



HAL
open science

Face aux enjeux du télétravail et de la crise du management : penser un encadrement dans une logique partenariale

Clara Laborie

► To cite this version:

Clara Laborie. Face aux enjeux du télétravail et de la crise du management : penser un encadrement dans une logique partenariale. Gestion et management. Université Grenoble Alpes [2020-..], 2023. Français. NNT : 2023GRALG010 . tel-04712702

HAL Id: tel-04712702

<https://theses.hal.science/tel-04712702v1>

Submitted on 27 Sep 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

École doctorale : EDSG- Sciences de gestion

Spécialité : Sciences de Gestion

Unité de recherche : Centre d'Etudes et de Recherches appliquées à la gestion

Face aux enjeux du télétravail et de la crise du management : penser un encadrement dans une logique partenariale.

In a view of challenges of telework and the management crisis: thinking of a supervision in a partnership logic.

Présentée par :

Clara LABORIE

Direction de thèse :

Emmanuel ABORD DE CHATILLON
PROFESSEUR DES UNIVERSITES, Université de Savoie Mont-Blanc

Directeur de thèse

Rapporteurs :

Nathalie DELOBBE
PROFESSEURE, Université de Genève

Valérie FERNANDEZ
PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Institut Polytechnique de Paris

Thèse soutenue publiquement le **22 novembre 2023**, devant le jury composé de :

Jean-Yves JUBAN,
PROFESSEUR DES UNIVERSITES, Université-Grenoble-Alpes

Président

Emmanuel ABORD DE CHATILLON,
PROFESSEUR DES UNIVERSITES, Université Grenoble Alpes

Directeur de thèse

Nathalie DELOBBE,
PROFESSEURE, Université de Genève

Rapporteure

Valérie FERNANDEZ,
PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Institut Polytechnique de Paris

Rapporteure

Nathalie COMMEIRAS,
PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Université de Montpellier

Examinatrice

Anthony PERRIER,
ASSISTANT PROFESSOR, Toulouse Business School

Examineur



*L'Université n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les thèses :
ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteurs.*

Face aux enjeux du télétravail et de la crise du
management : penser un encadrement dans une
logique partenariale

In a view of challenges of telework and the
management crisis: thinking of a supervision in a
partnership logic

Laboratoire de rattachement
CERAG - Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion

Université de Grenoble Alpes
150, rue de la chimie
38400 Saint-Martin-d'Hères

Remerciements

Avant toute chose, un très grand merci à mon directeur de thèse, Emmanuel Abord de Chatillon, qui a été un encadrant impliqué, bienveillant et plein d'humour. Il est devenu bien plus qu'un encadrant au fil des années et j'espère que ces trois années de doctorat ne seront que le début de notre collaboration.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accompagné dans les prémices de ce projet de thèse : Annick Valette, Damien Richard et Nathalie Commeiras, ainsi que Christian Defélix, qui m'a également permis de dispenser mes premiers cours au sein de Grenoble IAE.

Je remercie également Soffien Bataoui, qui m'a permis de me familiariser aux méthodes de recherche quantitatives, et puis évidemment Alain Lacroux, qui m'a enseigné toutes les méthodes utilisées dans cette thèse, et que je remercie vivement pour tout le temps qu'il m'a consacré sur ces questions.

Ces trois années de thèse ont également été parsemés de beaux projets de recherche internationaux, notamment en Suisse, auprès de Céline Desmarais et aux États-Unis avec Jonathon Halbesleben. Je vous remercie chaleureusement pour votre accueil et pour la qualité de la collaboration que nous avons eu. J'ai également une pensée pour les membres du projet *Alliance Campus Rhodanien*, auquel j'ai eu la chance de participer aux côtés de Nathalie Delobbe, David Giaouque et Emilie Vayre.

Je souhaite également remercier l'ensemble des participants à nos enquêtes, ainsi que les organisations qui nous ont ouvert leurs portes pour réaliser notre collecte de données. Cette collaboration n'aurait pu voir le jour sans Fatima Taalba, Chef de projet RH au sein de la CNAF, qui a organisé et soutenu ce projet en interne.

J'aimerais aussi remercier l'Université-Grenoble-Alpes de m'avoir permis de réaliser cette thèse, et plus particulièrement, le laboratoire CERAG et l'École Doctorale de Sciences de Gestion. Je remercie toutes les personnes qui m'ont apporté leur appui durant ces trois années : Christelle Martin-Lacroux, Isabelle Girerd-Potin, Bérangère Deschamps, Florence Alberti et Agnès Helme-Guizon.

Trois années de thèse, c'est aussi trois années de rencontres et de partage au sein de son laboratoire, avec une équipe de doctorants aussi drôle que soutenante, et notamment mon binôme de recherche, Alice Monnier, avec qui j'ai partagé une grande partie de cette aventure

et que je remercie très chaleureusement pour sa complémentarité, son soutien et surtout son humour.

Parmi les personnes que je viens de remercier pour leur collaboration au cours de mon parcours de thèse, je souhaite à nouveau remercier Nathalie Commeiras, Nathalie Delobbe et Jonathon Halbesleben, qui ont accepté de faire partie de mon jury de soutenance de thèse, ainsi que Valérie Fernandez, Jean-Yves Juban et Anthony Perrier, qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'évaluer mon travail doctoral.

Je profite de ces remerciements pour témoigner ma reconnaissance à l'égard de l'école d'Ingénieur Phelma - Grenoble INP, qui m'a permis d'accéder à un poste d'enseignante-chercheuse ATER, à la suite de mes trois années de contrat doctoral au sein du Laboratoire.

Je ne pouvais finir ces remerciements sans un mot pour mes proches, et tout particulièrement mes parents, qui ont cru en ce projet de thèse depuis le début, bien que le monde académique ne soit pas leur univers. Et enfin, je remercie mon compagnon, qui a été mon premier soutien durant ces trois années de thèse et qui a su se montrer présent, aussi bien dans les moments de réussites que dans les difficultés. Je souhaite lui dédier ce travail de recherche, qui n'aurait probablement jamais abouti sans lui.

Travaux réalisés pendant la thèse

Publications dans une revue académique

Articles publiés :

- Abord de Chatillon, E., Laborie, C., Monnier, A. & Moisson, V. (2022). Je te survivrai : quelle santé au travail et quelles ressources pour ceux qui restent sur site pendant que les autres télé-travaillent ? *Management et Sciences sociales*, 33, 34-46.
- Desmarais, C., Dubouloz, S., Laborie, C., Lacroux, A., Borter, S. & Dima, J. (2022). Le télétravail vu par les dirigeants : un pas en avant, un pas en arrière ? *@GRH*, 44(3), 43-77. <https://doi.org/10.3917/grh.044.0043>
- Laborie, C. (2023). Dossier : le travail à distance, « Présentation sociologique du télétravail et impact de la Covid-19 ». *Soins Cadres*, 146, 14-16.
- Laborie, C. & Abord de Chatillon, E. (2022). Le soutien social du manager direct : une solution pour limiter l'épuisement professionnel pendant la crise sanitaire ? *Relations Industrielles / Industrial Relation (IR/RI)*, 77(2). <https://doi.org/10.7202/1091589ar>
- Laborie, C., Bernard, N. & Monnier, A. (2023). Bien-être en télétravail : a-t-on vraiment besoin d'un manager ? *RIPCO*, 29, 121-149.
- Monnier A., Laborie C., Abord de Chatillon, E., Lacroux A. & Martin-Lacroux C. (2023). Le management à distance est-il un remède à l'ennui du télétravail ? Une étude exploratoire auprès de « néo-télétravailleurs ». *RGRH*, 129.

Articles en révision :

- Laborie, C. (eds.). L'intérêt d'une relation basée sur la confiance pour renforcer l'impact du leadership habilitant en situation de télétravail. *Journal of Management Psychology*.
- Laborie, C. & Abord de Chatillon, E. (eds.). Les espaces de discussion du travail : des outils de gestion salutaires pour la santé, la performance et l'implication des télétravailleurs. *Management International*.
- Laborie C., Desmarais, C., Abord de Chatillon, E. & Jeoffrion, C. (eds.). Striking a balance between trust, control, and empowering leadership to promote health, job performance and organizational commitment in telework. *European Management Journal*.

