



## TÉLÉTRAVAIL, RSE ET CAPITAL HUMAIN: LES NOUVELLES PRATIQUES DE MANAGEMENT À L'ÈRE DIGITALE

### RECONFIGURING MANAGEMENT PRACTICES IN THE DIGITAL AGE: THE STRATEGIC NEXUS OF REMOTE WORK, CSR, AND HUMAN CAPITAL

Amina BOUKILI<sup>1</sup>, Zineddine KHELFAOUI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Phd Student, Laboratory UMR -ARDEV, Paul Valéry University, Montpellier III, France

<sup>2</sup> Research Professor, Laboratory UMR -ARDEV, Paul Valéry University, Montpellier III, France

**Résumé:** À l'ère digitale, le télétravail s'est imposé comme un vecteur incontournable de transformation des pratiques managériales, avec des implications majeures pour la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la gestion du capital humain. Cet article conceptuel explore l'évolution du management à distance et son articulation avec les enjeux RSE, en s'appuyant sur une revue critique de la littérature académique et institutionnelle récente. L'analyse met en lumière les tensions entre performance et bien-être, flexibilité et charge mentale, autonomie et isolement. Elle interroge la capacité des organisations à intégrer le télétravail dans une logique durable et inclusive, tout en préservant l'engagement des collaborateurs. Enfin, l'article propose des pistes concrètes pour faire du télétravail un levier de valorisation du capital humain dans le cadre d'une stratégie RSE renouvelée.

**Mot clefs:** Télétravail, RSE, Capital Humain, Management Digital, Transformation Organisationnelle, Pratiques RH, bien-être au travail, Innovation Managériale,

**Abstract:** In the digital era, remote work has emerged as a transformative force reshaping managerial practices, with significant implications for Corporate Social Responsibility (CSR) and human capital management. This conceptual article explores the intersection between remote work, CSR strategies, and human resource dynamics, drawing on a critical review of recent academic and institutional literature. It highlights the tensions between performance and well-being, flexibility and mental load, autonomy and professional isolation. The analysis emphasizes the importance of integrating remote work into a sustainable and inclusive organizational model, one that fosters employee engagement and resilience. The article also outlines actionable insights for leveraging remote work as a driver of human capital development and CSR renewal, particularly in the aftermath of the COVID-19 crisis. Through a multidisciplinary approach, the authors argue that digitalization is not merely a technical shift but a cultural transformation that must be guided by ethical and human-centered principles.

**Key Words:** Remote work, Corporate Social Responsibility (CSR), Human Capital, Digital Management, Organizational Change, workplace well-being, Managerial Innovation

## 1. INTRODUCTION

Le développement accéléré des technologies de l'information et de la communication a entraîné une mutation sans précédent des environnements professionnels. L'émergence du numérique, des plateformes collaboratives et de l'intelligence artificielle a bouleversé les pratiques de travail traditionnelles, favorisant l'instauration d'une économie fondée sur la connaissance, l'agilité organisationnelle et l'autonomie des salariés. Ce phénomène s'est vu intensifié par la crise sanitaire mondiale liée à la COVID-19, qui a joué un rôle de catalyseur dans la généralisation du télétravail, auparavant marginal, désormais central dans de nombreux secteurs d'activité (Choudhury et al., 2020).

Ce changement de paradigme ne se limite pas à une reconfiguration logistique ou technologique ; il interroge en profondeur les modalités d'exercice du pouvoir managérial, la structuration des collectifs de travail, le rapport au temps, ainsi que la capacité des entreprises à préserver leur cohésion sociale tout en répondant aux impératifs de performance. Dans cette optique, les transformations induites par le télétravail s'inscrivent dans un questionnement plus large sur la soutenabilité du modèle organisationnel contemporain.

Dans ce contexte mouvant, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) apparaît comme un levier stratégique pour réconcilier exigences économiques et préoccupations humaines. Elle offre un cadre normatif et opérationnel permettant d'intégrer des objectifs sociaux, environnementaux et éthiques dans la gouvernance d'entreprise. Plus encore, la RSE impose une reconfiguration du lien entre l'organisation et ses parties prenantes, en plaçant le capital humain au cœur de la stratégie. Or, ce capital – constitué des compétences, de l'intelligence collective, de l'engagement et de la créativité des salariés – représente un facteur clé de différenciation et de résilience face aux incertitudes contemporaines (Becker, 1993 ; Leana & Van Buren, 1999).

