des problématiques émergentes ou renforcées de coprésence, telles que le bon usage de la technologie et les risques psychosociaux associés (par ex. , fatigue, hyperconnectivité ou conflit travail-famille) » (Taskin *et al.*, 2024, p. 17, notre traduction). Ils suggèrent alors que les RH développent de tels programmes tout en identifiant la façon dont les équipes peuvent organiser cette coprésence (Taskin *et al.*, 2024).

L'important dans la coprésence virtuelle n'est donc pas le lieu, mais plutôt d'une part le bon emploi d'outils technologiques, comme Teams ou Zoom, qui permettent de communiquer en temps réel, favorisant ainsi le sentiment de proximité (Panteli, 2004 et Wilson *et al.*, 2008) et le partage d'émotions (Baralou et McInnes, 2013; et Brodsky, 2021); d'autre part, les membres de l'équipe doivent se retrouver dans la même réalité, soit une simultanéité et dans une équipe homogène. Autrement dit, ils doivent soit être au même endroit physique, soit tous travailler à distance (Zhao et Elesh, 2008), en plus de partager la même temporalité (Bancou, 2024). C'est d'ailleurs une observation qui a été mentionnée par l'une des gestionnaires, et que nous avons rapportée au chapitre 3, durant nos entretiens suite à un groupe test d'une équipe travaillant uniquement à distance.

De plus, les gestionnaires peuvent démontrer leur disponibilité pour les employés en changeant leur statut sur Teams (Leonardi *et al.*, 2010), en se programmant des rencontres ou encore en répondant vite aux questions qu'ils reçoivent. D'ailleurs, lors de nos entretiens, les gestionnaires ont affirmé répondre plus rapidement et être plus disponibles pour leurs employés depuis la pandémie.

Ainsi, durant le pic de la pandémie, les technologies ont permis une préservation de la coprésence des membres des équipes, à travers un environnement numérique, malgré les restrictions sanitaires qui limitaient la coprésence physique (voir aussi Taskin *et al.*, 2024). Il n'en demeure pas moins que, comme l'ont majoritairement souligné les gestionnaires lors des entretiens, la coprésence virtuelle ne remplacera jamais la puissance de la coprésence physique. Pour eux, cette dernière s'accompagne d'une énergie qui dynamise l'équipe à la fois à l'égard de la cohésion d'équipe, de l'entraide, du relationnel, mais aussi du bien-être de chacun des membres, incluant les gestionnaires. C'est toute l'expérience du relationnel vécu au travail qui est alors bonifiée.

4.3.3 Reconnaissance de l'importance des émotions

Traditionnellement, le travail managérial n'est pas conçu comme faisant place aux émotions, pourtant il fait partie de la réalité (Tengbald, 2017). Cependant, nous sommes dans une ère où l'empathie et la bienveillance au travail sont des enjeux récurrents, dans un contexte où il y a de plus en plus de problèmes de santé mentale. Nous essayons alors d'avoir plus de sensibilité à l'égard des personnes. Autrement dit, il y a un certain changement qualitatif dans ce que nous valorisons en pratique. Cela n'enlève pas que sur le plan de la formation, des conceptualisations dominantes, la sensibilité n'est pas aussi présente et valorisée qu'elle pourrait l'être. Notre recherche nous conduit à amplifier ce message.

En effet, la pandémie a contribué à sensibiliser les managers non seulement aux émotions vécues par leurs employés, mais aussi aux leurs. Voilà pourquoi certains gestionnaires nous ont témoigné avoir décidé de faire preuve de vulnérabilité en partageant leurs émotions à leurs employés. Pour eux, il s'agissait là d'une façon de se rapprocher d'eux, de les rassurer, de gagner leur confiance, de leur montrer qu'eux aussi sont humains et qu'ils vivent les mêmes émotions (peur, stress, anxiété d'attraper la Covid-19 et la transmettre à leurs proches). C'était également un moyen pour eux de reconnecter avec des activités centrales de leur rôle, mais qui avaient été mises de côté avant la pandémie soit de prendre soin de leurs employés, les accompagner et leur offrir de la reconnaissance (Taskin *et al.*, 2024). Mettre les chiffres de côté et s'assurer que le travail de leurs employés était devenu plus important pour les gestionnaires qu'avant la pandémie compte tenu de l'absence de visibilité des travailleurs à distance (Taskin *et al.*, 2024).

4.3.4 Revalorisation du temps informel

C'est au moyen de conversations et activités informelles que les gestionnaires ont pu maintenir la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance. En effet, comme l'a observé Kotter (1982), les plaisanteries et

conversations qui ne concernent pas le travail sont primordiales pour la création et la pérennité du réseautage (Tengblad, 2017). Cela explique pourquoi pendant la pandémie, les gestionnaires dédiaient des rencontres individuelles et d'équipe pour des conversations informelles et que nombreux d'entre eux avaient hâte au retour en présence pour pouvoir prendre un café avec leurs employés ou organiser un 5 à 7, pour parler de tout sauf du travail. De plus, contrairement aux préjugés que la pensée cartésienne peut avoir, de telles activités de réseautage et consacrer du temps à développer nos compétences interpersonnelles ont l'avantage à la fois de permettre une gestion plus efficace et un déploiement plus réussi des projets (Korica *et al.*, 2017). Il s'agissait alors pour les gestionnaires de faire preuve de créativité pour créer des moments de réseautage informels et virtuels avec leurs employés pour assurer une coprésence virtuelle de l'équipe malgré la distance géographique. C'est ainsi que des gestionnaires faisaient des 5 à 7 virtuels, des défis à réaliser devant la caméra, des présentations sur les différentes cultures des membres de l'équipe, des partages de leurs activités préférées, etc. Lors de nos entretiens de suivis avec eux, nous avons constaté que le temps dédié à ces conversations et activités informelles avait diminué, mais était toujours présent à leur agenda. C'est donc dire que la pandémie a permis aux gestionnaires de réaliser la valeur ajoutée de ce réseautage informel et de le considérer comme faisant partie de leur travail en continuant de le valoriser et de lui consacrer du temps.

Nous constatons également qu'une autre responsabilité qui incombe aux gestionnaires est de donner de leur temps à leurs employés, notamment pour répondre à leurs questions, pour les intégrer, pour les former, pour les écouter, pour les rassurer, pour les motiver et pour les recadrer. D'ailleurs, comme l'a souligné Mintzberg, la plus grande ressource que les gestionnaires doivent allouer est leur propre temps (Mintzberg, 1990) et bien souvent, ils ne sont pas conscients de l'étendue de leur implication dans les relations interpersonnelles (Tengblad, 2017). Cela est vrai à la différence que la pandémie a eu l'avantage de permettre aux gestionnaires de faire cette prise de conscience, ce qui les a conduits à valoriser leur rôle, tout en réalisant le défi d'avoir assez de temps pour chacun de leurs employés en plus de leurs autres tâches.

4.3.5 Accent sur les communications et la transmission d'information

De plus, nous constatons des entretiens effectués auprès des gestionnaires qu'une grande partie de leur temps et de leurs responsabilités consiste à transmettre de l'information (ex. : expliquer les règlements et procédures adoptés par la Banque) et communiquer (ex. : diriger des rencontres individuelles et d'équipe). Mintzberg (1990) a tiré la même conclusion lorsqu'il a constaté que les CEO de son étude passaient 40%

de leur temps à transmettre de l'information et qu'une grande partie de leur travail était de la communication. Nous relevons cependant que le temps passé en communications était plus important pendant le pic de la pandémie. En effet, tout comme dans l'étude de Terramorsi *et al.* (2021), les gestionnaires que nous avons étudiés ont eu comme première réaction, lorsque la pandémie est arrivée au Québec, de protéger leurs employés, notamment en disposant d'informations pertinentes. Une fois ces informations recueillies, il s'agissait de transmettre les directives concernant la protection des employés face à ce nouveau virus, en donnant des explications claires aux employés et surtout en les rassurant, en plus de faire des suivis quotidiens sur leurs préoccupations et leur bien-être. De même, lors de la pandémie, les équipes étant dispersées, le seul moyen pour les gestionnaires de rester en contact avec leurs employés était de leur écrire et de les appeler via Teams.

4.3.6 Meilleure gestion de l'agenda

Pour avoir le temps d'accomplir chacune de leurs tâches, les gestionnaires se sont mis, depuis la pandémie, à entrer chacune de leurs tâches dans leur agenda Outlook. Cette pratique permet à la fois aux gestionnaires de mieux planifier leur temps et, pour les autres collaborateurs au sein de l'organisation, de pouvoir réserver une plage horaire sans entrer en conflit avec les autres tâches. D'ailleurs, comme le soulignait Mintzberg (1990), c'est au gestionnaire de prévoir des « trous » dans son agenda pour avoir du temps libre pour des tâches ou activités qui selon lui sont importantes en les faisant devenir des obligations. Cependant, il y a des limites à vouloir tout planifier à l'agenda puisque « la planification du travail de gestion est une tâche très complexe et difficile » (Tengblad, 2017, p. 329, notre traduction) puisque, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, le travail managérial est parsemé de surprises, d'interruptions et de problèmes à régler. Les managers ont donc tout intérêt à développer davantage leur capacité d'adaptation plutôt que de planification (Tengblad, 2017).

C'était donc sans surprise que nous avons appris que certains gestionnaires travaillaient davantage depuis la pandémie, souvent pour compenser les interruptions sur le plancher (ex. : questions des employés) et les conversations informelles (pour rassurer ou apprendre à connaître les employés) en avançant dans leurs autres tâches à distance. En effet, nos entretiens confirment ce que la littérature avançait, soit que le travail à distance permet une meilleure concentration en diminuant les distractions et interruptions (Taskin *et al.*, 2024). Comme nous l'avons vu précédemment, une tendance à travailler plus s'explique aussi par la dilution des frontières entre le travail et la vie personnelle, qui a elle-même été alimentée par la pandémie puisqu'à son pic, les rassemblements étaient interdits et le travail à distance fortement

recommandé. Or, il est crucial de porter une attention particulière à ce phénomène puisqu'il conduit les managers à éprouver des symptômes de stress physiologique et psychologique (Tengbald, 2017) plus élevés qu'en travaillant en présence (Banks et Xu, 2020).