- Laborie C., Monnier A., Lacroux A., Martin-Lacroux C. & Abord de Chatillon, E. (eds.). Who are new teleworkers? A latent profiles analysis. *European Management Review*.

Communications en conférence

- Abord de Chatillon, E., Laborie C., Monnier A., Lacroux A. & Martin-Lacroux C. (2021). Le management à l'épreuve de l'ennui en télétravail : quand le bien-être au travail devient un médiateur vertueux. *32^{ème} congrès de l'AGRH*, Paris, Octobre 2021.
- Abord de Chatillon, E., Laborie, C., Monnier, A. & Moisson, V. (2022). Quelle santé au travail et quelles ressources pour ceux qui restent au travail pendant que les autres télétravaillent ? *18^{ème} congrès de l'ADERSE*, IAE Paris, 31 mars-1^{er} avril 2022, 15 p.
- Desmarais, C., Dubouloz, S., Laborie, C., Lacroux, A. & Borter, S. (2022). Le télétravail : stop ou encore ? Le point de vue des dirigeants. *33^{ème} congrès de l'AGRH*, Brest, Octobre 2022.
- Laborie, C. (2023). L'intérêt d'une relation basée sur la confiance pour renforcer l'impact du leadership habilitant en situation de télétravail. *34^{ème} congrès de l'AGRH*, Corse, Octobre 2023.
- Laborie, C., Abord de Chatillon, E., Desmarais, C. & Joeffrion, C. (2022). Le contrôle de l'activité face au télétravail. *15^{ème} congrès de l'EAOHP*, Bordeaux, Juillet 2022.
- Laborie, C., Bernard, N. & Abord de Chatillon, E. (2021). Bien-être en télétravail : a-t-on vraiment besoin d'un manager ? *32^{ème} congrès de l'AGRH*, Paris, Octobre 2021.
- Laborie C., Monnier A., Lacroux A., Martin-Lacroux C. & Abord de Chatillon, E. (2023). Qui sont les néo-télétravailleurs. Une analyse par profils latents. *Journée GRT Santé*, Lyon, Juillet 2023.

Rapports d'enquête

L'ensemble des rapports d'enquête sont accessibles sur le site de la *Chaire Management et Santé au Travail* de INP Grenoble IAE : <https://mansat.chaires-iae-grenoble.fr>

- Abord de Chatillon, E., Laborie, C., Richard, D. & Valette, A. (2020). Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020. *Rapport de recherche de la Chaire Management et Santé au Travail*, INP Grenoble IAE, CERAG, UGA, publié le 11 mai 2020.

- Laborie, C. et Abord de Chatillon, E. (2020). Face à un deuxième confinement sans fin : plus de lassitude et de fatigue dans une organisation du travail à distance pourtant meilleure. Résultats de l'enquête réalisée en novembre et décembre 2020. *Rapport de recherche de l'Observatoire Universitaire du Télétravail - Chaire Management et Santé au Travail*, INP Grenoble IAE, CERAG, UGA, 29 décembre 2020.
- Laborie, C. & Abord de Chatillon, E. (2021). Management, crise sanitaire et télétravail : que retenir de cette période ? *Rapport de recherche de l'Observatoire Universitaire du Télétravail - Chaire Management et Santé au Travail*, INP Grenoble IAE, CERAG, UGA, 19 juin 2021.
- Laborie, C. & Abord de Chatillon, E. (2021). Quel impact de la crise sur la charge mentale ? Diagnostic du ressenti, des conditions de travail et de la santé des salariés et de leurs managers. Résultats de l'enquête réalisée en mai et juin 2021. *Rapport de recherche de l'Observatoire Universitaire du Télétravail - Chaire Management et Santé au Travail*, INP Grenoble IAE, CERAG, UGA, 28 juin 2021.
- Laborie, C., Monnier, A. & Abord de Chatillon, E. (2022). Manager des équipes hybrides : quelles leçons retenir de la crise pour penser l'organisation du travail de demain ? Résultats de l'enquête réalisée en novembre 2021 et mars 2022. *Rapport de recherche de l'Observatoire Universitaire du Télétravail - Chaire Management et Santé au Travail*, INP Grenoble IAE, CERAG, UGA, 12 avril 2022.

Valorisations des travaux de thèse :

- **Octobre 2022** : 1^{ère} journée de la Fabrique de l'Agilité (FABLAG) - « Comment faire émerger le management du 21^{ème} siècle ? » à Fribourg (Suisse). Conférence portant sur le défi de la conciliation des individualismes pour les managers dans le cadre du travail à distance.
- **Mai 2022** : Conférence intitulée : « Le distanciel : près des yeux loin du lien ? Connexion ou relation ? » à l'IFCS de Nancy. Présentation portant sur le contexte de déploiement du télétravail sur la société sur les 20 dernières années et son évolution depuis la crise sanitaire.
- **Mai 2022** : Laborie, C. (2022). Le télétravail exacerbe le contrôle managérial. *Sciences Humaines Magazine*, Édition mensuel : 2022/5, n°347, p. 33. Propos recueillis par Cécile Peltier : https://www.scienceshumaines.com/manager-le-teletravail_fr_834.htm
- **Mars 2022** : 1^{er} prix du jury lors du concours « Ma Thèse en 180 secondes » (MT180) de l'Académie de Grenoble.

-
- **Novembre 2021** : webinar Preventica : « Manager des équipes hybrides : le regard de l’Observatoire Universitaire du Télétravail ». Présentation des enquêtes réalisées dans le cadre de la thèse et de leurs résultats, puis discussion avec les participants autour des enjeux de la prévention en santé dans un contexte de télétravail.

 - **Novembre 2021** : les 1ères journées de l’ingénieur(e), acteur(e) des transitions à l’ENSE3. Table ronde intitulée : « Monde du travail en transition : les attentes des jeunes diplômé(e)s ». Introduction générale sur les mutations actuelles du monde du travail, en faisant référence aux résultats de mes deux premières phases d’enquête, puis discussion avec les 7 invités (RRH, PDG et étudiants) et les 130 participants dans la salle autour de ces enjeux.

Résumé

À l'échelle de l'histoire du travail, l'année 2020 a marqué un tournant dans l'évolution des modes d'organisation. Le télétravail a basculé du statut d'épiphénomène vers un véritable phénomène de société. Alors que seuls 3% des actifs français le pratiquaient avant la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19, ils sont aujourd'hui plus de 25% à y recourir régulièrement. Ce développement inédit et soudain du télétravail a conduit les entreprises à pérenniser une organisation du travail hybride, c'est-à-dire une alternance régulière entre des journées de travail sur site et des journées de télétravail. Toutefois, la littérature antérieure à la crise sanitaire avait mis en avant les conditions de travail particulières engendrées par le télétravail, auxquelles doivent s'adapter les pratiques de management. Ces travaux ont alors formulé un ensemble de propositions destinés à profiter des avantages du télétravail tout en limitant ses risques. Bien que ces recommandations revêtaient un grand intérêt pratique et opérationnel, la question de l'ancrage théorique du management du télétravail offrait encore tout un champ d'investigation.

L'objectif de cette recherche est donc de fournir un cadre théorique adapté au management du télétravail, tout en proposant une compréhension empirique des modes d'encadrement, qui soit en mesure de faire face à la crise du management global mis en exergue par la crise sanitaire. A travers nos résultats, nous soutenons la proposition d'un « **management partenarial** », qui s'efforce de satisfaire d'une part les attentes des travailleurs en termes de bien-être et d'accomplissement professionnel, et d'autre part, les attentes de l'organisation en matière de performance et d'implication organisationnelle. Ce mode de management s'articule autour de 3 composantes :

- La **régulation** : une relation managériale basée sur une confiance réciproque entre le manager et chaque collaborateur, dans un équilibre avec le contrôle des tâches réalisées.
- L'**autonomisation** : une démarche de responsabilisation de ses collaborateurs, qui repose sur le modèle du leadership habilitant.
- La **discussion** : un alignement managérial au sein de l'organisation, qui passe par l'animation d'espaces de discussion du travail tout au long de la ligne hiérarchique.