Le télétravail cristallise ainsi plusieurs tensions fondamentales : comment articuler flexibilité organisationnelle et protection sociale ? Comment repenser le management dans un contexte d'éloignement physique ? Quels dispositifs permettent de garantir l'équité, l'inclusion, et le bien-être des collaborateurs tout en maintenant l'efficacité collective ? Comment intégrer ces dynamiques dans une logique RSE cohérente et durable ?

Le présent article propose d'éclairer ces problématiques à travers une analyse approfondie des liens entre télétravail, capital humain et RSE. Il défend l'idée que la digitalisation du travail, loin d'être un simple phénomène technique, constitue une opportunité pour réinventer les pratiques managériales dans une perspective responsable. Dans cette optique, il s'agira de montrer que la mise en œuvre d'un télétravail éthique et durable requiert une transformation culturelle des organisations, fondée sur la confiance, la transparence, la reconnaissance et l'adaptation continue.

L'analyse se structure autour de trois axes principaux. Le premier revient sur les fondements théoriques et conceptuels du lien entre RSE, capital humain et digitalisation du travail. Le deuxième examine les transformations managériales concrètes induites par le télétravail, à partir de travaux récents et de données empiriques disponibles. Le troisième propose des pistes d'action pour intégrer ces évolutions dans une stratégie RSE renouvelée, en phase avec les attentes des parties prenantes et les défis du monde professionnel contemporain. Le premier revient sur les fondements théoriques et conceptuels du lien entre RSE, capital humain et digitalisation du travail. Le deuxième analyse les transformations managériales induites par le télétravail à travers une revue de littérature croisée avec des rapports empiriques récents. Le troisième propose des pistes de réflexion et d'action pour inscrire le télétravail dans une stratégie RSE renouvelée, à la hauteur des enjeux contemporains du travail.

Les données mobilisées dans cet article sont issues exclusivement de rapports secondaires et d'études institutionnelles récentes, sans collecte primaire.

## 2. CADRE CONCEPTUEL : RSE, CAPITAL HUMAIN ET DIGITALISATION

L'analyse des transformations managériales induites par le télétravail ne peut se faire sans un retour approfondi sur les concepts structurant cette mutation : la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), le capital humain et la digitalisation. Loin d'être de simples notions juxtaposées, elles forment un système d'interdépendance où les mutations technologiques accélèrent les recompositions organisationnelles, tandis que la RSE en propose une régulation éthique, et que le capital humain en constitue à la fois le vecteur et l'enjeu central. Ce cadre conceptuel permet d'interroger les tensions contemporaines entre performance et soutenabilité, autonomie et contrôle, innovation et inclusion.

### 2.1 La Responsabilité Sociétale des Entreprises : un levier de gouvernance éthique du travail à distance

Historiquement centrée sur la conformité légale et les initiatives philanthropiques, la RSE a évolué vers une approche stratégique intégrée, visant à inscrire les préoccupations sociales, environnementales et éthiques au cœur des décisions d'entreprise (Carroll & Shabana, 2010 ; Porter & Kramer, 2011). Dans un monde du travail profondément reconfiguré par la digitalisation et la crise sanitaire, cette fonction régulatrice prend une signification renouvelée. Le télétravail, qui modifie les relations hiérarchiques, les temporalités du travail et les conditions d'exercice de l'activité, pose des enjeux inédits en matière d'équité, d'inclusion, de santé mentale et de cohésion sociale.

Ainsi, la RSE permet d'encadrer la mise en œuvre du travail à distance à travers des instruments tels que le droit à la déconnexion, la prévention des risques psychosociaux, l'accès équitable aux outils numériques, ou encore la prise en compte des vulnérabilités individuelles (Eurofound, 2021 ; ILO, 2023). Dans ce cadre, le télétravail devient un révélateur des déséquilibres structurels (genre, conditions de logement, charge domestique), incitant les entreprises à développer une gouvernance plus juste, inclusive et durable. Il ne s'agit plus simplement d'« adapter » les pratiques existantes, mais de transformer les modèles de management à la lumière des enjeux sociétaux contemporains.

## 2.2. Le capital humain : ressource stratégique ou patrimoine organisationnel ?

Le concept de capital humain, depuis les travaux fondateurs de Becker (1964), désigne l'ensemble des connaissances, compétences, expériences et qualités individuelles mobilisées pour générer de la valeur. Dans une économie fondée sur l'innovation, la réactivité et la personnalisation, ce capital devient un facteur critique de performance durable. Toutefois, sa gestion ne peut se limiter à une logique d'investissement utilitariste. La crise du COVID-19 a mis en lumière la nécessité de concevoir le capital humain comme un patrimoine collectif, dont la préservation conditionne la résilience organisationnelle (Wang et al., 2021).