Un autre facteur à l'origine des transformations des pratiques managériales est l'essor du travail à distance imposé par la pandémie et facilité par les outils technologiques. En effet, du jour au lendemain, les gestionnaires ont vu leur équipe être dispersée sur différents sites de l'organisation et imposés de poursuivre les opérations à l'aide des ordinateurs et la gestion à distance à l'aide de la plateforme Teams. Ils ont dû apprendre à tenir et animer des rencontres à distance, en revoyant leurs façons de faire puisque capter l'attention et susciter la participation d'une équipe à distance est plus ardu qu'en présence. Ils ont également dû faire preuve de créativité pour prendre le pouls de leurs employés, dont certains n'avaient pas de caméra pour la lecture du non-verbal. Ils se sont donc mis à observer davantage l'état mental des employés et à personnaliser leur gestion en se rapprochant d'eux par des canaux de communication plus individuels et personnels (voir aussi Taskin *et al.*, 2024) comme des textos et appels en dehors des heures de travail. D'ailleurs, certains des gestionnaires que nous avons interrogés ont noté être plus disponibles et plus proches de leurs employés depuis la pandémie et le travail à distance (voir aussi Taskin *et al.*, 2024) grâce aux nombreuses conversations informelles organisées et en répondant rapidement aux messages des employés. De plus, des gestionnaires se sont mis à utiliser des emojis ou des gifs pour mieux exprimer leurs émotions et éviter des malentendus dans la transmission de leurs messages. En démontrant plus d'attention à la vie personnelle des employés et à leur bien-être, en leur exprimant de l'empathie et de la gentillesse et en organisant des activités et conversations informelles, les gestionnaires contribuent à rendre le management plus humain (voir aussi Taskin *et al.*, 2024).

4.4 La pandémie de la Covid-19 : catalyseur du travail sensoriel

C'est en conduisant nos entretiens avec les gestionnaires que nous avons découvert l'importance de l'utilisation des sens dans leur travail et que nous nous sommes tournées vers la littérature afin de la sonder sur ce sujet. Tout comme le remarque Strati (2007) et le reprend Grosjean (2014), notre premier constat a été que « les savoirs et les apprentissages qui sont produits ou qui dérivent de facultés sensorielles telles que la vue, le toucher, l'ouïe, l'odorat ont été quelque peu négligés par les chercheurs s'intéressant à l'étude des connaissances organisationnelles et à l'apprentissage organisationnel » (Grosjean, 2014, p. 48).

Pourtant, les sens nous permettent de percevoir le monde qui nous entoure, de l'interpréter selon notre réalité personnelle (incluant l'éducation que nous avons reçue), culturelle et sociale et « de le transformer de sensible en intelligible » (Le Breton, 2006, p. 25). En effet, les sens nous permettent de comprendre la réalité autour de nous et cette dernière variera d'une culture à une autre puisque chaque société adopte son propre modèle sensoriel pour « donner du sens » au monde (Classen, 1997, p. 402, notre traduction). Cela explique la variation d'interprétation de ce que nous voyons d'une culture à l'autre et donc les actions différentes que nous allons poser suite à cette perception (Hockey et Allen-Collinson, 2009). Les perceptions sensorielles varient aussi au sein même d'une communauté, « d'un individu à l'autre, mais elles s'accordent à peu près sur l'essentiel » (Le Breton, 2006, p. 27). Cela explique pourquoi, lors de nos entretiens, la pratique du toucher comme haptique (plus particulièrement les câlins) pour saluer ou reconforter un employé peut être culturellement normal pour certains gestionnaires, alors qu'il n'est pas naturel pour d'autres et peut même prendre une interprétation différente selon les personnes.

D'ailleurs, Rippin appelle les chercheurs et les praticiens du management et de l'organisation à « réapprendre à toucher et à ressentir, et à se réapproprier l'élément relationnel de notre travail, à se réapproprier la notion de sensibilité [...] et se réengager dans le travail et avec les gens à travers notre propre toucher haptique » (2013, p. 367, notre traduction). Cela dit, comme chaque sens est porteur de renseignements et qu'ils s'entremêlent lors de notre perception du monde, il est primordial pour les chercheurs qui décident d'en isoler un, de ne pas oublier par la suite d'établir des liens entre eux (Le Breton, 2006).

Notre second constat a été de confirmer, avec la littérature, que la vue a longtemps été le sens « supérieur ». Voilà pourquoi, pendant la pandémie, surtout à son pic, ce qui a été le plus difficile pour les gestionnaires c'est la perte du repère visuel plus que les autres sens. De prime abord, le travail à distance constitue un obstacle pour le sens de la vision. Cependant, certains gestionnaires ont su le surmonter à l'aide de leurs autres sens, surtout de l'ouïe, et des outils technologiques (emploi de la caméra, appels sur Teams, emojis et gifs). Grâce à l'écoute active, les gestionnaires ont perfectionné leurs pratiques pour prendre le pouls de leur équipe malgré la distance géographique de celle-ci. En effet, pour avoir une meilleure idée de l'état de leurs employés, ils se sont mis à prêter attention aux hésitations dans la voix, aux pauses, aux silences, aux changements dans le ton de voix ou encore à l'absence de participation lors des réunions d'équipe. Ces signaux sont devenus pour eux une indication que quelque chose n'allait pas avec leurs employés. Ils se sont également développé un système de prise de notes, généralement dans

One Note, pour se rappeler des points discutés d'une rencontre informelle à l'autre, pour pouvoir relancer les employés sur des éléments plus personnels (enfants, études, voyages, état de santé, etc.).

D'après les témoignages que nous avons recueillis des gestionnaires qui étaient déjà présents avant la pandémie, le sens de la vue est généralement accompagné du sens du toucher en tant qu'haptique (corps en mouvement). En effet, les gestionnaires débutaient leur journée en se promenant sur le plancher pour dire bonjour aux agents. En plus de favoriser une proximité avec leurs agents, cela leur permettait de repérer l'état de leurs employés. Lors de cette activité, c'est tout leur corps et leur vision qui sont sollicités (Hockey et Allen-Collinson, 2009). Cette analyse en mouvement les aide à prendre une décision, à savoir s'ils doivent intervenir auprès d'un ou de plusieurs agents. Ce travail d'analyse est possible grâce à la lecture du corps et du non-verbal des employés par les gestionnaires. Cela est naturel pour certains gestionnaires, alors qu'il l'est moins pour d'autres puisque la capacité de faire appel à ses facultés de perception sensorielle, liées aux connaissances sensibles (Labatut, 2010), est variable d'une personne à l'autre. Cela est d'autant plus vrai depuis la pandémie puisque ces perceptions sensorielles sont réduites. Or, ce sont les réactions sensorielles, qui font susciter à la fois des mécanismes émotionnels et cognitifs, qui permettent de guider les comportements et actions des gestionnaires (Baldessarelli *et al.*, 2022). La gestion des émotions est donc possible grâce aux sens, notamment par une écoute active (l'ouïe) et à un lien de confiance.

Notre analyse nous conduit également à faire un lien entre le visuel et les relations sociales dans un sens large. En effet, d'après les gestionnaires, la coprésence virtuelle a été une solution pour faire perdurer l'« être ensemble » pendant la pandémie, mais cela ne remplacera jamais la coprésence physique. Pour eux, c'est en étant dans le même lieu qu'ils observent une cohésion d'équipe et des relations interpersonnelles plus fortes. Ils arrivent également plus facilement à établir un lien de confiance avec leurs employés, à les garder motivés et mobilisés.

Notre étude permet donc de démontrer comment la pandémie a obligé les gestionnaires à remettre, consciemment ou non, à l'avant-plan la dimension sensorielle de leur travail puisqu'ils devaient composer avec des équipes à distance.

4.5 Phénoménologie et sensorialité, pour un management plus humain

La pandémie, combinée à d'autres facteurs tels que la pénurie de main-d'œuvre, les enjeux de santé mentale au travail et les aspirations changeantes des travailleurs, font que dans le monde actuel, nous pouvons nous questionner sur la place que la pratique managériale a sur l'instauration d'une culture qui est plus respectueuse des personnes. Nous proposons donc de repenser la subjectivité de l'être humain en remettant à l'avant-plan un management relationnel, mais aussi clairement sensoriel pour se rapprocher d'un management plus humain.

Pour y parvenir, l'une des avenues est d'adopter une approche phénoménologique. C'est dans la lignée de la phénoménologie existentielle de Merleau-Ponty (expérience corporelle vécue) que s'inscrit notre recherche puisqu'à l'aide de nos entretiens semi-dirigés, elle s'est intéressée non seulement aux expériences subjectives des gestionnaires, mais aussi à la dimension corporelle et aux sens lors de l'accomplissement de leur travail managérial. Ainsi, tout comme l'ont fait d'autres chercheurs avant nous, nous avons intégré une inspiration phénoménologique comme « loupe » pour étudier les changements dans le travail (voir notamment Bancou, 2024; Hockey et Allen-Collinson, 2009 et Sergeeva, 2023), plus particulièrement à l'égard du travail managérial en tant que pratique. Comme le résume Crossley (2001), en se concentrant sur le « point de vue » du corps, Merleau-Ponty a su repérer le savoir-faire et la pratique qui accompagnent le corps et qui sont développés grâce à des habitudes intentionnelles et non mécaniques. Ce qui explique pourquoi les travailleurs, dont les gestionnaires, ont un bagage de connaissances qui ne provient pas uniquement du cognitif, mais également du corps, grâce à l'engagement « dans des pratiques de travail habituelles et quotidiennes » (Hockey et Allen-Collinson, 2009, p. 222, notre traduction). Néanmoins, la phénoménologie étant un vaste corps de connaissance, nous soulignons que ces explorations inspirées de la phénoménologie demeurent à poursuivre et à approfondir.

Certaines variables sociologiques, notamment l'âge et le genre, sont à considérer et expliqueraient en partie les différences dans les expériences vécues (Hockey et Allen-Collinson, 2009), particulièrement quant à l'interprétation par les sens. C'est ainsi que les caractéristiques sociodémographiques qui distinguent les gestionnaires entre eux (âge, origine ethnique, présence ou non d'un handicap limitant l'accès à l'un ou à plusieurs de leurs sens, éducation, expérience professionnelle antérieure, etc.) contribuent à expliquer les nombreuses interprétations possibles d'une même situation. En raison de sa subjectivité et des nombreuses variables sociologiques, il demeure donc impossible de saisir pleinement le travail incarné (Hockey et Allen-Collinson, 2009). Cependant, d'autres approches sont possibles afin de

se rapprocher d'une plus grande compréhension du travail incarné, notamment en adoptant un point de vue anthropologique des sens (voir Classen, 1997 et Howes, 2003). D'après cette ethnographie sensorielle, « les sens sont théorisés comme médiateurs de la relation entre l'esprit et le corps, l'idée et l'objet, le soi et l'environnement (à la fois physique et social) » (Hockey et Allen-Collinson, 2009, p. 222, notre traduction).

Cette vision du travail incarné met en relief que les sens représentent le fondement des pratiques dans la mesure où ces dernières prennent naissance dans les sens (revoir le tableau 3.1).