Finalement, ce management partenarial s'efforce d'être un modèle d'ajustement et d'équilibre entre un management de la tâche et un management de la relation humaine.

Mots clés : télétravail, management partenarial, leadership habilitant, confiance managériale, espaces de discussion du travail

Summary

Throughout the history of work, 2020 marked a turning point in the evolution of organizational patterns. Telework has shifted from an epiphenomenon to a huge society phenomenon. While only 3% of French workers practiced it before the health crisis linked to the Covid-19 epidemic, they are now more than 25% using it regularly. This unprecedented and sudden development of telework has led companies to perpetuate a hybrid work organization, that is a regular alternation between days of work-on-site and days of telework. However, the literature prior to the health crisis had highlighted the particular working conditions created by teleworking, to which management practices must adapt. Then, these works formulated a set of proposals designed to take advantage of the advantages of teleworking while limiting its risks. Although these recommendations were of great practical and operational interest, the question of the theoretical underpinning of teleworking management still offered a whole field of investigation. Therefore, the aim of this research is to establish a theoretical framework adapted to telework management, while proposing an empirical comprehension of management method able to cope with the management crisis highlighted by the health crisis. Through our results, we support the proposal of a « **partnership management** » which strives to satisfy on the one hand the expectations of workers in terms of well-being and professional achievement, and on the other hand, the expectations of organizations in terms of performance and organizational commitment. This management model is structured around 3 components:

- **Regulation:** a managerial relationship based on mutual trust between the manager and each of his employees, balanced with the control of the tasks.
- **Empowerment:** an approach to empower and enable its employees, based on the empowering leadership model.
- **Discussion:** a managerial alignment within the organization, which involves the facilitation of discussion spaces of work throughout the hierarchy.

Finally, this partnership management strives to be a model of adjustment and balance between task management and human relationship management.

Key words: teleworking, partnership management, empowering leadership, managerial trust, discussion spaces of work

Sommaire

| | |
|---|-----|
| PRÉFACE | 15 |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE | 19 |
| 1. L'histoire d'un mode d'organisation devenu un outil majeur de la gestion de crise | 19 |
| 2. Les nouveaux enjeux du télétravail | 28 |
| 3. L'impact de cette recherche en matière de management | 34 |
| PARTIE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE | 39 |
| CHAPITRE 1 - LE TÉLÉTRAVAIL : UNE PRATIQUE DEVENUE BANALE QUI OFFRE POURTANT DES CONDITIONS D'EMPLOI PARTICULIÈRES | 41 |
| 1. Les difficultés de recensement et de cadrage juridique des télétravailleurs | 41 |
| 2. Le télétravail en pratique : avantages, risques et inconvénients | 46 |
| 3. La modification des relations de travail à distance | 58 |
| CHAPITRE 2 - MANAGER LE TRAVAIL À DISTANCE | 72 |
| 1. Les comportements managériaux permettant de maintenir un sentiment de proximité, de cohésion et de lien social à distance | 72 |
| 2. Les aspects individuels de l'encadrement à distance : les préconisations de la littérature | 76 |
| 3. Les champs d'ouverture de la recherche sur le management à distance après la crise sanitaire | 83 |
| CHAPITRE 3 - MANAGER LE TRAVAIL QUELLE QUE SOIT LA DISTANCE | 95 |
| 1. Un management du travail en crise depuis des années | 95 |
| 2. Les apports des approches contemporaines du management | 108 |
| 3. Le leadership habilitant : un modèle de management basé sur l'autonomie et le soutien du travail opérationnel | 115 |
| CONCLUSION - UN BESOIN DE MANAGEMENT PARTENARIAL CENTRÉ SUR LE TRAVAIL RÉEL | 129 |
| 1. Les limites des approches contemporaines du management | 129 |
| 2. L'intérêt d'une refonte de la relation managériale autour de la tâche et du travail opérationnel | 131 |
| 3. Les hypothèses et le modèle de recherche | 133 |
| PARTIE 2 - ÉTUDES EMPIRIQUES | 135 |
| CHAPITRE 4 - MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE | 137 |
| 1. La cadre épistémologique de la recherche | 137 |
| 2. La procédure de collecte de données | 144 |
| 3. Les outils de mesure et de traitement de données | 148 |
| CHAPITRE 5 - L'ENCADREMENT DU TRAVAIL HYBRIDE : UN ÉQUILIBRE A CRÉER AVEC DIVERS PROFILS DE TÉLÉTRAVAILLEURS ET DE MANAGERS | 155 |
| Article 1 - Quelles sont les ressources des télétravailleurs ? Une analyse par profils latents | 157 |
| Article 2 - Striking a balance between trust, control and empowering leadership to promote health, job performance and organizational commitment in telework | 184 |
| Conclusion - Un besoin de régulation et d'autonomisation ajusté aux individus | 207 |

| | |
|--|-----|
| CHAPITRE 6 - VERS UN MODE DE MANAGEMENT PARTENARIAL : UNE MODELISATION PAR ÉQUATIONS STRUCTURELLES | 209 |
| Article 3 - L'intérêt d'une relation basée sur la confiance pour renforcer l'impact du leadership habilitant en situation de télétravail | 210 |
| Article 4 - Les espaces de discussion du travail : des outils de gestion salutaires pour la santé, la performance et l'implication des télétravailleurs | 231 |
| Conclusion - Les bienfaits d'un management partenarial pour les salariés d'une organisation hybride | 255 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE | 257 |
| 1. Synthèse du travail de recherche et de ses apports | 257 |
| 2. Limites et perspectives du travail de recherche | 269 |
| BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE | 277 |
| TABLEAUX ET FIGURES | 323 |
| ANNEXES GÉNÉRALES | 326 |
| Annexe 1 - Questionnaire de l'enquête | 326 |
| Annexe 2 - Description des variables et échelles de mesure utilisées | 339 |
| TABLE DES MATIÈRES | 342 |

Préface

Les sciences de gestion, à l'instar de nombreuses disciplines en sciences humaines et sociales, étudient un ensemble de phénomènes et de comportements sociaux en perpétuelle évolution. Au moment de la crise sanitaire liée à l'épidémie de la Covid-19, des milliers d'organisations ont massivement eu recours à la pratique du télétravail, afin d'assurer la continuité de leur activité, malgré un contexte de confinement national. Cette situation a soudainement entraîné une mutation profonde des modes d'organisation du travail. Deux mois plus tôt, je venais de choisir le management du télétravail comme sujet de thèse. En quelques jours, l'objet de ma recherche a connu une évolution brutale, massive et inédite. Les deux longues années de crise sanitaire (2020/2021) que nous avons connu, furent donc également mes deux premières années de thèse. J'ai ainsi étudié la nature du management en situation de télétravail et son évolution rapide et inédite au fil des mois. Par conséquent, mon objet de recherche a été fortement instable et évolutif durant la majeure partie de ma recherche. Le versant positif de ce contexte de recherche est indéniablement l'opportunité d'analyser la progression de ce phénomène depuis le début de la crise, jusqu'à la stabilisation sanitaire et le retour à une situation de travail choisie par les organisations et ses collaborateurs. En revanche, cette situation rend difficile l'élaboration et l'affinage d'un sujet de recherche précis et ciblé, tant les changements à l'œuvre furent intenses.