Le télétravail interroge directement cette conception. S'il peut renforcer l'autonomie et la responsabilité des salariés, il comporte aussi des risques de surcharge cognitive, d'isolement, de flou identitaire et d'invisibilisation du travail. Ces effets paradoxaux appellent une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines, intégrant non seulement la performance, mais aussi le bien-être, l'équité et le développement personnel (OECD, 2021).

En ce sens, la valorisation du capital humain dans un contexte de travail hybride exige la mise en place d'indicateurs qualitatifs (engagement, sentiment de reconnaissance, équilibre vie pro/vie perso) et de dispositifs participatifs (dialogue social, co-construction des règles d'usage, accompagnement individuel). La RSE agit ici comme un principe de cohérence, reliant la valorisation du capital humain à des objectifs de justice organisationnelle et d'impact sociétal.

## 2.3. La digitalisation : catalyseur et défi de transformation culturelle

Souvent réduite à l'automatisation ou à l'introduction d'outils collaboratifs, la digitalisation constitue en réalité une transformation culturelle profonde des organisations. Elle redéfinit les espaces, les temporalités et les formes de communication. Le télétravail en est une illustration paradigmique, imposant de nouvelles formes d'interaction médiatisée, de contrôle algorithmique, de

coordination asynchrone et de production de données (Zambrano & Ramírez, 2022).

Si ces innovations offrent des opportunités de flexibilité, d'efficacité et de personnalisation, elles posent aussi des défis en matière d'inclusion numérique, d'éthique des données, de maintien du lien social et de gestion de la charge mentale. Le risque est double : exclusion des profils les moins technophiles et intensification invisible du travail. À cela s'ajoute la question du sens, car la dématérialisation peut affaiblir les repères collectifs et la reconnaissance symbolique du travail accompli.

Dans ce contexte, la RSE se positionne comme cadre de régulation technologique. Elle permet de penser une digitalisation inclusive, éthique et formatrice, en soutenant la montée en compétences, la sensibilisation aux usages numériques responsables, et le renforcement du dialogue social autour des enjeux techniques. De plus, elle impose une vigilance constante quant aux effets différenciés de la transformation digitale selon les métiers, les âges, les statuts ou les territoires (Ballestar et al., 2023).

⇒ La RSE, le capital humain et la digitalisation ne peuvent être abordés isolément dans le contexte du télétravail. Leurs interactions définissent un nouveau pacte organisationnel dans lequel la performance économique est indissociable de l'inclusivité, de la durabilité et de la reconnaissance. Ce cadre conceptuel éclaire les mutations managériales à venir, que nous analysons dans la section suivante.

## 3. TELETRAVAIL ET MUTATIONS DES PRATIQUES MANAGERIALES

La généralisation du télétravail, initialement perçue comme une solution conjoncturelle face à la crise sanitaire, a provoqué une transformation structurelle des pratiques managériales. Ce changement affecte la manière dont les managers exercent leur autorité, animent leurs équipes, et évaluent la performance. Il a également entraîné une redéfinition du collectif de travail et une réévaluation des formes de contrôle. Cette section propose une lecture critique de ces mutations à partir des enjeux soulevés dans la littérature récente, en identifiant à la fois les défis et les opportunités d'un management à distance inscrit dans une logique RSE.

### 3.1. Nouvelles configurations du contrôle : vers une autonomie sous tension

L'un des impacts majeurs du télétravail concerne la transformation des mécanismes de contrôle. L'impossibilité de superviser physiquement les

collaborateurs a conduit à une montée en puissance du contrôle par les objectifs, les résultats, voire par des dispositifs numériques de traçabilité (tels que les outils de reporting automatisé ou les logiciels de surveillance des activités). Cette évolution vers un **management à distance "data-driven"** peut renforcer la responsabilisation, mais elle fait aussi émerger de nouvelles formes d'autosurveillance et de pression cognitive (Mazmanian et al., 2013 ; Spicer et al., 2021).

Cette « autonomie sous contrainte » (Orlikowski, 2021) génère des tensions managériales inédites : comment accorder de la confiance sans renoncer à la performance ? Comment accompagner sans infantiliser ? Les chartes de télétravail, aujourd’hui largement déployées, peinent parfois à répondre à ces dilemmes pratiques, tant les enjeux de contrôle sont ancrés dans les cultures organisationnelles.