La pandémie a été une occasion pour les organisations de réfléchir à leur culture et de repenser les pratiques de gestion traditionnelles pour les rendre plus humaines (Taskin *et al.*, 2024) en visant un équilibre entre les besoins des employés et ceux de l'organisation. Toutefois, cet équilibre est fragile puisqu'aux entretiens de suivis, certains gestionnaires ont révélé avoir déjà coupé dans le temps accordé aux conversations et activités informelles pour en avoir plus pour leurs autres tâches dont l'écoute des appels des employés et revenir sur leurs statistiques et performances. Nous pouvons donc en déduire qu'une période de crise, comme celle de la Covid-19, a peut-être forcé les gestionnaires à se concentrer sur l'humain, sur ses émotions, ses préoccupations et ses besoins, mais que cette attention est fragile. La pandémie a mis en relief l'importance de la dimension sensorielle du travail managérial, mais le retour à une situation plus « normale » a ramené certains gestionnaires vers leurs « vieux réflexes » ou aux routines qu'ils connaissaient avant la pandémie. Nous soulignons toutefois que ce retour en arrière n'a pas été, chez les gestionnaires rencontrés et au moment où nous les avons rencontrés, complet.

Notre recherche nous porte donc à penser que c'est possiblement cette base de pratiques « habituelles » en matière de management qui mériterait d'être revue, afin d'y intégrer d'autres dimensions, qui seraient ainsi vues comme « normales et attendues ». Il s'agit alors de former les futurs gestionnaires sur la façon d'utiliser leurs sens dans leurs pratiques managériales et de revaloriser les émotions vécues au travail. Nous présentons dans la partie suivante les principaux défis d'une telle formation.

4.6 Reconnaissance de la sensorialité du management et défis en matière de formation

Les écoles de gestion s'emploient dans la formation de nombreux spécialistes, mais celle des futurs gestionnaires demeure discutable puisque l'enseignement des compétences clefs d'un gestionnaire est absent (Mintzberg, 1990). D'après Mintzberg (1990), comme la façon d'apprendre une compétence est

par la pratique et la rétroaction lors de situations réelles ou simulées, les écoles devraient placer les étudiants en gestion dans de telles situations pour leur faire pratiquer et développer les compétences utilisées par les gestionnaires, sans oublier de leur donner de la rétroaction sur leur performance. Il identifie d'ailleurs les compétences essentielles qu'un gestionnaire devrait avoir :

« [...] développer des relations avec les pairs, mener des négociations, motiver ses subordonnés, résoudre des conflits, établir des réseaux d'information puis diffuser des informations, prendre des décisions dans des conditions d'extrême ambiguïté et allouer des ressources. Le manager doit avant tout être introspectif pour continuer d'apprendre sur le tas » (Mintzberg, 1990, p. 12, notre traduction).

Nous attirons l'attention sur cet aspect introspectif souligné par Mintzberg. Dans cet esprit, la formation en gestion gagnerait également à être repensée de façon générale, pour pouvoir changer les cadres mentaux, en y intégrant l'idée clef que le management est une pratique relationnelle (Cunliffe, 2009). En effet, pour Cunliffe (2009), les écoles de gestion ont une vision trop simpliste et limitante du travail managérial; pourtant ce sont elles qui ont défini le management d'aujourd'hui, déformant la réalité que nous nous en faisons. Autrement dit, c'est l'image du management, transmise par les écoles de gestion, qu'il faut changer pour redonner toute l'importance aux relations, aux émotions vécues et à la dimension sensorielle du travail. Reconnaître et intégrer ces éléments nous semblent nourrir la réflexivité à laquelle Mintzberg fait allusion. Si les dimensions relationnelles et émotionnelles commencent à gagner un peu de terrain, une formation à la sensorialité du travail managérial est fort peu présente dans les écoles de gestion, voire absente. De nombreux défis peuvent expliquer l'absence d'une telle formation. L'un d'eux et non le moindre est l'aspect subjectif, non tangible, non quantifiable, ressenti et sur le long terme (par exemple, prendre le temps d'écouter activement ses employés sur plusieurs rencontres avant de pouvoir gagner leur confiance) de la dimension sensorielle. Comme il est difficile de mettre des mots sur le vécu et comme il exige de l'adaptation et non d'être appliqué comme une formule à toutes les situations, les écoles privilégient l'enseignement de théories objectives, rationnelles, quantifiables et court-termistes, axées sur l'efficacité, la productivité et la performance. L'idée est donc de se dissocier de cet héritage de théories cartésiennes et désincarnées pour s'engager dans des études qui remettent en valeur les sens et les émotions vécues au travail.

Ainsi, l'enseignement de la dimension sensorielle du travail managérial devrait garder en considération que la meilleure façon de transmettre ce type de connaissance est par l'expérientiel, par le vécu, par la pratique, qui méritent d'être pleinement reconnus et valorisés comme source de réflexion, de

connaissances et d'apprentissages. C'est là que la phénoménologie prend tout son sens dans l'enseignement d'une formation sur la sensorialité du travail managérial.

Une seconde façon potentielle de capturer la dimension sensorielle du travail serait de mener des recherches avec des enregistrements vidéo des pratiques de travail (voir par exemple les travaux de Hindmarsh et Heath, 2007). Ensuite, le visionnement de ces enregistrements dans le cadre d'une formation en sensorialité permettrait aux futurs gestionnaires de profiter d'exemples de situations vécues dans la pratique sans nécessairement se déplacer sur le terrain.

Un autre moyen de surmonter ces défis est de favoriser le partage des connaissances sensibles à l'aide de pratiques collectives comme l'utilisation de tableaux d'humeur ou l'organisation de réunions d'équipe de brainstorming en présence ou avec caméra pour faciliter le partage des connaissances (Baldessarelli *et al.*, 2022). D'ailleurs, comme nous l'avons noté chez deux gestionnaires, le tableau d'humeur ou comme ils l'appellent le « tableau des couleurs » est déjà une pratique qu'ils ont mise en place durant la pandémie, inconsciemment de l'apprentissage sensoriel qu'un tel tableau peut représenter.

4.7 Implications pratiques

La grande implication pratique que nous apportons avec notre recherche est la revalorisation de la dimension sensorielle du management, entendu comme pratique. Dans la foulée, nous amplifions un certain nombre d'implications pratiques déjà connues, mais dont nous resoulignons la portée via cet aspect sensoriel, incarné et sensible qui les accompagnent. Face aux défis auxquels les gestionnaires sont confrontés actuellement et à la complexité du travail managérial, nous présentons ici quelques implications pratiques bien connues en leur donnant un nouvel éclairage et d'autres qui découlent de notre recherche et que nous souhaitons porter à l'attention des gestionnaires actuels et futurs, en particulier dans l'optique de faciliter la gestion d'une équipe dispersée. Ceci nous semble important vu que le travail hybride est en voie de passer dans les habitudes de travail.

4.7.1 S'investir dans le relationnel et dans le temps informel

Comme nous l'avons vu précédemment, le travail à distance s'accompagne souvent d'effets pervers à la fois sur un plan individuel (isolement, sentiment d'exclusion, individualisme) et sur un plan collectif (en fragilisant la force du « nous » et en laissant place à des relations sociales pauvres). Nous suggérons tout d'abord aux gestionnaires d'être sensibles à la vulnérabilité des employés lors de cette coprésence

(Bancou, 2024). Cela implique entre autres une écoute active pour relever les détails partagés par les employés sur leur situation personnelle. Dans la même veine, ils sont également invités à organiser régulièrement des activités informelles en présence, incluant tous les employés de leurs équipes, afin que les employés qui travaillent à distance ne se sentent pas exclus et qu'ils puissent développer un sentiment d'appartenance à leur équipe et à l'organisation (Millward *et al.*, 2007). Comme le rappelle Hafermalz (2020), contrairement aux travailleurs en présence, les travailleurs à distance n'ont pas accès aux petites occasions de conversations informelles au sein de l'organisation comme les conversations autour de la machine à café ou celles juste avant une réunion (Hafermalz, 2020). Pourtant, ces occasions représentent pour les employés une façon d'avoir un sentiment d'appartenance, de ne rien manquer de ce qui se passe et une source de reconnaissance (Hafermalz, 2020). Pour les aider à établir une liste des activités qui ont une plus-value à être réalisées tous en coprésence physique, ils peuvent faire l'exercice de sonder leurs employés (comme l'a fait l'une des gestionnaires de notre étude). Il s'agit donc de repenser le temps passé ensemble en coprésence physique (Bancou, 2024). Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, la coprésence physique sollicite plusieurs sens, dont le toucher comme haptique (lorsque les gestionnaires saluent leurs collègues et employés), le goût comme expérience gustative partagée (en partageant ensemble un repas ou une boisson), l'ouïe et la vue (en se voyant et en s'écoulant les uns les autres). La coprésence physique offre donc une expérience sensorielle inégalable. Toutefois, nous mettons en garde les gestionnaires qui ont sauté sur l'occasion du retour en présence pour revenir à leurs pratiques d'avant la pandémie de prêter attention à l'équité de traitement au sein de leurs équipes, particulièrement lorsque celles-ci ne sont pas homogènes. Autrement dit, nous invitons les gestionnaires à être sensibles à la façon dont les employés travaillant à distance pourraient se sentir exclus lorsqu'ils apprennent que les employés en présence sont rencontrés en personne au lieu de passer par une plateforme numérique ou encore qu'ils ont le droit à des viennoiseries durant une rencontre, mais pas eux.

4.7.2 Reconnecter avec ses sens et valoriser les qualités humaines

Nous avons démontré dans notre recherche qu'avec la gestion d'une équipe dispersée, les gestionnaires ont dû investir plus de temps et d'efforts dans les communications, particulièrement dans les conversations informelles, puisqu'il s'agissait du seul moyen de bâtir la confiance, assurer la proximité avec leurs employés et donc de vérifier leur degré de bien-être. Ainsi, nous recommandons aux gestionnaires, comme ils ont su le faire durant la pandémie, de continuer à se fier à leur intelligence émotionnelle et à reconnecter avec leurs sens pour pouvoir compenser autrement lorsqu'ils sont privés de leurs repères visuels. Cela implique notamment une écoute active pour détecter les changements dans

le ton de la voix des employés et dans la fréquence de leur participation, mais aussi pour pouvoir les relancer sur des sujets personnels déjà abordés. Cela peut aussi passer par la vue, par exemple par le peu de commentaires écrits d'un employé sur le « chat » de l'équipe. N'oublions pas que les outils technologiques (le toucher comme haptique) aident également à compenser l'absence de visuel sur les employés en permettant les appels vidéo, ce qui permet aux gestionnaires de se reposer sur la vue et l'ouïe pour analyser l'état d'un employé.

La pandémie a aussi forcé les gestionnaires à développer leur résilience et c'est grâce à celle-ci qu'ils ont pu s'occuper de leurs employés. En prévision d'une future crise sanitaire mondiale ou autre perturbation majeure sur le monde du travail, nous suggérons aux organisations de recruter des gestionnaires présentant cette qualité humaine. Pour faciliter la sélection de leurs candidats, nous reprenons les deux conceptions de la résilience proposées par Terramorsi *et al.* : « l'une substantialiste interrogeant la résilience comme un objet dont il serait possible de saisir la nature et les effets ; l'autre processuelle qui considère avant tout la résilience comme une dynamique adaptative » (2021, p. 207). Dans la première, lors de leur recrutement, les organisations sont alors appelées à rechercher chez leurs candidats gestionnaires les caractéristiques suivantes : « l'intelligence émotionnelle, la hardiesse, la capacité à trouver des ressources ou l'optimisme » (Terramorsi *et al.*, 2021, p. 208). Dans la seconde, c'est plutôt l'adaptation qui est la clef de la résilience puisque selon cette approche, « les modalités de la résilience dépendent de la situation particulière dans laquelle elles s'inscrivent et ne peuvent être totalement prévues » (Terramorsi *et al.*, 2021, p. 207).