Mon étude s'est donc adaptée et calée sur le rythme de la crise sanitaire et les phases de confinement qui en ont découlé. Au printemps 2020, lors du premier confinement, je terminais mon année de Master 2 et me suis lancée dans une enquête auprès des salariés confinés à leur domicile pour comprendre comment ils appréhendaient ce télétravail massif et soudain. Suite à de premières lectures concernant le télétravail et ses conditions de management, nous avons conçu et diffusé une enquête auprès de 56 Caisses d'Allocations Familiales. Nous leur avons ensuite fournis un rapport d'enquête chacune, suivie d'une restitution orale des résultats devant leur comité de direction d'environ 1h30. L'analyse de cette première enquête constitua le cœur de mon mémoire de Master 2. Les principaux résultats de cette enquête ont fait apparaître une période stressante et difficile pour les salariés, un sentiment d'isolement et de complexification de l'activité, ainsi que des problèmes de collaboration d'équipe et un grand manque d'outils et d'équipements pour travailler convenablement à domicile. Dans ce contexte, les managers ont été perçus comme absents, peu soutenant et moins participatifs qu'avant la crise sanitaire. Néanmoins, les salariés ont vécu la pratique du télétravail comme très satisfaisante en elle-

même, en offrant un meilleur équilibre des temps de vie, plus d'autonomie, de liberté et de concentration avec moins d'interruptions par leur entourage professionnel. Durant cette première étape, il s'est avéré que la pratique du télétravail et son intensité avait un impact significatif sur la manière dont les salariés percevaient leur management, leur bien-être, leur implication et leur performance au travail.

Nous avons alors souhaité mettre en œuvre une seconde enquête durant l'hiver 2020/2021 dans l'optique d'observer l'évolution des conditions de travail et de management après la crise sanitaire. Or, cette pandémie n'avait pas dit son dernier mot et un second confinement national a été décrété par le gouvernement à l'automne 2020. Dans ces conditions, nous nous sommes interrogés sur la pertinence et l'utilité d'une seconde enquête, alors même que la crise repartait de plus belle. Ce sont finalement nos organisations partenaires lors de la première enquête qui nous ont convaincu d'analyser ce second confinement. Nous sentions en effet que ces organisations avaient besoin de savoir si les nombreux dispositifs qu'elles avaient mis en place pour limiter les difficultés connues lors du premier confinement, avaient fait évoluer les perceptions de leurs salariés. Nous avons donc réalisé une nouvelle enquête auprès de 52 Caisses d'Allocations Familiales. Nous leur avons à nouveau fournis un rapport d'enquête chacune, suivie d'une restitution orale des résultats devant leur comité de direction. Les principaux résultats de cette seconde enquête ont montré une très nette amélioration des conditions de travail, avec des outils informatiques et ergonomiques plus performants, une collaboration retrouvée au sein des équipes et une nette amélioration de l'évaluation des managers, jugés plus disponibles, soutenant et participatifs que durant le premier confinement, bien que ces derniers se disaient eux-mêmes perturbés et épuisés par l'encadrement du travail à distance. En revanche, ce phénomène de rechute vis-à-vis de la situation sanitaire a engendré beaucoup de difficultés d'ordre psychologique chez les salariés, avec un grand sentiment de morosité, de lassitude et d'épuisement émotionnel. À nouveau, nos résultats ont mis en exergue que la pratique du télétravail et son intensité avaient un impact significatif sur la manière dont les salariés perçoivent leur situation et la qualité de leur management. Cette seconde étape a donné lieu à quatre articles de recherche, acceptés pour publication et publiés entre 2022 et 2023 (encadré page suivante).

Abord de Chatillon, E., Laborie, C., Monnier, A., Lacroux, A. & Martin-Lacroux, C. (2023). Le management à distance est-il un remède à l'ennui du télétravail ? Une étude exploratoire auprès de « néo-télétravailleurs ». *Revue RGRH*, 129.

Abord de Chatillon, E., Laborie, C., Monnier, A. & Moisson, V. (2022). Je te survivrai : quelle santé au travail et quelles ressources pour ceux qui restent sur site pendant que les autres télé-travaillent ? *Management et Sciences sociales*, 33, 34-46.

Laborie, C. & Abord de Chatillon, E. (2022) Le soutien social du manager direct : une solution pour limiter l'épuisement professionnel pendant la crise sanitaire ? *Relations Industrielles / Industrial Relation (IR/RI)*, 77(2). <https://doi.org/10.7202/1091589ar>

Laborie, C., Bernard, N. & Monnier, A. (2023). Bien-être en télétravail : a-t-on vraiment besoin d'un manager ? *RIPCO*, 29, 121-149.

Fort heureusement, la crise sanitaire a fini par se stabiliser au tournant du printemps 2021, permettant un retour à la vie normale durant l'été. Nos organisations partenaires se sont alors posés beaucoup de questions concernant les suites à donner à la pratique du télétravail. Il semblait inévitable que le télétravail devienne un mode d'organisation à part entière, tant les salariés s'en montraient satisfaits. Toutefois, la mise en œuvre d'un télétravail régulier implique un travail de réflexion sur ses règles d'organisation logistique, sur la collaboration au sein des équipes et de manière transversale, mais surtout sur les modes de management, afin de profiter des avantages de cette pratique tout en limitant ses risques sur le long terme. De notre côté, nous avons toujours le projet d'analyser la pérennisation du télétravail, comme un mode d'organisation structuré et choisi par chaque salarié. Nous avons alors organisé une troisième enquête durant l'hiver 2021/2022, afin d'analyser les répercussions et la nature de ce télétravail post-crise sur les conditions de travail et de management de ses pratiquants. Nous avons préparé et diffusé un troisième questionnaire auprès de 28 Caisses d'Allocations Familiales. Cette fois encore, nous leur avons fournis un rapport d'enquête, suivie d'une restitution orale des résultats devant leur comité de direction. Les principaux résultats de cette troisième enquête ont montré un véritable phénomène de banalisation du télétravail, avec une stabilisation des progrès en matière de collaboration et de management, ainsi qu'une augmentation du sentiment d'autonomie, du bien-être et du soutien des collègues. Toutefois, la charge de travail a été décrite comme étant plus intense et les managers ont fait part de difficultés d'encadrement persistantes avec un besoin de penser l'activité différemment. Cette troisième enquête a mis en exergue que la pratique du télétravail et son intensité n'avait plus d'impact significatif sur la manière dont les salariés percevaient leur situation et la qualité de leur management. À ce stade,

nos analyses ont révélé une véritable rupture entre les deux périodes de confinement d'une part, et l'après-crise d'autre part. La crise sanitaire fut marquée par une obligation de confinement à domicile, une forme de télétravail quasi-permanente, un manque de moyens matériels, des difficultés de collaboration et d'encadrement, ainsi qu'un épuisement professionnel très important : autant d'éléments qui n'ont pas grand-chose à voir avec le travail hybride que nous observons aujourd'hui. Une analyse longitudinale des trois enquêtes permet de comprendre l'évolution des conditions de travail en situation de crise, mais procure une vision biaisée de l'évolution du management et de son impact en matière de santé, d'implication et de performance, car il est impossible de distinguer ce qui tient de la période de ce qui tient du management en lui-même. C'est la raison pour laquelle, nous avons fait le choix de nous concentrer uniquement sur la troisième étape d'enquête dans ce travail doctoral, en élaborant quatre articles issus exclusivement du dernier questionnaire post-crise sanitaire. De cette manière, nous analysons un contexte de télétravail structuré et choisi par les organisations et leurs salariés, afin de limiter l'influence de la crise sanitaire sur nos résultats, et ainsi proposer un mode d'encadrement qui soit pertinent pour comprendre le travail d'aujourd'hui et construire celui de demain.

Introduction générale

Le télétravail est un mode d'organisation du travail dont l'histoire a été chamboulé par la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19. Il est devenu un outil majeur de gestion de crise qui s'est pérennisé à la fin des périodes de confinement (1). Son développement massif et brutal a fait émerger de nouveaux enjeux, puisqu'il interroge la notion même de travail, affecte la santé au travail et la performance organisationnelle, et touche de nouvelles catégories de salariés (2). L'analyse de ces enjeux conduit à se demander quel management de proximité adopter pour encadrer le travail d'équipes hybrides, développer leur performance et leur implication organisationnelle, tout en favorisant la santé au travail dans ses dimensions sociales, psychiques et physiques (3).