Dans une perspective RSE, ces tensions doivent être abordées à travers une réflexion sur les droits numériques des salariés (droit à la déconnexion, à la vie privée, à l'évaluation transparente), et par une formation éthique des managers à l'usage des données de travail. La transformation du contrôle devient ainsi un révélateur des logiques de pouvoir dans l'organisation digitale.

### 3.2. Le leadership à distance : recomposition des compétences managériales

La distanciation physique transforme également les postures managériales attendues. Le manager n'est plus seulement un superviseur, mais un **facilitateur de collaboration**, un garant du lien social et un médiateur des tensions. Dans ce cadre, de nouvelles compétences deviennent centrales : intelligence émotionnelle, capacité d'écoute active, médiation des conflits à distance, animation de rituels collaboratifs (Bartsch et al., 2021).

Le télétravail exacerbe les failles dans les modèles de leadership autoritaires ou directifs. Il impose une horizontalisation des relations, un renforcement du feedback qualitatif, et une redéfinition de la reconnaissance au travail (Deloitte, 2022). Or, ces évolutions ne sont pas neutres : elles peuvent accentuer les inégalités de légitimité entre managers selon leur expérience, leur formation ou leur aisance numérique.

La RSE, dans cette optique, offre un cadre pour promouvoir un **leadership responsable**, aligné avec les valeurs de transparence, d'inclusivité et de bien-être. Elle incite à repenser les référentiels de compétence et les critères d'évaluation des managers en intégrant leur capacité à maintenir la cohésion, l'équité et la confiance à distance.

### 3.3. Le collectif de travail à l'épreuve de la distance : nouvelles pratiques collaboratives

Le passage au télétravail a profondément reconfiguré les modalités de coopération. La disparition des interactions informelles, la multiplication des échanges médiatisés et la fragmentation des temps de travail affaiblissent les dynamiques de solidarité, d'apprentissage mutuel et de transmission implicite des savoirs (Waizenegger et al., 2020).

Dans ce contexte, des initiatives émergent pour restaurer un sentiment d'appartenance : rituels numériques, "coffee breaks" virtuels, plateformes d'expression entre pairs, hybridation des temps de présence. Toutefois, ces dispositifs peinent parfois à compenser la perte de spontanéité et l'épuisement numérique induit par l'hyperconnexion (Fana et al., 2022).

La qualité du collectif repose alors sur des facteurs organisationnels profonds : culture de la confiance, accès équitable aux outils numériques, reconnaissance du travail invisible, droit à l'expression. La RSE intervient ici comme un cadre normatif facilitant l'institutionnalisation d'environnements collaboratifs équitables. Elle engage l'entreprise à développer des indicateurs qualitatifs de cohésion, de collaboration, et d'inclusion.

⇒ Les mutations du management à l'ère du télétravail révèlent l'importance de dépasser une simple adaptation technico-organisationnelle. Elles invitent à une refondation des pratiques managériales sur des bases éthiques, inclusives et humaines. Le télétravail n'est donc pas seulement un défi logistique, mais un révélateur stratégique des choix de gouvernance. Il constitue une opportunité de renouvellement managérial si -et seulement si - les principes de la RSE sont activement mobilisés pour encadrer ces transformations.

## 4. IMPLICATIONS POUR LA STRATEGIE RSE

Les transformations induites par le télétravail, mises en évidence dans les sections précédentes, appellent une reconfiguration stratégique de la RSE, tant au niveau des principes directeurs que des modalités d'action. Il ne s'agit pas seulement d'adapter les politiques existantes, mais de repenser en profondeur le contrat social de l'entreprise à l'ère digitale. Cette reconfiguration suppose une articulation fine entre innovation organisationnelle, respect des droits fondamentaux des salariés, et engagement responsable vis-à-vis des parties prenantes.

### 4.1 Intégrer le télétravail dans la matrice de matérialité RSE

L'un des premiers enjeux est de considérer le télétravail non plus comme une simple modalité logistique, mais comme un axe structurant de la stratégie RSE. Cela implique de l'intégrer dans la matrice de matérialité – outil

qui permet d'identifier les enjeux prioritaires au croisement des attentes des parties prenantes et des impacts significatifs pour l'organisation. Des thématiques telles que la santé mentale, l'égalité d'accès aux outils numériques, la sécurisation des données personnelles ou encore l'inclusion des personnes en situation de handicap à distance, doivent y figurer comme axes stratégiques majeurs.