4.7.3 Aller à l'inverse du contrôle et faire confiance

D'après Taskin *et al.* (2024), une piste pour un management plus humain dans un contexte de travail à distance passe par les technologies puisqu'elles permettent de maintenir une proximité via la coprésence et d'offrir l'occasion aux gestionnaires de revoir leur approche de gestion avec leurs employés. Cependant, il est facile de tomber dans le piège d'utiliser les technologies pour surveiller les activités des employés (Hassard et Morris, 2022). Comme d'autres chercheurs avant nous, nous conseillons donc aux gestionnaires de lâcher-prise le contrôle (Hafermalz, 2020 et Walton, 1985) et d'éviter le piège de la supervision de près qui accompagne le travail à distance pour faire place à la confiance. Cela est d'autant plus vrai pour les employés à distance, car en appliquant les comportements de contrôle traditionnels avec des équipes à distance, les gestionnaires risquent d'affecter négativement la confiance de leurs employés (Piccoli et Ives, 2003). Les gestionnaires gagneraient plutôt à faire des suivis plus réguliers avec leurs

employés travaillant à distance (par des appels téléphoniques, avec caméra ou encore par écrit, sollicitant ainsi les sens de la vue, de l'ouïe et du toucher comme haptique) et en mobilisant, durant ces rencontres, tous leurs sens pour détecter s'il y a un problème avec un employé (avec le sens de l'ouïe et une écoute plus active, le gestionnaire peut détecter des hésitations, des bégaiements, une volubilité moins grande qu'à l'habitude, etc. et avec le sens de la vue, il peut déceler des signes de colère ou de gêne, pour ne prendre que ces exemples), s'il y a nécessité d'une intervention et l'action appropriée à prendre.

4.7.4 Structurer ses journées et respecter les frontières entre travail et vie personnelle

Comme le travail à distance s'accompagne de frontières floues entre travail et vie personnelle, il est facile pour les gestionnaires de faire du temps supplémentaire bénévole, au détriment de leur qualité de vie. Nous leur conseillons alors d'une part une autodiscipline pour reproduire, même en télétravail, le cadre idéal et typique d'une journée de travail en présence (Letourneux, 2020) et d'autre part de tracer et faire respecter par leurs supérieurs des frontières entre travail et vie personnelle (Letourneux, 2020). Autrement, sans cette compétence, « le travail à domicile apparaît comme un mode d'organisation impossible et impensable » (Rey et Sitnikoff, 2006, p. 17). Ainsi, les gestionnaires font appel à leurs sens (particulièrement à celui du toucher et qui affecte également l'esprit) puisqu'ils demeurent attentifs aux signes de fatigue physique et mentale que leur manifeste leur corps (ex. : baisse d'énergie, maux de têtes ou étourdissements, tensions musculaires, problèmes de concentration, etc.). D'ailleurs, en étant plus conscients de cet enjeu, ils seront mieux outillés pour repérer les fausses urgences dans les demandes de leurs employés, comme l'ont fait certains des gestionnaires de notre étude.

Les organisations pourraient tenter de limiter la pratique du temps supplémentaire par un logiciel qui comptabilise le temps de travail de ses employés incluant celles effectuées en dehors des heures normales de travail et qui bloque l'accès lorsque l'employé atteint un certain nombre d'heures (Hassard et Morris, 2022). À une échelle plus macro, l'état pourrait s'inspirer du Japon qui, pour freiner le taux alarmant de cas de suicides dû à l'épuisement professionnel, a instauré une législation interdisant les employeurs d'avoir des attentes d'heures supplémentaires, à l'égard de leurs employés, de plus de 45 heures par mois et prévoyant des sanctions en cas de non-respect (Hassard et Morris, 2022).

4.7.5 Groupes de discussion entre gestionnaires et partage de bonnes pratiques

Tout comme dans l'étude de Taskin *et al.* (2024), nos entretiens avec des gestionnaires nous ont révélé qu'ils organisaient des rencontres entre collègues pour se partager leurs bonnes pratiques, mais aussi pour

avoir des conversations informelles, ce qui nous amène à la même recommandation : « l’institutionnalisation de groupes de discussion entre pairs » (Taskin *et al.*, 2024, p. 18, notre traduction). Lors de ces rencontres de discussion, ce sont tous les sens qui sont sollicités, particulièrement lorsqu’elles ont lieu en présence (comme nous l’avons vu dans le chapitre 3). Il suffit de penser à des gestionnaires réunis autour d’une table (sens du toucher comme haptique), se partageant leurs bonnes pratiques de façon verbale (sens de l’ouïe) ou à l’aide d’une présentation PowerPoint (sens de la vue) tout en prenant un café ou des viennoiseries (sens du goût et de l’odorat) pour rendre le tout plus convivial.

Comme le soulignent Taskin *et al.* (2024), en misant sur des pratiques axées sur prendre soin de ses employés et en appartenant à une communauté professionnelle, les gestionnaires donnent du sens à leur travail et à celui de leurs employés. Or, avec la pénurie de main-d’œuvre et les problèmes de rétention de personnel que nous vivons actuellement, donner du sens au travail est plus important que jamais (Taskin *et al.*, 2024).

4.7.6 La rétrospection

Enfin, nous suggérons aux gestionnaires de continuellement requestionner leurs pratiques afin de s’assurer qu’elles répondent aux besoins évolutifs de leurs employés. D’ailleurs, les gestionnaires qui prennent le temps de faire une introspection sur leur travail sont plus susceptibles d’être efficaces (Mintzberg, 1990). Il suffit, comme certains gestionnaires de notre étude l’ont fait, d’être à l’écoute des rétroactions de leurs employés, mais aussi à l’affût des bonnes pratiques partagées par leurs collègues ou supérieurs. Nous pouvons comprendre que plusieurs sens sont alors mobilisés, comme la vue pour regarder les commentaires écrits des employés et l’ouïe pour la rétroaction orale.

Dans cette recherche, nous avons vu qu’en plus d’avoir un horaire chargé et beaucoup de responsabilités (McCann *et al.*, 2008), la pandémie a apporté un lot de défis aux gestionnaires, qui ont dû adapter leurs pratiques et développer de nouvelles compétences. Ils ont notamment été contraints de se familiariser rapidement aux technologies et plateformes déployées dans l’organisation pour assurer la pérennité des opérations et maintenir la coprésence. Plongés du jour au lendemain dans une coprésence virtuelle, avec des équipes dispersées, ils ont pallié aux risques d’isolement et de démotivation de leurs employés en investissant plus de temps dans des conversations et activités informelles. Ils ont alors saisi l’occasion pour requestionner leur rôle en tant que gestionnaire et la façon de rendre leur pratique plus humaine. C’est ainsi qu’ils ont mis l’accent entre autres sur l’empathie, l’écoute active, la patience, l’accommodement, la

vulnérabilité et la confiance. En effet, la pandémie nous a invités à repenser notre rapport avec le travail qui n'est plus au centre de nos vies (Adissa *et al.*, 2021 et Lott et Abendroth, 2021), et à revoir les pratiques de gestion traditionnelles (Delfino et Van der Kolk, 2021) pour faire place à un management plus humain.

Maintenant que la pandémie est terminée, le risque est de revenir aux pratiques de gestion passées et d'oublier les apprentissages réalisés pendant la crise sanitaire mondiale. Nous appelons donc les gestionnaires à rester continuellement à l'affût, notamment par les rétroactions de leurs employés, des pratiques plus humaines et à s'engager concrètement non seulement dans le vécu au quotidien, mais aussi dans le relationnel pour la création de liens solides. Cette invitation d'une approche plus humaine ne doit pas s'adresser uniquement aux gestionnaires, mais aussi à l'organisation pour un véritable changement de sa culture (Taskin *et al.*, 2024). Dans un contexte de globalisation où les frontières ouvertes laissent place à plus de virus comme celui de la Covid-19, et donc à de nouveaux risques de travail à distance massif, les organisations et gestionnaires ont tout intérêt de continuer d'investir leurs efforts sur des pratiques plus humaines.

CONCLUSION

La pandémie de la Covid-19 a contribué à l'accélération des transformations du monde du travail, incluant des changements dans les pratiques déployées par les gestionnaires. En effet, les pratiques de gestion se sont adaptées à de nouvelles réalités, notamment d'être souvent privé des repères visuels, d'avoir une équipe en coprésence virtuelle ou hybride et d'avoir plus que jamais besoin de faire de la gestion d'émotions. En manque de repères visuels, les gestionnaires ont appris non seulement à se fier sur leurs autres sens, mais aussi sur les technologies pour compenser et pouvoir tout de même effectuer leur travail. La nature même des transformations du management observées a donc tenu de la compensation. C'est donc en raison de l'appauvrissement sensoriel causé par le contexte pandémique que cette dimension du travail managérial a été mise en relief. De plus, ce n'est pas que la pandémie qui a contribué à transformer les pratiques de gestion, mais également les changements en termes de localisation de l'espace de travail.

Les gestionnaires ont également pris conscience que les conversations et activités informelles permettaient de gagner la confiance des employés, d'avoir une plus grande proximité et de pouvoir bâtir, malgré la distance géographique, une cohésion d'équipe et un sentiment d'appartenance à l'organisation. Durant le pic de la pandémie, c'est grâce aux technologies que cette coprésence a été possible. Les gestionnaires ont donc été contraints de se familiariser avec celles-ci et d'adapter leur travail, par exemple pour l'animation de rencontres virtuelles. Ils ont aussi appris à lâcher prise sur le contrôle traditionnel pour faire confiance à leurs employés. Ces adaptations ont exigé d'eux un travail d'introspection, de la résilience, de la vulnérabilité, de la transparence et de l'authenticité, une intelligence émotionnelle, mais aussi d'être plus à l'écoute de l'interprétation dictée par leurs sens. Ainsi, notre recherche démontre que le fil conducteur de ces pratiques transformées est la dimension sensorielle du travail managérial puisque les pratiques prennent naissance dans les sens (tel qu'illustré par le tableau 3.1).