1. L'histoire d'un mode d'organisation du travail devenu un outil majeur de la gestion de crise

Le télétravail est devenu un mode d'organisation central pendant la gestion de crise, alors qu'il n'était qu'une pratique minoritaire avant l'épidémie de Covid-19 (1.1). Sa définition fait d'ailleurs l'objet de débats au sein de la communauté scientifique, tout comme la notion de management qui est discutée au sein de nombreux champs théoriques et conceptuels (1.2).

1.1. Le télétravail en France : un mode d'organisation minoritaire avant la crise sanitaire du Covid-19

En France, le télétravail est une pratique qui a tardé à se faire une place dans les organisations (1.1.1), principalement à cause des craintes et des freins aussi bien des dirigeants que des partenaires sociaux (1.1.2). La crise sanitaire a pourtant obligé les organisations à y recourir de manière massive pour maintenir leur activité durant les périodes de confinement (1.1.3).

1.1.1. Le télétravail : une pratique qui a tardé à se faire une place dans les organisations françaises

Le terme français de « télétravail » est une traduction de l'anglais « *teleworking* » (Royaume-Uni) ou « *telecommuting* » (États-Unis), inventé dans les années 1970 par le chercheur américain Jack Nilles (Nilles & Gray, 1975). Aux portes du XXI^{ème} siècle, les conditions économiques, technologiques et socio-culturelles semblaient réunies pour favoriser son

développement en France et dans le monde (Taskin, 2003). D'un point de vue économique, le recours à la flexibilité permet de travailler « *à n'importe quel endroit, n'importe quand* » (Kurland & Bailey, 1999), puisque le télétravail engendre une rupture des trois unités : de temps, de lieu et d'action (Lallé, 1999 ; Marraud, 2012 ; Oliveau, 2017 ; Taskin & Devos, 2005). Cette flexibilité est de plus en plus utilisée par les entreprises soumises à une concurrence internationale, dans un contexte de congestion urbaine des grandes métropoles et de mondialisation. D'un point de vue technologique, le développement des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), la diffusion de l'ordinateur personnel et l'informatisation des outils de travail, ont offert les moyens aux entreprises de développer cette flexibilité de manière concrète. Enfin, sur le volet socio-culturel, les années 2000 sont aussi celles d'une individualisation des relations humaines au travail (Taskin & Devos, 2005 ; Vendramin & Valenduc, 2001), qui cohabite avec un souci d'accroissement du bien-être au travail (articulation des temps sociaux, réduction du stress et de la fatigue, etc.) et des considérations écologiques (pollution liée au trafic routier, chauffage des locaux, etc.).

Le développement du télétravail était donc un phénomène anticipé de longue date par les chercheurs, comme par les praticiens. En 1971 déjà, l'entreprise AT&T, plus grand fournisseur de services téléphoniques aux USA affirmait qu'en 1990, « *tous les américains [télétravailleraient]* » (Huws, 1984). Plus récemment en France, dans un rapport du Centre d'Analyse stratégique (novembre 2009), on peut lire que « *le télétravail a un fort potentiel de développement qui pourrait atteindre 50% de la population active* » (Aguilera *et al.*, 2016, p.247). Pourtant dans les faits, le télétravail s'est peu développé à domicile de manière contractuelle et régulière sur des horaires de travail classiques en alternance avec le travail sur site. En cela, la France a connu un véritable retard de développement, en comparaison de la moyenne européenne ou des pratiques canadiennes et étasuniennes (Aguilera *et al.*, 2016 ; Fernandez *et al.*, 2014). Pourtant, de nombreuses professions avaient déjà l'habitude de travailler de manière déspatialisé en France. Le télétravail a d'abord été un accord tacite et informel, un arrangement non-contractualisé par l'employeur, sans négociation collective, ni avenant au contrat de travail (Scaillerez & Tremblay, 2016 ; Taskin, 2003). En effet, jusqu'en 2019, le travail nomade et mobile, ainsi que le travail des cadres en soirée ou pendant les week-ends, étaient beaucoup plus répandus que le télétravail à domicile sur des horaires de bureau classiques et fixes (Craipeau, 2010).

1.1.2. Le télétravail : une pratique longtemps crainte par les organisations et les syndicats

Ce « retard français » trouve une grande partie de son explication dans des réticences d'ordre culturel (Aguilera *et al.*, 2016 ; Largier, 2001). En effet, les entreprises françaises ont une culture largement fondée sur le présentisme (Felstead *et al.*, 2003). Le temps passé à travailler sur site est considéré comme le principal indicateur de l'investissement du travailleur sur son poste. C'est pourquoi, le contrôle managérial traditionnel repose sur deux fondements : la visibilité physique et la présence du travailleur (Gosselin & Lauzier, 2011 ; Taskin, 2006). Un modèle qui laisse peu de place à des modes d'organisation flexibles comme le télétravail, qui bouleversent ces fondements et impliquent de passer à une logique de performance, traditionnellement plus anglo-saxonne (Drucker, 1954 ; Gibson *et al.*, 2002). Pour les entreprises françaises, développer le télétravail signifie repenser en profondeur plusieurs éléments. D'une part, les valeurs et les attentes que l'on attribue au travail, voire la culture d'entreprise, et d'autre part, les méthodes de management et de communication (Brunelle, 2010 ; Müller & Niessen, 2019). Outre la dimension culturelle, les dirigeants craignent que les télétravailleurs se désimpliquent de l'organisation et s'affranchissent plus facilement des règles et des contraintes (Fernandez *et al.*, 2014 ; Richer, 2018 ; Scaillerez & Tremblay, 2016). Enfin, nombre d'entre eux redoutaient que le télétravail constitue une lourde dépense en matériel et en formation (Aguilera *et al.*, 2016 ; Boell *et al.*, 2016), sans aucune garantie qu'il connaisse le succès attendu (Head, 1999).

Pour toutes ces raisons, les dirigeants français n'ont pas cherché à développer le télétravail, d'autant plus que la plupart des syndicats y étaient également réfractaires. En effet, même si la plupart d'entre eux approuvent l'idée d'un travail à domicile sur les horaires de travail classiques, ils craignent les dérives du travail flexible, de l'allongement des heures de travail dans la journée et de la réduction des temps de pause (Largier, 2001 ; Richer, 2018). Ils craignent que le télétravail intensifie la charge de travail à distance, au risque de créer une injonction à travailler en permanence, quel que soit le lieu où l'on se trouve. De plus, ils perçoivent le télétravail comme un procédé de dérèglementation et de précarisation du travail (Craipeau, 2010 ; Delcourt, 1999). Ils déplorent aussi le risque de réduction des effectifs si la productivité des télétravailleurs s'avère importante (Bathini & Kandathil, 2019). Par ailleurs, le télétravail peut être perçu comme une pratique inéquitable, puisqu'elle exclut tous les travailleurs ne pouvant pas réaliser leur activité en dehors de locaux de leur employeur (Ollivier, 2017). Enfin, les syndicats craignent que la relation de subordination ne se transforme en relation individuelle à distance, dans laquelle le télétravailleur forgerait un auto-contrôle encore

plus exigeant et stressant que le management d'une tierce personne (Pereira, 2018). Ainsi, les syndicats, comme les dirigeants, n'ont pas cherché à développer cette pratique de manière régulière et contractualisée avant la crise sanitaire (Abord de Chatillon *et al.*, 2020).