Cette intégration suppose un dialogue renforcé avec les parties prenantes internes (salariés, représentants du personnel, managers) afin de co-construire des réponses adaptées, mais aussi une évaluation rigoureuse des risques et des opportunités du télétravail selon les métiers, les territoires et les profils.

#### **4.2 Renforcer les dispositifs de gouvernance sociale et numérique**

Le télétravail requiert la mise en place d'une gouvernance spécifique, articulant le dialogue social, la gestion des données et l'accompagnement des usages numériques. Il s'agit, d'une part, de garantir l'équité d'accès et d'usage aux outils numériques, en tenant compte des disparités sociales, générationnelles ou territoriales. D'autre part, il convient de prévenir les effets délétères du travail à distance sur la santé mentale, l'isolement ou le surengagement.

À cet égard, la mise en place de dispositifs comme le droit à la déconnexion, l'analyse des charges cognitives, ou les enquêtes régulières sur la qualité de vie au travail à distance, constitue un socle d'action incontournable. De même, la protection des données personnelles et la régulation éthique de l'usage des technologies (logiciels de surveillance, IA de gestion RH) doivent faire l'objet de chartes et de mécanismes de contrôle partagés.

#### **4.3 Favoriser une culture managériale alignée avec les valeurs de la RSE**

L'un des leviers les plus puissants de la transformation RSE est la culture managériale. Celle-ci doit évoluer vers plus de transparence, d'écoute, de reconnaissance, et d'intelligence relationnelle. Le télétravail met à l'épreuve ces dimensions, en rendant visibles les carences en communication, en gestion des conflits, ou en feedback constructif.

C'est pourquoi les entreprises doivent investir dans des programmes de développement managérial centrés sur le leadership responsable, la conduite du changement, et la gestion à distance fondée sur la confiance. Ces dispositifs doivent être évalués non seulement en termes de performance, mais aussi d'impact social et relationnel.

#### **4.4 Mesurer l'impact du télétravail sur le capital humain**

Enfin, la stratégie RSE doit intégrer des indicateurs spécifiques relatifs à l'évolution du capital humain dans un contexte de télétravail. Ces indicateurs ne sauraient se limiter à la productivité ou au turnover. Ils doivent englober la satisfaction, l'engagement, la perception d'équité, la montée en compétences, et la capacité à innover en mode collaboratif.

Le développement de tableaux de bord RH-RSE, associant données quantitatives et qualitatives, permettrait de mieux piloter cette transition et de valoriser les initiatives vertueuses. À terme, il s'agit de faire du télétravail un vecteur d'attractivité, de fidélisation et de sens au travail, en phase avec les aspirations des nouvelles générations.

Ces implications soulignent la nécessité d'une transformation intégrée, qui dépasse la simple adaptation conjoncturelle. La conclusion viendra synthétiser ces enjeux et ouvrir des perspectives de recherche et d'action pour les années à venir.

### **5.DISCUSSION CRITIQUE : TENSIONS, LIMITES ET IMPLICATIONS MANAGERIALES**

L'analyse des transformations organisationnelles induites par le télétravail à l'ère digitale a mis en évidence des dynamiques contrastées entre opportunités d'innovation et risques de fragmentation sociale. Cette section propose une discussion critique de ces constats, en les croisant avec les apports de la littérature récente, tout en identifiant les implications concrètes pour la gouvernance managériale et la mise en œuvre des politiques RSE.

#### **5.1. Une recomposition ambivalente de la relation d'emploi**

La généralisation du télétravail a contribué à remodeler les rapports entre employeurs et salariés, dans un sens à la fois émancipateur et contrôlant. D'un côté, les modalités de travail flexible favorisent l'autonomie, la responsabilisation et l'adaptation aux besoins individuels (Eurofound, 2021). De l'autre, les logiques de performance et de traçabilité numérique renforcent la pression temporelle et l'auto-surveillance (Wang et al., 2021), au risque d'accentuer l'épuisement professionnel et le sentiment d'isolement.

Cette ambivalence appelle une vigilance accrue de la part des directions RH, qui doivent éviter de reconduire, à distance, les modèles de gestion taylorisés. L'enjeu n'est pas seulement de « digitaliser » le travail, mais de reconfigurer en profondeur la relation d'emploi dans une logique de confiance, d'équité et de reconnaissance (ILO, 2023).