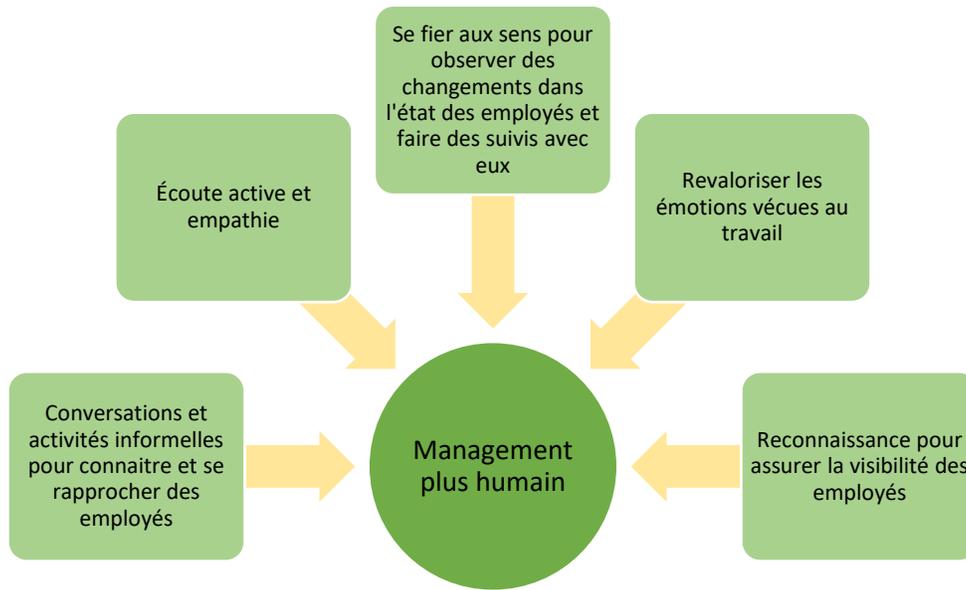
Contributions de notre recherche

La contribution centrale de notre recherche a été de jeter les bases de la dimension sensorielle, encore peu documentée, surtout d'un point de vue managérial. En adoptant la perspective de la pratique, nous avons pu non seulement théoriser le travail managérial dans ses aspects incarnés et relationnels – ce que la littérature tarde à faire bien qu'elle s'y prête – et établir le lien avec la dimension sensorielle du travail

managérial. Cette mise en relief de la sensorialité permet de conceptualiser que ces dimensions font partie intégrante de la pratique managériale et d'élargir la compréhension que nous avons de ce qu'est le travail managérial. Notre recherche nous permet de réaliser que le management n'est pas un ensemble de techniques désincarnées, contrairement à ce qui est enseigné dans les écoles de gestion, mais plutôt des pratiques relationnelles (Cunliffe, 2009), émotionnelles et sensorielles. Ainsi, en misant sur la pratique, notre recherche permet de manière à la fois empirique et conceptuelle de se distancier des lectures technicistes de la gestion qui ne peuvent pas prendre en compte les dimensions sensorielles et relationnelles puisqu'il n'est pas possible de les standardiser. Enfin, nous avons pu démontrer qu'une prise de conscience de cette dimension sensorielle, émotionnelle et relationnelle du travail managérial contribue à la fois à changer les cadres mentaux sur le management, à nourrir la réflexivité et à se rapprocher d'un management plus humain.

Notre recherche se veut un point de départ pour les recherches futures ainsi qu'une source de réflexion. Elle nous a permis de faire le pont entre le travail managérial comme pratique et la sensorialité du travail managérial. Dans ce processus, nous avons non seulement identifié les principaux défis rencontrés par les gestionnaires dans un contexte pandémique, de travail à distance massif et d'équipes dispersées, mais aussi mis en lumière sur la façon dont ils ont sollicité leurs sens pour les relever. Notre recherche relève également des compétences humaines clés à posséder en tant que gestionnaire – en général, pas uniquement en contexte de crise. Le contexte de crise généré par la pandémie a toutefois été un bon révélateur de l'importance de ces dispositions humaines. Enfin, nous soutenons qu'une combinaison de ces compétences et de la prise de conscience de la dimension sensorielle du travail représente une piste vers un management plus humain. Nous résumons les principales pistes de réflexions qui émergent de notre recherche dans la figure ci-dessous.

Figure 5.1 : Pistes de réflexion pour un management plus humain



Limites de notre recherche et pistes de réflexion pour les études futures

La limite centrale de notre recherche est l'absence d'observation des gestionnaires sur le terrain, due aux règles sanitaires qui interdisaient les rassemblements. En effet, en n'ayant pas pu mener nos entretiens sur place, nous n'avons pas pu collecter nos propres données sur les sens suivants : la vue (des locaux), l'odorat (odeurs au sein de l'organisation), l'ouïe (sons ambiants), le goût et le toucher (déplacements). Nous avons été contraints de mener nos entrevues à distance à l'aide de Zoom, ce qui explique pourquoi notre recherche se limite au partage des sens des participants uniquement. Or, comme le souligne Rouleau (2022), « étudier l'émotion et la sensorialité en tant que pratiques incarnées constitue un enjeu majeur de la recherche qualitative, car il s'agit avant tout de capter ce qui est généralement « ressenti » plutôt que verbalisé » (Rouleau, 2022, p. 180, notre traduction). De plus, cela nous a privées de pouvoir découvrir par nous-même, en tant que chercheure, l'expérience sensorielle en organisation, pour pouvoir ensuite le faire vivre aux lecteurs (Śliwa, 2018).

Les chercheurs bénéficiant de plus de temps et d'un accès au terrain pour suivre les gestionnaires, gagneraient à identifier des activités menées par ces derniers, mais dont ils n'ont pas conscience dans l'exercice de leur travail quotidien. En effet, ils seraient alors plus en mesure « d'apprécier la pratique au fur et à mesure qu'elle se produit » (Nicolini, 2012, chapitre 1, p. 14, notre traduction) et donc de pouvoir expliquer les « dynamiques de l'activité quotidienne, comment celles-ci sont générées et comment elles

fonctionnent dans différents contextes et au fil du temps » (Feldman et Orlikowski 2011, p. 1241, notre traduction). Pour notre part, nous avons dû nous limiter à celles dont les gestionnaires avaient conscience. Nous invitons donc les chercheurs qui bénéficieront d'une étude sur le terrain pour faire l'observation du travail managérial comme pratique à s'inspirer du travail de Korica *et al.* (2017) qui, par la perspective de la pratique qu'ils appliquent pour le travail managérial mettent un certain nombre de dimensions conceptuelles et empiriques méritant d'être étudiées telles que les outils, matériel et autres ressources utilisés dans leur travail, les relations sociales et les conflits à l'interne ou encore les attentes et préoccupations (p. 166, tableau 4).

Birkinshaw *et al.* (2014) abondent dans le même sens : pour des recherches prometteuses en management comme discipline, ils suggèrent une observation sur le terrain. Quant à la durée de l'étude, alors que Mintzberg estime qu'une semaine d'observation soit suffisante, d'autres auteurs pensent qu'en étudiant les sujets sur une plus longue période – comme c'est le cas avec les études ethnographiques – il y aurait plus de chance que cela reflète le « vrai » travail managérial et non qu'il s'agisse uniquement d'une « bonne » ou « mauvaise » semaine (Korica *et al.*, 2017).

Une autre des limites est que notre étude ne portait pas initialement sur la dimension sensorielle du travail managérial et c'est au courant du codage et de l'analyse des données que ce nouveau thème a émergé. Cette émergence d'un thème inattendu a eu pour conséquence que nos questions n'étaient pas orientées sur le travail incarné et que notre méthodologie n'était pas entièrement axée sur une démarche phénoménologique. Voilà pourquoi certains sens tels que l'odorat et le goût ne ressortent pas suffisamment de nos résultats. Par exemple, pour en apprendre davantage sur l'odorat, il aurait fallu des observations sur le terrain, filmer la réaction des gestionnaires lors de leur exposition à certains arômes et les interroger quant à leur expérience vécue. Une telle étude aurait aussi demandé plus de temps sur le terrain, ce qui n'était pas possible pour nous compte tenu du contexte pandémique. Pourtant, il s'agit d'un sens dont nous pourrions tirer avantage en l'exploitant à son plein potentiel. En effet, comme nous l'avons vu au chapitre 1, les odeurs ont le pouvoir d'invoquer des souvenirs positifs et négatifs (Hockey et Allen-Collinson, 2009), ce qui contribue à influencer le travail des membres de l'organisation exposés à ces odeurs. Il ne faudrait donc pas sous-estimer l'effet de ces dernières, comme le café, les viennoiseries, la papeterie, le mobilier ou encore les parfums portés, sur les membres des organisations.

Dans le même esprit, nous n'avons pu interroger les gestionnaires sur l'influence de certaines variables sociologiques, comme le genre, l'âge, l'ethnie, la classe sociale, sur la dimension sensorielle de leur travail managérial. Il serait intéressant que des études avec une approche phénoménologique se penchent sur cette question. Comme suggéré par Hockey et Allen-Collinson (2009), d'autres approches méthodologiques sont possibles pour adopter une démarche phénoménologique parmi lesquelles la capture sur vidéo et les notes auto ethnographiques, des méthodes permettant toutes deux d'aller plus en profondeur dans l'expérience et le quotidien des participants.

Nous avons choisi de mettre l'accent de notre recherche sur la dimension sensorielle du travail managérial. La reconnaissance de cette dimension sensorielle ouvre toutefois la porte à d'autres pistes intéressantes à considérer, que certains chercheurs en management ont commencé à explorer, comme le lien entre pratiques incarnées et leadership avec une approche phénoménologique (Küpers, 2014), le rôle des émotions des gestionnaires dans leur prise de décisions (Van Hoorebeke, 2008) et l'esthétique organisationnelle (voir notamment Baldessarelli *et al.*, 2022; Śliwa, 2018 et Strati, 1992). Vu que la sensorialité est constitutive et inséparable de l'expérience des personnes, sa prise en compte ouvre vers de multiples possibilités de recherche, qui à leur tour pourraient nourrir autant l'enseignement que la pratique du management.

ANNEXE A
COURRIEL DE RECRUTEMENT ENVOYÉ AUX PARTICIPANTS

Bonjour Madame, Monsieur,

Je m'appelle Nadine Fontaine, étudiante à la maîtrise en sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal et j'entreprends un projet de recherche sur les transformations du rôle de gestionnaire et les pratiques de gestion pendant la pandémie. Je souhaite me pencher sur les pratiques qui ont été développées, en particulier pour la gestion d'équipes à distance ou en mode hybride (télétravail et en présence) et sur les défis vécus par les gestionnaires.

En effet, la pandémie actuelle a transformé autant les pratiques de gestion que la façon dont les gestionnaires s'identifient dans leur rôle. Mon projet de recherche vise à documenter cette nouvelle réalité empirique et proposer un recueil d'outils pour les gestionnaires.

Si vous l'acceptez, en tant que gestionnaire, vous jouerez un rôle clef pour le projet de recherche que je souhaite mener. J'aimerais m'entretenir avec vous au cours de deux entrevues d'une heure chacune, espacées de quelques mois, afin d'apprendre l'impact de la pandémie sur vos pratiques de gestion et sur les changements dans votre rôle de gestionnaire dans ce contexte en pleine évolution.