1.1.3. Le télétravail : une pratique indispensable au maintien de l'activité de nombreuses organisations durant la crise sanitaire

En mars 2020, la crise sanitaire liée à l'épidémie de la Covid-19 est venue balayer les réticences des dirigeants et des syndicats. Le télétravail s'est imposé comme un mode d'organisation indispensable pour préserver l'activité économique pendant les périodes de confinement (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). En moyenne, 26% des travailleurs français ont télétravaillé depuis leur domicile durant cette période (DARES, 2021). Le travail à domicile a cependant été difficile pendant les premières semaines de confinement. Les organisations et leurs salariés ont souvent manqué de matériel informatique et d'outils de travail collaboratifs pour effectuer un travail à distance semblable à celui réalisé sur site. D'ailleurs, même les organisations qui avaient déjà déployé le télétravail avant la crise n'étaient pas préparées à l'étendre de manière aussi massive et soudaine à tous leurs salariés (Tokarchuk *et al.*, 2021).

Au fil des mois, les organisations se sont équipées d'applications de travail à distance, d'outils collaboratifs et de matériels ergonomiques de bureau. Toutefois, ces ressources ne peuvent suffire à assurer de bonnes conditions de travail à distance. Il faut aussi s'assurer que ces outils soient maîtrisés par les salariés, organiser les formations nécessaires et mettre en place des services supports compétents et réactifs (Bellini & De Carvalho, 2021 ; Fana *et al.*, 2020). Dans le même temps, les managers ont dû repenser la nature des tâches demandées aux télétravailleurs, afin d'optimiser le travail à distance. Grâce à cela, de nombreux télétravailleurs ont ressenti davantage de bien-être et une meilleure santé psychologique (Delicourt, 2021 ; Escudero-Castillo *et al.*, 2021), qui explique que les trois-quarts d'entre eux souhaitent télétravailler davantage à l'avenir (Abord de Chatillon *et al.*, 2020).

Toutefois, il semble évident qu'un travail de réflexion doit être engagé sur le management, la collaboration et le rapport au travail (Laborie & Abord de Chatillon, 2021). Les équipes de travail et les managers se sont rendu-compte de la difficulté à transposer leur organisation habituelle du travail à distance, tant les relations sociales ont été chamboulées et détériorées par la disparition des échanges informels et du contact physique (Barthou & Bruna, 2021 ; Carillo *et al.*, 2021 ; De Corbières *et al.*, 2021 ; Frimousse & Peretti, 2020 ; Pennequin, 2020).

1.2. Le management et le télétravail : deux concepts aux contours très débattus

Les chamboulements technologiques et organisationnels qui traversent aujourd'hui le monde du travail sont le produit d'une globalisation, dans laquelle s'inscrit l'évolution du management des ressources humaines (1.2.1) et le développement du télétravail (1.2.2).

1.2.1. Le management des ressources humaines

Le terme « management » est un mot dérivé du verbe anglais *to manage*, qui se traduit littéralement par « se débrouiller » ou « savoir s'y prendre avec » lorsque l'on parle d'une personne, ou encore par « diriger, mener ou administrer » lorsqu'il s'agit d'un projet. Ce verbe anglais est lui-même issu de l'ancien français *manege*, c'est-à-dire « mener son cheval à la main », d'où le terme « manège » pour nommer les carrousels pour enfants avec des chevaux. Ce terme s'est peu à peu installé depuis 1950 dans les nomenclatures professionnelles et la littérature scientifique. Le management est défini dans le dictionnaire français comme « *l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise* » (Larousse, 2023).

Ces techniques de directions renvoient à deux types d'action. C'est déjà une action rationnelle, c'est-à-dire une activité de gestion des ressources humaines, matérielles et financières dans un but de rentabilité et d'atteinte d'objectifs fixés par les dirigeants. Le management, c'est aussi une action humaine, puisqu'il s'agit de piloter et d'encadrer des activités réalisées par des hommes et des femmes. Le manager doit ainsi maîtriser un savoir-être subjectif, sensible et relationnel pour mener l'action de ses subordonnés vers les objectifs de l'organisation. Cette action nécessite que le manager maintienne des conditions de travail motivantes chez ses subordonnés, afin qu'ils réalisent leurs tâches avec une attitude positive et soucieuse d'être aussi efficace que possible. Ainsi, le terme de management renvoi « *tantôt à une activité (manager le travail), tantôt à une fonction (être un manager)* » et « *correspond aux modes de gouvernance, d'organisation et de gestion de l'entreprise, ainsi qu'aux systèmes et pratiques de associées* » (Conjard, 2014, p.22). Autrement dit, le management est à la fois une fonction économique d'encadrement et de coordination du travail des ressources humaines qui créent la valeur productive, et une fonction sociale de gestion des relations humaines, aussi uniques et complexes soient-elles.

Pour cela, le management doit satisfaire les attentes et les besoins des salariés, en termes d'accomplissement professionnel, de satisfaction vis-à-vis de l'emploi occupé et de bien-être dans l'exercice de celui-ci (Drucker, 1999, 2006 ; Mintzberg, 1983 ; Nayani *et al.*, 2018). Néanmoins, les moyens pour y parvenir ne sont pas des éléments tangibles, qualifiables et objectivables ; et c'est bien là toute la complexité du rôle de manager. Il s'agit de mettre en œuvre un équilibre entre différents paradigmes : autonomie et contrôle, productivité et bien-être, travail individuel et collaboration. Le tout, en s'adaptant et en composant avec les capacités, les compétences et les attentes de chacun de ses collaborateurs.

Depuis les années 1970, la question de management, de son rôle et de sa définition, est intimement liée à la notion de leadership. Le management et le leadership partagent de nombreuses fonctions similaires qui consistent à travailler avec des individus et à les influencer pour atteindre des objectifs (Zaleznik, 1977). Bien que le management et le leadership se chevauchent, les deux activités ne sont cependant pas synonymes (Bass, 2008 ; Yukl, 1989). D'après Kotter (1990), les compétences en management sont utilisées pour planifier, construire et diriger des systèmes organisationnels pour accomplir des missions et des objectifs. Les compétences en leadership sont quant à elles utilisées pour se concentrer sur un changement potentiel en établissant une orientation avec laquelle les leaders essaient d'aligner les individus, en les motivant et en les inspirant. En cela, Le leadership est également un processus d'influence des autres pour atteindre les objectifs de l'organisation sur le long terme (Bartol *et al.*, 2003), alors que le management cherche plutôt à atteindre des objectifs de court terme, à éviter les risques et à établir une manière de travailler standardisée pour améliorer l'efficacité (Kotterman, 2006). De ce fait, les managers ont davantage tendance à adopter une logique de processus et à rechercher la stabilité et le contrôle, en essayant instinctivement de résoudre les problèmes. Les leaders, en revanche, peuvent tolérer le chaos et le manque de structure et sont souvent disposés à retarder la conclusion afin de mieux comprendre les enjeux (Boonyachai, 2011). Bennis et Nannus (1985) résument brièvement cette différence en disant que « *les leaders font de bonnes choses, les manager font les choses correctement* » (Bennis & Nannus, 1985, p. 33). Toutefois, une organisation a nécessairement besoin des qualités que l'on attrait aux managers et aux leaders pour atteindre ses objectifs. En effet, Kotter (1987, 1990, 2001) estime que « *le leadership n'est pas nécessairement meilleur que le management ou son remplacement : au contraire, le leadership et le management sont deux activités distinctes et complémentaires. Les deux sont nécessaires pour réussir dans un environnement d'affaires de plus en plus complexe et volatil* » (Kotter, 1990, p. 58).

En résumé, la différence la plus importante entre les managers et les leaders est leur approche pour atteindre les objectifs. Les managers atteignent leurs objectifs en utilisant les processus de l'organisation et légitiment leur pouvoir par leur position hiérarchique, alors que les leaders utilisent leur vision et leur force de persuasion pour motiver, impliquer et aligner leurs collaborateurs (Wajdi, 2017). L'équilibre entre le rôle de management et celui du leadership est indispensable à la performance d'une organisation. D'ailleurs, il est parfois essentiel que les managers réussissent à travailler comme des leaders (Mullins, 2010). Jarad (2012) considère ainsi le leadership comme un sous-ensemble du management.