#### **5.2. Des écarts de soutenabilité encore peu mesurés**

Si l'article souligne l'importance d'une approche éthique et inclusive du télétravail, force est de constater que les

politiques RSE peinent encore à intégrer des indicateurs robustes de soutenabilité du travail à distance. De nombreuses entreprises restent focalisées sur des critères de productivité ou de turnover, sans prendre en compte des éléments plus qualitatifs comme le bien-être, l'inclusion numérique ou le sentiment d'appartenance (Bourhis & Mekkaoui, 2022).

Ce manque de données freine l'élaboration de stratégies cohérentes et comparables. Il conviendrait, à l'avenir, de construire des tableaux de bord RH-RSE intégrés, croisant données quantitatives (absentéisme, turnover, taux d'engagement) et données qualitatives (feedback, satisfaction, perception d'isolement), à l'image des recommandations de l'OCDE (2022) sur les indicateurs de travail hybride.

### 5.3. Une évolution culturelle lente du management

Les transformations managériales analysées dans la section précédente révèlent une inertie culturelle persistante dans de nombreuses organisations. Alors que les cadres du travail évoluent rapidement, les pratiques de leadership, d'évaluation et de communication restent souvent marquées par une logique de contrôle vertical et de méfiance institutionnelle (Taskin & Devos, 2020).

La réussite du télétravail comme vecteur de transformation RSE dépendra donc de la capacité des entreprises à former leurs managers, non seulement aux outils digitaux, mais surtout aux compétences relationnelles et éthiques nécessaires à un encadrement bienveillant et participatif (Coutrot, 2022). La culture managériale devient ici un pivot stratégique de la soutenabilité organisationnelle.

### 5.4. Limites de l'étude et pistes de recherche futures

L'approche mobilisée dans cet article repose sur une revue de littérature critique, étayée par des rapports d'observation et des enquêtes secondaires disponibles. L'absence de protocole empirique primaire limite toutefois la portée généralisable des constats. Il serait pertinent, dans de futures recherches, de mobiliser une méthode mixte (entretiens + questionnaire) pour analyser les perceptions différencierées du télétravail selon les secteurs, les âges, et les genres.

Par ailleurs, les effets à long terme de l'hybridation du travail sur l'innovation, la cohésion et la transmission des savoirs méritent une attention spécifique, notamment dans les secteurs à forte intensité cognitive ou relationnelle.

## 6. CONCLUSION

L'analyse conduite dans cet article met en lumière les reconfigurations profondes induites par le télétravail à l'ère

digitale, tant sur le plan des pratiques managériales que sur celui des politiques RSE. Loin d'être une simple modalité technique, le travail à distance s'impose comme un révélateur des tensions structurelles du modèle organisationnel contemporain, en même temps qu'un levier potentiel de transformation vers un management plus éthique, inclusif et durable.

La digitalisation du travail redéfinit les contours de la relation d'emploi, du leadership et du collectif, posant des défis inédits en matière de gouvernance, de bien-être au travail et d'équité. Elle impose de repenser les logiques de contrôle, d'adaptation culturelle et d'accompagnement managérial dans une perspective résolument humaniste. La RSE, dans ce contexte, offre un cadre d'action pertinent pour structurer cette transition, à condition qu'elle s'ancre dans des pratiques concrètes, mesurables et co-construites avec les parties prenantes.

Ce travail appelle à approfondir plusieurs pistes de recherche : l'élaboration d'indicateurs RSE adaptés aux environnements hybrides ; l'analyse des écarts de perception du télétravail selon les profils socio-démographiques ; et l'évaluation des effets à long terme sur la dynamique collective et l'innovation. Enfin, il convient de poursuivre la réflexion sur les tensions éthiques liées à l'usage croissant des technologies dans la gestion des ressources humaines.

Dans un monde du travail en pleine mutation, les organisations qui sauront faire du télétravail un levier stratégique d'inclusion, de sens et de durabilité seront mieux armées pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux de demain.

## REFERENCES

- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2020). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Eurofound. (2021). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/887727>
- ILO. (2023). *Working time and work-life balance around the world*. International Labour Office.

[https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_864647/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_864647/lang--en/index.htm)

Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202136>

Lévy-Leboyer, C. (2013). *La gestion des compétences*. Paris: Éditions d'Organisation.

Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & 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>

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249–273.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Taskin, L., & Devos, V. (2005). Le télétravail: Une mutation du travail entre autonomie et contrôle. *Revue française de gestion*, 31(158), 129–147.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.158.129-147>

Thévenet, M. (2014). *Le capital humain: Valeur et culture*. Paris: Dunod.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Whelan, G., & Fink, L. (2016). The business case for CSR and RSE: Insights from telework policies. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 493–512. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2667-6>