Pour les fins de notre recherche, les participants doivent être responsables d'une équipe de deux employés et plus en présence, à distance ou en mode hybride. Notre projet de recherche se veut le plus inclusif possible, nous encourageons donc tout individu répondant à ce critère à participer.

Cette recherche est soutenue par la professeure Viviane Sergi, PhD du département de Management de l'ESG UQAM. Elle est également encadrée par des règles d'éthique très strictes. Toutes les données récoltées seront anonymisées en retirant votre nom et prénom, vos coordonnées et toute autre information qui pourrait vous identifier. Enfin, les entrevues seront réalisées via la plateforme numérique de votre choix (ex. : Zoom, Teams, etc.), à un moment qui vous conviendra.

Vous pourrez profiter des résultats de la recherche, soit un recueil de pratiques développées au sein des trois organisations pour gérer des équipes à distance ou en mode hybride, particulièrement en période de pandémie. Vous pourrez également découvrir les défis rencontrés par d'autres gestionnaires. De plus, un résumé des résultats de recherche vous sera transmis à la fin du projet. De manière générale, votre participation contribuera à faire avancer les connaissances en sciences de la gestion.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à m'en faire part directement ou à contacter ma directrice de recherche aux coordonnées suivantes : Viviane Sergi, département de management, ESG UQAM, au numéro 514-987-3000, poste 5312, ou par courriel: sergi.viviane@uqam.ca

Si ce projet vous intéresse, merci de communiquer avec moi pour que je puisse vous expliquer plus en détail mon projet de recherche et pour que nous puissions discuter d'un jour et d'une heure pour une première entrevue, au téléphone ou sur une plateforme numérique comme Zoom, selon votre préférence.

Merci d'avance pour votre temps et considération.

Bien à vous,

Nadine Fontaine, étudiante-chercheure

Téléphone : (514) 742-3691

Courriel : fontaine.nadine@courrier.uqam.ca

ANNEXE B
ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ AVEC LES PARTICIPANTS

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche

Les transformations des pratiques de gestion et du rôle des managers dans le courant de la pandémie : étude de l'évolution

Étudiante-chercheure

Nadine Fontaine, programme de Maîtrise en sciences de la gestion avec mémoire, 514-742-3691, fontaine.nadine@courrier.uqam.ca

Direction de recherche

Viviane Sergi, professeure au département de management, (514) 987-3000 poste 5312, sergi.viviane@uqam.ca

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique deux entrevues semi-dirigées (rencontres) d'une heure chacune. Les deux entrevues seront espacées dans le temps afin de noter une certaine évolution dans le temps. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

- *Projet et objectifs poursuivis : nous pensons que la pandémie actuelle a transformé autant les pratiques de gestion que la façon dont les gestionnaires s'identifient dans leur rôle. Notre recherche vise à documenter cette nouvelle réalité empirique afin de proposer un recueil d'outils et de réflexions pour les gestionnaires. En effet, nous souhaitons entendre des gestionnaires, de milieux différents, sur leur vécu avant et depuis la pandémie pour recueillir les bonnes pratiques développées et s'interroger sur les défis actuels et à venir en gestion;*
- *Durée prévue du déroulement du projet : chaque gestionnaire sera rencontré deux fois (une heure par rencontre) avec un intervalle de quelques mois entre les deux entrevues afin que nous puissions constater l'effet du temps dans la transformation du rôle et des pratiques de gestion;*
- *Population ciblée et nombre de participants : Pour y parvenir, nous tenterons de rencontrer des gestionnaires de milieux variés (répartis dans 2 à 3 organisations), qui sont responsables d'une équipe de deux employés et plus en présence, à distance ou en mode hybride. Nous visons environ 3 à 5 gestionnaires par organisation.*

Nature et durée de votre participation

Votre contribution consistera à réaliser deux entrevues d'une heure chacune, espacées dans le temps (à 2 ou 3 mois d'intervalle ou selon les besoins de la recherche) avec l'étudiante-chercheuse;

- *Compte tenu de la pandémie et de l'importance de préserver la confidentialité et l'anonymat de chacun des participants souhaitant participer à cette recherche, les rencontres seront réalisées à distance. Vous pourrez choisir si vous préférez que les entrevues se déroulent par téléphone ou par une plateforme numérique (ex. : Zoom);*
- *Vous demeurez libre en tout temps de refuser de participer à l'une ou aux deux rencontres et de répondre ou non aux questions posées pendant celles-ci;*
- *Durant les rencontres l'étudiante-chercheuse vous posera des questions ouvertes en lien avec votre rôle et responsabilités en tant que gestionnaire avant et depuis la pandémie, sur vos pratiques de gestion, sur vos attentes et défis, ainsi que sur vos relations interpersonnelles;*
- *Vos réponses nous permettront de comprendre la façon dont le rôle du gestionnaire s'est transformé depuis la pandémie, de recueillir les pratiques qui ont été développées par les gestionnaires pour gérer leur équipe à distance ou en mode hybride et réfléchir sur les enjeux de gestion à venir;*
- *Si votre consentement verbal ou écrit est obtenu, les rencontres seront enregistrées afin de nous permettre de compléter nos notes de recherche. Les enregistrements seront utilisés pour le verbatim puis dûment détruits à la fin de la retranscription;*
- *Nous ferons un suivi avec vous par courriel afin de vous partager un résumé des résultats de recherche.*

Risques et avantages liés à la participation

En principe, aucun risque et avantage personnel ne sont liés à la participation à cette recherche. Toutefois, vous aurez contribué à l'avancement des sciences de la gestion. Si des risques se manifestent pendant la recherche, vous serez immédiatement avisé, des mesures seront déployées pour les contrôler et le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) sera avisé. Le cas échéant, nous demeurons disponibles à vous référer à un professionnel compétent.

Confidentialité

Vos informations personnelles (comme votre nom, prénom, coordonnée et le nom de votre organisation) ne seront connues que de l'étudiante-chercheuse et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les enregistrements seront utilisés uniquement à des fins de verbatim et seront détruits dès la fin de leur retranscription.

Les données de recherche seront conservées de façon sécuritaire pendant le projet de recherche. Afin de préserver votre identité et la confidentialité des données de recherche, vous ne serez identifié que par un pseudonyme et dans le cas où vous donneriez des informations pouvant vous identifier, elles ne se retrouveront pas dans le projet de recherche.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Nadine Fontaine verbalement ou par écrit; toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Des questions sur le projet?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet: Viviane Sergi, (514) 987-3000 poste 5312, sergi.viviane@uqam.ca;

Nadine Fontaine, 514-742-3691, fontaine.nadine@courrier.uqam.ca.

Des questions sur vos droits ?

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE plurifacultaire: Caroline Vrignaud, cerpe-pluri@uqam.ca.

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) certifie

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire;

(b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;

(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom Nom

Signature

Date

ANNEXE C

GUIDE D'ENTREVUE

1. Les premiers contacts

1.1. Présentation

Merci de votre intérêt à participer à mon projet de recherche qui porte sur les transformations des pratiques de gestion et du rôle des managers dans le courant de la pandémie. Tel qu'expliqué au téléphone, je tiens à vous rappeler que vos réponses demeureront confidentielles et que vous pouvez demander en tout temps de mettre fin à l'entrevue, à la recherche ou encore de ne pas répondre à certaines questions.

1.2. Objectif et contribution

Nous pensons que la pandémie actuelle a transformé autant les pratiques de gestion que la façon dont les gestionnaires s'identifient dans leur rôle. Notre recherche vise à documenter cette nouvelle réalité empirique afin de proposer un recueil d'outils et de réflexions pour les gestionnaires.

1.3. Déroulement de l'entretien et temps approximatif

Nous nous entretiendrons à deux reprises avec un intervalle de quelques mois entre les deux entrevues afin que nous puissions noter une évolution dans la transformation du rôle des gestionnaires et des pratiques de gestion et de vérifier si la pandémie accélère ce phénomène.

1.4. Autorisation d'enregistrer

Êtes-vous à l'aise à ce que j'enregistre notre entrevue pour m'aider à retranscrire vos réponses?

Soyez assuré que l'enregistrement ne sera utilisé qu'à cette fin, ne sera pas partagé et sera détruit dès la fin de la retranscription.

2. Les questions/thèmes

- Pouvez-vous me parler de votre poste au sein de l'organisation?

- Quelles sont les responsabilités que vous endossez?
- Comment définissez-vous votre style de gestion?
- Pouvez-vous me parler de la façon dont vous gérez votre équipe avant et depuis la pandémie?

2.1. Thème 1 : transformations du rôle, des responsabilités du gestionnaire et de son identité professionnelle

- Qu'est-ce qui vous a mené à devenir gestionnaire?
- Pourquoi avoir décidé de travailler dans cette organisation?
- Comment percevez-vous vos relations interpersonnelles et votre sentiment d'appartenance à l'organisation depuis la pandémie?
- Quelle est votre conception de votre rôle de gestionnaire?
- À votre avis, de quelle manière votre conception a-t-elle changé depuis la pandémie?
- Comment vous sentez-vous dans votre rôle de gestionnaire depuis la pandémie?

2.2. Thème 2 : Les défis et opportunités

2.2.1. Les défis

- Quels sont les défis que vous avez rencontrés dans votre rôle de gestion au commencement de la pandémie? Pouvez-vous me donner des exemples concrets de ces défis?
- Quels sont les défis que vous avez rencontrés dans votre rôle de gestion 1 an depuis le début de la pandémie? Pouvez-vous me donner des exemples concrets de ces défis?

2.2.2. Confiance et contrôle

- Comment suivez-vous l'avancement des projets de vos employés (avant et depuis la pandémie)? Quels logiciels utilisez-vous?
- Comment effectuez-vous la supervision de vos employés (avant et depuis la pandémie)? Quels logiciels utilisez-vous?
- Comment procédez-vous pour l'évaluation du rendement de vos employés depuis la pandémie?

2.2.3. Communication, visibilité et relation avec le temps

- Comment rencontrez-vous vos employés (avant et depuis la pandémie)? À quelle fréquence? Quelle plateforme/logiciel utilisez-vous pour faciliter la communication au sein de votre équipe?
- Quel(s) type(s) d'information transmettez-vous à vos employés pendant vos rencontres?
- Comment l'information circule-t-elle au sein de l'organisation?
- Quelles sont vos attentes envers vos employés au niveau de leur horaire de travail?
- Quel est votre horaire de travail?
- Quelles sont les plages horaires pendant lesquelles vos employés peuvent vous rencontrer pour des interrogations pour leur travail?

2.2.4. Relation avec l'espace de travail

- Comment êtes-vous organisé pour effectuer votre travail à distance?
- Pourquoi avoir choisi un tel lieu plutôt qu'un autre pour votre travail à distance?
- De quelles ressources disposez-vous pour travailler à distance?