À la lecture de ces travaux, il nous semble que la frontière entre management et leadership est très ténue. Les encadrants tentent de trouver un équilibre entre le respect des processus de l'organisation et l'éveil constant de la motivation de leurs collaborateurs. Il n'existe pas des managers d'une part et des leaders d'autre part. Chacun manager détient des qualités de leadership, de manière plus ou moins prononcée. Ces qualités et la manière dont le manager les exploite dépendent d'un ensemble de facteurs, tels que sa personnalité, son expérience préalable, sa formation, la nature de l'équipe qu'il encadre, ainsi que l'influence de son propre supérieur hiérarchique ou de ceux qui l'ont encadré auparavant. Ainsi, il nous semble nécessaire de développer des compétences de leadership chez un manager. Ces qualités sont plus innées chez certains individus, mais il nous semble que tout manager peut apprendre à développer des qualités de leadership s'il est volontaire et acteur de ce développement. Dans le même temps, un manager peut aussi porter les profils de leaders qu'il perçoit parmi ses collaborateurs, afin de favoriser leur implication, leur motivation et d'améliorer les méthodes de travail et les performances de son équipe. De cette façon, le manager partage une partie de son pouvoir de direction en faisant preuve de co-construction et de délégation, qui lui permettent de réguler sa charge de travail et d'éviter d'avoir une activité trop chronophage.

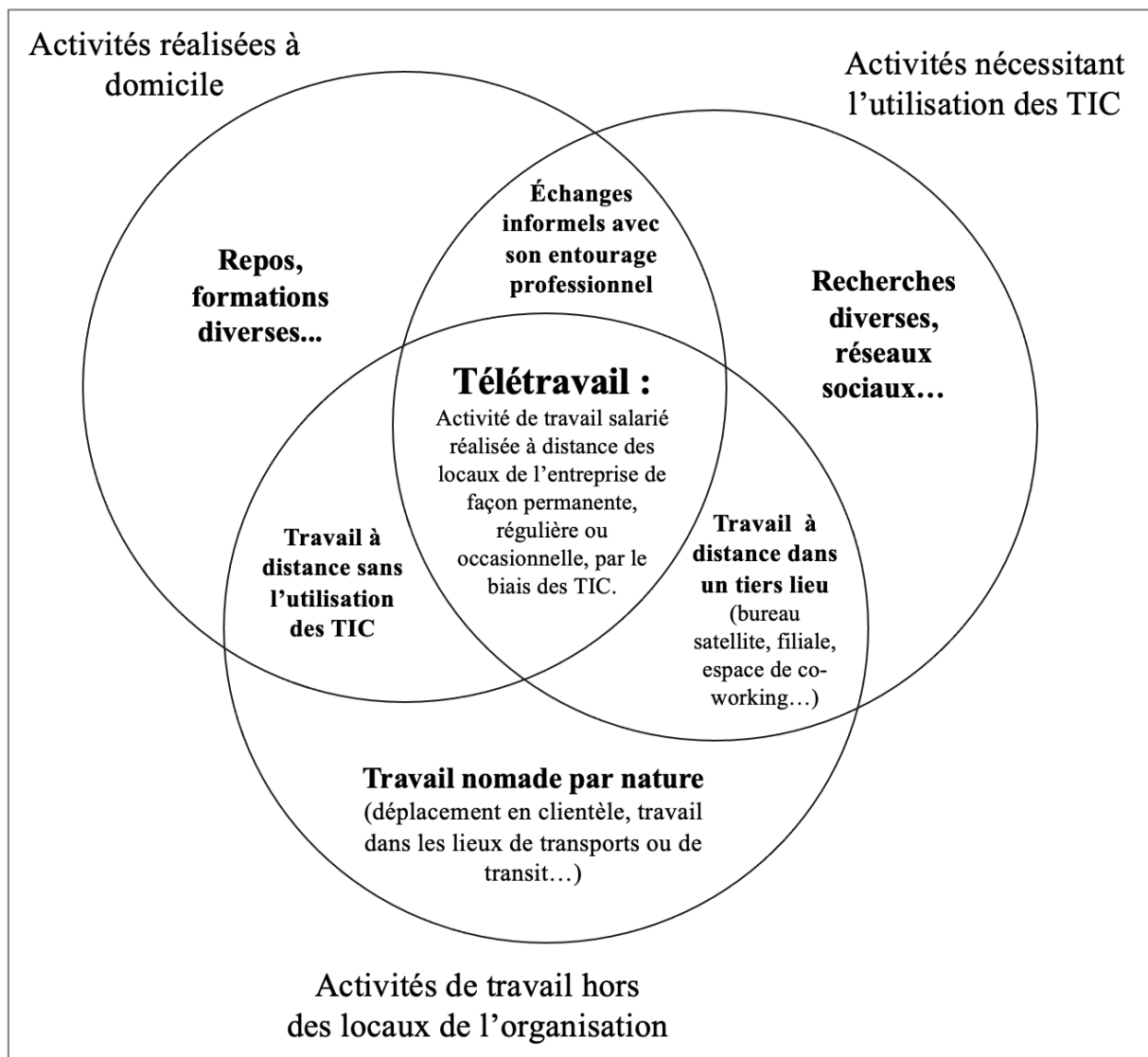
1.2.2. Le télétravail

Le télétravail est un objet difficile à cerner, car il existe une pluralité de pratiques. La plupart des définitions ne sont en fait que des tentatives de précision d'un « *concept simple mais flou* » (Largier, 2001), que tous s'accordent à définir comme un travail hors des locaux de l'organisation par le biais des TIC (Aguilera *et al.*, 2016 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Lemesle & Marot, 1994 ; Marraud, 2012). Par nature, le télétravail est donc une pratique qui met à distance le lieu de travail des individus et bouleverse leur sentiment de proximité. Néanmoins, tous les

spécialistes du sujet ne sont pas d'accord sur les éléments précis de sa définition, concernant la nature, le lieu et la fréquence du travail à distance.

- Concernant la **nature du travail**, certains considèrent que le télétravail ne concerne que les contrats de travail et non la sous-traitance, le louage de service ou le partenariat (Aguilera *et al.*, 2016 ; Craipeau, 2010 ; Largier, 2001 ; Pereira, 2018), alors que d'autres ont une vision plus élargie de sa définition (Pontier, 2014 ; Taskin, 2003). Ils estiment que le travail indépendant peut être considéré comme une forme de télétravail, dans la mesure où le prestataire se place dans une forme de subordination vis-à-vis de son client, réalise son activité en-dehors de ses locaux et utilise les TIC pour communiquer avec lui.
- Concernant le **lieu de travail**, la plupart des auteurs s'accordent à dire qu'une activité dite de « télétravail » se déroule soit à domicile, soit dans un tiers lieu, comme un espace de co-working. Le travail effectué dans les lieux de transports (bus, métro, trains, avions, etc.) ou de transits (gare, cafés, restaurants, etc.) ne peut pas être considéré comme une forme de télétravail, mais plutôt comme une forme de travail à distance, dont le but est de rentabiliser le temps passé à se déplacer dans le cadre de son travail (Craipeau, 2010 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Pontier, 2014 ; Taskin, 2003). De plus, le télétravail ne concerne que les postes qui sont traditionnellement réalisées dans les locaux de l'organisation, et non les emplois dont la caractéristique intrinsèque est justement d'être réalisée en dehors de ces locaux (Aguilera *et al.*, 2016), comme les commerciaux itinérants par exemple. Néanmoins, d'autres auteurs ont une vision plus large de la délimitation spatiale du télétravail. Thomsin (2005) par exemple, sépare ses pratiquants en deux catégories : les télétravailleurs à domicile, et ceux « en déplacement », en incluant le télétravail nomade en clientèle, mobile dans les lieux de transports et de transit, ou le télétravail dans un espace de co-working.
- Enfin, concernant la **fréquence de travail à distance**, la majorité des recherches prennent en compte toutes les formes de fréquence, qu'il soit régulier : au moins un jour par semaine, ou occasionnel : au moins un jour par mois (Aguilera *et al.*, 2016 ; Bentley *et al.*, 2016 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Pontier, 2014 ; Taskin, 2003). Néanmoins, Craipeau (2010) estime que seul le télétravail régulier doit être considéré, afin de cloisonner cette pratique qui inclurait sinon toute un ensemble de pratiques de travail flexibles ou mobiles.