2.2.5. Les opportunités et solutions déployées

- Quelles sont les opportunités que vous percevez dans votre travail depuis la pandémie? Au sein de votre équipe? Au sein de votre organisation?
- Face aux défis que vous avez rencontré pendant la pandémie, quelles sont les solutions que vous avez déployées pour améliorer votre expérience de gestion à distance?
- Quelles sont les solutions que vous avez déployées pour améliorer l'expérience de travail à distance de vos employés?

2.3. Thème 3 : réflexions sur l'avenir du management

- Qu'est-ce que vous pensez qu'il va rester de votre rôle et de vos responsabilités transformées une fois la pandémie terminée?
- Comment imaginez-vous le retour au travail?

3. Conclusion de l'entrevue

S'assurer que tous les thèmes du guide ont été couverts :

- Y-a-t-il quelque chose que nous avons oublié de vous demander et qui vous semble important concernant notre objet de recherche?

Remercier et rappeler la prochaine étape soit, une deuxième entrevue, plus courte, dans quelques mois.

ANNEXE D

GUIDE DE L'ENTREVUE DE SUIVI

Merci encore pour votre disponibilité pour mon projet de recherche. Comme expliqué au téléphone, cette deuxième entrevue sera plus courte. Elle me permettra de faire le suivi avec vous sur l'évolution de vos pratiques de gestion et votre rôle de manager depuis notre première conversation.

Êtes-vous toujours à l'aise à ce que j'enregistre notre entrevue pour m'aider à retranscrire vos réponses? L'enregistrement sera détruit dès qu'il aura été retranscrit.

1. Questions de suivi :

Depuis notre dernier entretien et maintenant que vous avez commencé le retour au travail en présence :

- Comment se passe votre retour? Et celui de vos employés?
- Quelles modalités de retour en présence vous ont été offertes par l'organisation? Et aux employés? Avez-vous le choix du nombre de jours en télétravail et les activités pour lesquelles il faut être en présence? Si oui, quel est le choix?
- Depuis notre dernier entretien, votre espace de télétravail a-t-il changé? Et votre espace de travail en présence?
- Pouvez-vous me parler de vos responsabilités quotidiennes depuis le retour? S'agit-il de nouvelles responsabilités ou sont-elles restées les mêmes avant et depuis la pandémie?
- Quelles adaptations, dans votre travail quotidien, avez-vous dû faire?
- Quels changements percevez-vous au niveau de vos relations interpersonnelles depuis le retour? (Collègues et subordonnés)
- Lors de notre dernier entretien, vous m'avez parlé de compétences que vous avez développées depuis la pandémie (ex. : écoute active, lecture du non-verbal). Depuis votre retour en présence, utilisez-vous vos compétences différemment? Avez-vous observé des résultats avec certains de vos employés?
- Depuis notre dernier entretien, quels sont les nouveaux défis et opportunités (ex. : nouvelles façons de faire ou pratiques) qui se sont présentés à vous?
- Quel est votre degré de bien-être?

- Quel type de support avez-vous reçu de la part de vos supérieurs et de l'organisation? (ex. : pour faciliter le retour, pour votre bien-être)

2. Conclusion de l'entrevue

S'assurer que tous les thèmes du guide ont été couverts :

- Y-a-t-il quelque chose que nous avons oublié de vous demander et qui vous semble important concernant notre objet de recherche?

Remercier et rappeler que nous restons disponibles en cas de besoin.

ANNEXE E

CERTIFICAT ÉTHIQUE



No. de certificat : 2022-4264

Date : 2022-03-03

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : **Les transformations des pratiques de gestion et du rôle des managers dans le courant de la pandémie : étude de l'évolution**
- Nom de l'étudiant : **Nadine Fontaine**
- Programme d'études : **Maîtrise ès sciences de la gestion (management, avec mémoire)**
- Direction(s) de recherche : **Viviane Sergi**

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2023-03-03**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Caroline Vrignaud

Pour le président, **Raoul Graf**, M.A., Ph.D.

Président CERPÉ plurifacultaire et Professeur titulaire, département de marketing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'CV'.

NAGANO
www.uqam.ca

Approbation du projet par le comité d'éthique suite à l'approbation conditionnelle

1 / 1

Exporté le 2022-03-03 12:27 par Vrignaud, Caroline --- ODDO DE VALIDATION NAGANO: usan-e917a77e-d8e7-48b-8448-97688520337ba-Usanp-1a22211a0a0e0f0cc32a2e0e117a77a-0b27-48b-8448-97688520337ba

BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman, D. (1990). *A natural history of the senses*. Chapman.
- Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., et Adekoya, O. D. (2021). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology & People*, 36(5), 1835-1850. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0850>
- Alnuaimi O.A., Robert Jr L.P., et Maruping L.M. (2010). Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203-230. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270109>
- Ayache, M., et Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? , *Le Libellio d'ÆGIS*. 2011, 7 (2 - Été), 33-46. <https://hal.science/hal-00657490>
- Baldessarelli, G., Stigliani, I., et Elsbach, K. D. (2022). The Aesthetic Dimension of Organizing: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Annals*, 16(1), 217-257. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0198>
- Bancou, L. (2024). Towards a 'vulnerable co-presence' for hybrid ways of working: Recasting the nexus of co-presence and vulnerability with Merleau-Ponty and Butler. *Management Learning*. 55(3), 451-473. <https://doi.org/10.1177/13505076241241287>
- Banks, J., et Xu, X. (2020). The Mental Health Effects of the First Two Months of Lockdown during the COVID-19 Pandemic in the UK. *Fiscal Studies*, 41(3), 685-708. <https://doi.org/10.1111/1475-5890.12239>
- Baralou, E. et McInnes, P. (2013). Emotions and the spatialization of social relations in text-based computer-mediated communication: emotion in virtual teams. *New Technology, Work and Employment*, 28(2). <https://doi.org/10.1111/ntwe.12012>
- Baxter L.F., et Ritchie J.M. (2013). The sense of smell in researching a bakery. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 5(4), 369-383. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2013.057402>
- Bessy, C., et Chateauraynaud, F. (1995). *Experts et faussaires : pour une sociologie de la perception*. Métailié.
- Birkinshaw, J., Healey, M. P., Suddaby, R., et Weber, K. (2014). Debating the Future of Management Research. *Journal of Management Studies*, 51(1), 38-55. <https://doi.org/10.1111/joms.12061>
- Blay, M. (2013). *Dictionnaire des concepts philosophiques*. Larousse : CNRS Éditions.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., et Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work, and Employment*, 31(2), 114-131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>

- Brassard, N. (2020). COVID-19 et les retombées positives : l'autre côté de la médaille! *Ad Machina*, 4, 25-38. <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1241>
- Brodsky, A. (2021). Virtual surface acting in workplace interactions: Choosing the best technology to fit the task. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 714-733. <https://doi.org/10.1037/apl0000805>
- Carlson, S., Mintzberg, H., et Stewart R. (1991). *Executive behaviour: reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart*. Acta Universitatis Upsaliensis.
- Classen, C. (1997). Foundations for an anthropology of the senses. *International Social Science Journal*, 49(153), 401-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2451.1997.tb00032.x>
- Classen, C., Howes, D., et Synnott, A. (1994). *Aroma: the cultural history of smell*. Routledge. <http://www.dawsonera.com/depp/reader/protected/external/AbstractView/S9780203428887>
- Collins, A. M., Hislop, D., et Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12065>
- Cooke, M., Holzhauser, K., Jones, M., Davis, C., et Finucane, J. (2007). The effect of aromatherapy massage with music on the stress and anxiety levels of emergency nurses: comparison between summer and winter. *Journal of Clinical Nursing*, 16(9), 1695-1703. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2007.01709.x>
- Cooper, C. D. et Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Corbett, J. M. (2006). Scents of Identity: Organisation Studies and the Cultural Conundrum of the Nose. *Culture and Organization*, 12(3), 221-232. <https://doi.org/10.1080/14759550600871469>
- Corradi, G., Gherardi, S., et Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, 41(3), 265-283. <https://doi.org/10.1177/1350507609356938>
- Crossley, N. (2001). *The social body: habit, identity and desire*. Sage.
- Cunliffe, A. L. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. Sage Publications. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=396504>
- Cunliffe, A. (2022). We/Me-ness: Meanings of Community. *Journal of Openness, Commons & Organizing* 1(1): 5-10. <https://doi.org/10.59083/178229tevjic>
- Delfino, G. F. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(6), 1376-1387. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4657>

- Denzin, N. K. (1978). *Sociological methods: a sourcebook* (2d ed). McGraw-Hill.
- Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Éditions JFD.
- Desmarais, D. (2009). L'approche biographique. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de donnée* (5e éd., p. 361-389). Presses de l'Université de Québec. <https://www.deslibris.ca/ID/432313>
- Doktor, R. H. (1990). Asian and American CEOs: A Comparative Study. *Organizational Dynamics*, 18(3), 46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90063-U](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90063-U)
- Downes, R. (2020). The proximity paradox: how distributed work affects relationships and control. Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences. <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/688fd81e-6822-4287-b491-09961df31a28/content>
- Drobnick, J., et Fisher, J. (2008). Odor Limits. *The Senses and Society*, 3(3), 349-358. <https://doi.org/10.2752/174589308X346147>
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Feldman, M. S., et Orlikowski, W. J. (n.d.). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253. <https://www.jstor.org/stable/41303116>
- Felstead, A., Jewson, N., et Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>
- Fortin, M.-F., et Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd). Chenelière éducation.
- Gajendran, R. S., et Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gherardi, S., et Nicolini, D. (2000). The organizational learning of safety in communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, 9(1), 7-18. <https://doi.org/10.1177/105649260091002>
- Gherardi, S. (2007). Entre connaissance et organisation : l'activité collective. *Sociologie Du Travail*, 49(3), 434-436. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2007.06.011>
- Golden, T. D., et Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1061. <https://doi.org/10.1002/job.652>
- Golden, T. D., et Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>

- Golden, T. D., Veiga, J. F., et Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Grosjean, S. (2014). Étudier la dimension sensible des savoirs produits en contexte de travail. *Études de Communication*, 47-62. <https://doi.org/10.4000/edc.5796>
- Grosjean, S., et Bonneville, L. (2020). De l'analyse du travail sensoriel lors de prises de décision clinique au co-design d'un scénario de simulation. *Phronesis*, 9(2), 24-38. <https://doi.org/10.7202/1071692ar>
- Guest, R. H. (1956). Of Time and the Foreman. *Personnel*, 32(6), 478-486.
- Hafermalz E. (2020). Out of the Panopticon and into Exile: Visibility and control in distributed new culture organizations. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840620909962>
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship. *Personnel Review*, 32(4), 422-437. <https://doi.org/10.1108/00483480310477515>
- Hassard, J., et Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control. *Human Relations*, 75(9), 1647-1678. <https://doi.org/10.1177/00187267211003123>
- Hindmarsh, J., et Heath, C. (2007). Video-Based Studies of Work Practice. *Sociology Compass*, 1(1), 156-173. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2007.00012.x>
- Hockey, J., et Allen-Collinson, J. (2009). The sensorium at work: the sensory phenomenology of the working body. *The Sociological Review*, 57(2), 217-239. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2009.01827.x>
- Howes, D. (1987). Olfaction and transition: an essay on the ritual uses of smell. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de Sociologie*, 24(3), 398-416. <https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.1987.tb01103.x>
- Howes, D. (2003). *Sensual relations: engaging the senses in culture and social theory*. University of Michigan Press. <http://hdl.handle.net/2027/heb.30614>
- Hurdley, R., et Dicks, B. (2011). In-between practice: working in the 'thirdspace' of sensory and multimodal methodology. *Qualitative Research*, 11(3), 277-292. <https://doi.org/10.1177/1468794111399837>
- Ingold, T. (2004). Culture on the Ground: The World Perceived Through the Feet. *Journal of Material Culture*, 9(3), 315-340. <https://doi.org/10.1177/1359183504046896>
- Institut de la statistique du Québec. (2020). *Les effets de la pandémie de COVID-19 sur le marché du travail au Québec*. Gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/effets-pandemie-covid-19-sur-marche-du-travail-quebec>

- Institut de la statistique du Québec. (2020). *Portrait du télétravail au Québec*. Gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/portrait-du-teletravail-au-quebec>
- Institut national de santé publique du Québec. (2020, 1 juillet). *Le télétravail en contexte de pandémie*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3040-teletravail-pandemie-covid19.pdf>
- Korczynski, M. (2003). Music at Work: Towards a Historical Overview. *Folk Music Journal*, 8(3), 314-334.
- Korica, M., Nicolini, D., et Johnson, B. (2017). In Search of 'Managerial Work': Past, Present and Future of an Analytical Category. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 151-174. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12090>
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. Free Press ; Collier Macmillan.
- Küpers, W. (2014). *Phenomenology of the Embodied Organization: The contribution of Merleau-Ponty for Organizational Studies and Practice*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, GB. <https://doi.org/10.1057/9781137460554>
- Labatut, J. (2010). *Construire la biodiversité : processus de conception de biens communs*. Presses des Mines. <http://books.openedition.org/pressesmines/271> ParisTech.
- Lawrence, T. B., Schlindwein, E., Jalan, R., et Heaphy, E. D. (2023). Organizational Body Work: Efforts to Shape Human Bodies in Organizations. *Academy of Management Annals*, 17(1), 37-73. <https://doi.org/10.5465/annals.2021.0047>
- Le Breton, D. (2006). La conjugaison des sens : Essai. *Anthropologie et Sociétés*, 30(3), 19-28. <https://doi.org/10.7202/014923ar>
- Leder, D. (1990). *The absent body*. University of Chicago Press.
- Leonardi, P. M., Treem, J. W., et Jackson, M. H. (2010). The Connectivity Paradox: Using Technology to Both Decrease and Increase Perceptions of Distance in Distributed Work Arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38(1), 85-105. <https://doi.org/10.1080/00909880903483599>
- Letourneux, F. (2020). Travailler la distance : s'inventer un chez-soi de travail. *Sociologie Du Travail*, 62(4). <https://doi.org/10.4000/sdt.35773>
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G. et Pilotta, J. J. (1985). Naturalistic inquiry. *International Journal of Intercultural Relations*, 9(4), 438-439. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Lott, Y. (2021). *Do employees always reciprocate homebased working with commitment? the role of blurring boundaries, trust and fairness*. Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008142/p_wsi_wp_213.pdf
- Low, K. E. Y. (2005). Ruminations on Smell as a Sociocultural Phenomenon. *Current Sociology*, 53(3), 397-417. <https://doi.org/10.1177/0011392105051333>
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 2(2), 127-132.

- Mack, K. S. (2007). Senses of Seascapes: Aesthetics and the Passion for Knowledge. *Organization*, 14(3), 373-390. <https://doi.org/10.1177/1350508407076150>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., et Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- McCann, L., Morris, J., et Hassard, J. (2008). Normalized Intensity: The New Labour Process of Middle Management. *The Journal of Management Studies*, 45(2), 343-371. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00762>
- Merleau-Ponty, M. (1945/1999). *Phénoménologie de la perception*. Gallimard (Publication originale en 1945).
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Bonniol, J.-J. et Hlady Rispal, M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition). De Boeck Université.
- Millward, L. J., Haslam, S. A., et Postmes, T. (2007). Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification. *Organization Science*, 18(4), 547-559. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0265>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1990). *The manager's job: folklore and fact*. Harvard Business Review, Reprint Service.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: an introduction* (First Edition). Oxford University Press.
- Nicolini, D., et Monteiro, P. (2016). The Practice Approach: For a Praxeology of Organisational and Management Studies. In *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*, 110-126. <https://doi.org/10.4135/9781473957954.n7>
- Piccoli, G., et Ives, B. (2003). Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams. *MIS Quarterly*, 27(3), 365-395. <https://doi.org/10.2307/30036538>
- Pink, S. (2015). *Doing sensory ethnography* (2nd edition). Sage.
- Reinsch, N. L., et Turner, J. W. (2021). Multicommunication During a Pandemic: Concepts for Research and Teaching. *American Journal of Management*, 21(4), 78-91.
- Rey, C. et Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions économiques*, 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.697>
- Riach, K., et Warren, S. (2015). Smell organization: Bodies and corporeal porosity in office work. *Human Relations*, 68(5), 789-809. <https://doi.org/10.1177/0018726714545387>
- Rippin A. (2013). The human touch versus 'silver-handedness': The importance of the haptic in organisational life. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 5(4), 357-368. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2013.057401>

- Rockmann, K. W., et Pratt, M. G. (2015). Contagious Offsite Work and the Lonely Office: The Unintended Consequences of Distributed Work. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 150-164. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0016>
- Rodaway, P. (1994). *Sensuous geographies: body, sense and place*. Routledge.
- Rouleau, L. (2022). *Organization theories in the making : exploring the leading-edge perspectives*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198792024.001.0001>
- Sahin Granade, G., (2008). *La phénoménologie du corps et de l'intersubjectivité incarnée chez Gabriel Marcel et Merleau-Ponty* [Thèse de doctorat, Université Paris-Sorbonne].
- Saives, A.-L., Holford, W. D., Ebrahimi, M. et Bédard, M. G. (2017). *Le management réhumanisé : le travail de manager à l'épreuve du réel*. Chenelière éducation.
- Savoie-Zajc, L. (2008), L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte de données* (5^e éd., p. 337-360). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.1515/9782760520080-014>
- Sergeeva, A. V. (2022). A Postphenomenological Perspective On the Changing Nature of Work. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW): The Journal of Collaborative Computing and Work Practices*, 32(2), 215-236. <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09447-2>
- Shortt H. (2013). Sounds of the salon: The auditory routines of hairdressers at work. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 5(4), 342-356. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2013.057400>
- Śliwa, M. (2018). Aesthetics: Working With the Senses. Dans *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges* (p. 347-369). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781526430236> <https://doi.org/10.4135/9781526430236.n21>
- Soars, B. (2009). Driving sales through shoppers' sense of sound, sight, smell and touch. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(3), 286-298. <https://doi.org/10.1108/09590550910941535>
- Statistique Canada. (2024, 18 janvier). *Le travail à domicile au Canada*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240118/dq240118c-fra.htm>
- Statistique Canada. (2024, 18 janvier). *De la recherche aux connaissances : le travail à domicile au Canada*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2024001-fra.htm>
- Stewart, R. (1988). *Managers and their jobs: a study of the similarities and differences in the ways managers spend their time* (2nd ed). Macmillan.
- Strati, A. (1992). Aesthetic Understanding of Organizational Life. *The Academy of Management Review*, 17(3), 568-581. <https://doi.org/10.2307/258723>

- Strati, A. (2003). Knowing in Practice: Aesthetic Understanding and Tacit Knowledge. Dans D. Nicolini, S. Gherardi et D. Yanow (dir.) *Knowing in Organizations: A Practice-based Approach*, (p. 53-75). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Strati, A. (2007). Sensible Knowledge and Practice-based Learning. *Management Learning*, 38(1), 61-77. <https://doi.org/10.1177/1350507607073023>
- Subramaniam, N., Nandhakumar, J., et Baptista (John), J. (2013). Exploring social network interactions in enterprise systems: the role of virtual co-presence. *Information Systems Journal*, 23(6), 475-499. <https://doi.org/10.1111/isj.12019>
- Synnott, A. (1991). A sociology of smell. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de Sociologie*, 28(4), 437-459. <https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.1991.tb00164.x>
- Taskin, L., Klinsiek, I., et Ajzen, M. (2024). Re-humanising management through co-presence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. *New Technology, Work & Employment*. 39(1), 143–167. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12271>
- Tengblad, S. (2006). Is there a ‘New Managerial Work’? A Comparison with Henry Mintzberg’s Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437-1461. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>
- Tengblad, S. (2017). Management Practice—and the Doing of Management. Dans A. Wilkinson, S. J. Armstrong, et M. Lounsbury (dir.), *The Oxford Handbook of Management*, Oxford Handbooks (p. 325-342), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198708612.013.17>
- Ter Hoeven, C. L., et van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237-255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- Terramorsi, P., Fabiani, T. et Terrazzoni, N. (2021). La résilience comme processus d’enquête : étude de l’adaptation des dirigeants de PME confrontés au confinement. *Revue Internationale P.M.E.*, 34(3-4), 204-216. <https://doi.org/10.7202/1084341ar>
- Tietze, S., et Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work Homeworking and the psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318-334. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00137.x>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Van Hoorebeke, D. (2008). La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management. *Humanisme et Entreprise*, 289, 81-103. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/hume.289.0081>
- Vermetten, E., et Bremner, J. D. (2003). Olfaction as a Traumatic Reminder in Posttraumatic Stress Disorder Case Reports and Review. *The Journal of Clinical Psychiatry*, 64(2), 202-207. <https://doi.org/10.4088/JCP.v64n0214>

- Vie, O. E. (2010). Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work? *European Management Journal*, 28(3), 182-194. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.11.005>
- Vroon, P. A., Amerongen, A. v., et Vries, H. D. (1997). *Smell: the secret seducer* (1st Farrar, Straus and Giroux ed). Farrar, Straus et Giroux. <https://archive.org/details/smellsecreteduc0000vroo>
- Wagenaar, H. (2004). "Knowing" the Rules: Administrative Work as Practice. *Public Administration Review*, 64(6), 643-655. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00412.x>
- Walton R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. Harvard Business Review, 63, 76. culture organizations. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840620909962>
- Watson, L. (2000). *Jacobson's organ and the remarkable nature of smell* (1st American ed). W.W. Norton.
- Wilson, J. M., Boyer O'Leary, M., Metiu, A., et Jett, Q. R. (2008). Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close. *Organization Studies*, 29(7), 979-1002. <https://doi.org/10.1177/0170840607083105>
- Zhao S., et Elesh D. (2008). Copresence as 'being with': Social contact in online public domains. *Information Communication and Society*, 11(4), 565-583. <https://doi.org/10.1080/13691180801998995>