Figure 1. Les composantes permettant de définir et de délimiter la notion de "télétravail"



À la lumière de ces éléments, nous attribuons la qualification de « télétravailleurs » aux salariés d'une organisation qui auraient pu exécuter leur travail au sein de ses locaux, mais qui l'effectuent à distance par le biais des TIC, de manière formalisée par l'employeur, et de façon occasionnelle ou régulière, à domicile ou dans un tiers-lieu fixe. Le travail mobile, nomade, en clientèle, dans les transports ou dans les lieux de transits, qui est propre à certaines catégories de métiers, n'est donc pas être considéré comme une forme de télétravail. De même, le travail à domicile ou en déplacement des indépendants, des sous-traitants ou des prestataires d'une organisation n'est pas non plus considéré comme une forme de télétravail (cf. figure 1).

2. Les nouveaux enjeux du télétravail

Les enjeux du télétravail sont aujourd'hui au service de la réflexion sur la notion même de travail (2.1) et interrogent sa raison d'être pour les salariés et les organisations, à savoir l'équilibre entre santé au travail et performance organisationnelle (2.2). Cette réflexion concerne dorénavant une nouvelle population de télétravailleurs, puisque la crise sanitaire a produit le basculement d'un télétravail de spécialistes qualifiés et autonomes, vers un télétravail répandu et banalisé, dont les pratiquants sont beaucoup plus hétérogènes (2.3).

2.1. *Le télétravail : une pratique qui interroge la notion même de travail*

Depuis la crise sanitaire du Covid-19, la réflexion autour des enjeux du télétravail se fonde avec celle du travail dans sa globalité. Cette période de restrictions a déclenché un certain nombre de questionnements sur la place du travail dans l'existence humaine (Abord de Chatillon *et al.*, 2020 ; Laborie *et al.*, 2021). Pour beaucoup de salariés, le travail ne peut se limiter à une activité lucrative permettant de gagner les rétributions nécessaires pour vivre quotidiennement et épargner. Le travail est surtout une activité qui permet de se construire en tant qu'être social, d'évoluer et d'apprendre tout au long de sa vie, de donner un sens à son existence, ou tout simplement, de prendre du plaisir à réaliser une activité. En résumé, c'est une activité qui contribue à forger et à développer notre condition humaine (Hegel, 1807 ; Renault, 2016). Le travail n'est donc pas seulement une activité nécessaire ou vitale d'un point de vue économique, il est aussi « *une forme d'activité sociale qui forge notre rapport à la nature, aux autres, à nous-mêmes et au monde* » (Lederlin, 2020).

Néanmoins, contrairement aux idées reçues, les pénibilités physiques du travail n'ont que peu diminué ces trente dernières années. Elles demeurent, en parallèle de pathologies psychosociales, qui se développent de manière toujours plus importante (Detchessahar, 2011). Cette dégradation de la santé au travail est communément associée à celle des conditions de vie dans l'exercice du travail : allongement des temps de trajet domicile-travail à cause de la surcharge des moyens de transports, hausse de la fatigue due aux bruits et aux interruptions permanentes, notamment dans les *open-space*, saturation cognitive et augmentation du stress dues à l'abondance des stimuli numériques, etc. À cela s'ajoute l'impact délétère des multiples transformations organisationnelles de ces dernières décennies : décentralisation, digitalisation, culture de l'urgence, intensification des exigences de délai, renforcement des procédures, etc.

Le XXI^{ème} siècle est ainsi caractérisé par le maintien de la contrainte de productivité, doublé d'une intensification du travail, à la fois physique, cognitive et subjective (Detchessahar, 2011).

Se pose alors la question de l'intérêt, du rôle et de l'impact du télétravail dans un monde économique que l'on dépeint comme étant de plus en plus productiviste, aliénant et vecteur d'atomisation sociale (Lederlin, 2020). La notion de productivisme renvoie aux écrits de Karl Marx (1867) sur le capitalisme, dont la forme contemporaine est aujourd'hui taxée de néo-libéralisme. Selon ses détracteurs, la recherche de profits sans limite nuit à l'environnement et alimente les attitudes consuméristes des sociétés humaines. Le terme aliénant est défini par Marx (1867) comme le fait de séparer le travailleur de sa production, de sorte qu'elle lui devienne psychologiquement étrangère et qu'il soit dépossédé de son pouvoir d'agir sur sa propre activité. Enfin, l'atomisation sociale signifie que les travailleurs s'inscrivent de moins en moins dans un mode de pensée et de fonctionnement collectif, mais agissent davantage de manière individuelle et isolée, ce qui peut les rendre plus vulnérables face à leur employeur.

La fin du travail prédite par Rifkin (1995) serait-elle bientôt une réalité statistique ? Pas tout à fait ! Dans les prochaines années, les outils mécaniques, électroniques et numériques, ainsi que l'intelligence artificielle, capteront une part de plus en plus grande de la valeur économique que crée aujourd'hui le travail humain. Le contenu du travail va probablement s'orienter vers des fonctions plus sociales, mais moins créatrices de valeur économique au sens stricte. Mais nous aurons toujours besoin d'éducation, d'accompagnement, de soins, de proximité, de lien social, d'art, etc. (Oliveau, 2017). Il ne s'agit donc pas de la « fin du travail », en tous cas pas à court terme, mais plutôt d'une transformation profonde de la nature du travail, dont le télétravail n'est qu'une composante, qui sera certainement suivie d'un ensemble d'autres mutations.

2.2. Le télétravail : une pratique qui impacte les finalités du travail

L'un des principaux enjeux d'une organisation à but lucratif est de promouvoir et de favoriser l'implication organisationnelle et la performance individuelle de ses ressources humaines, dans une optique de rentabilité et de croissance économique. Pour cela, un certain nombre de travaux de recherche ont démontré le caractère vertueux de la mise en place de conditions de travail favorisant le bien-être et l'autonomie (Bernard, 2019 ; Gillet *et al.*, 2010 ; Grenier & Martin, 2013 ; Nande & Commeiras, 2022), tout en limitant l'épuisement professionnel (Schaufeli *et al.*, 2008). Vouloir optimiser le fonctionnement du télétravail et de son management, revient finalement à concilier les exigences de rentabilité des organisations avec les attentes de bien-

être et d'épanouissement de leurs salariés. Une des ambitions de ce travail doctoral est justement de proposer un modèle de management qui permette de profiter des avantages du télétravail en matière de santé (2.2.1) et de performance organisationnelle (2.2.2), tout en limitant les risques que peut engendrer cette pratique.

2.2.1. Les deux dimensions antagonistes de la santé au travail : le bien-être et l'épuisement professionnel

La santé au travail est une notion très large dans laquelle s'entremêlent à la fois des composants physiques, cognitifs et psychologiques. Sur le volet positif, on retrouve notamment le bien-être au travail ou la vigueur, qui se confrontent parfois à des formes d'épuisement professionnel, de stress ou de troubles musculosquelettiques. Le bien-être au travail et l'épuisement professionnel sont les deux dimensions les plus étudiées et les plus prégnantes dans la littérature. Étant donné leurs différentes sous-dimensions, elles offrent une lecture globale de la santé au travail sur son versant positif comme négatif (Fremont, 2013 ; Zhou *et al.*, 2022).

Le **bien-être au travail** est un construit multidimensionnel, qui comprend à la fois un rapport à soi, aux autres et au travail en lui-même. En ce sens, la définition de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) englobe ces trois orientations. Elle considère le bien-être au travail comme « *un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes ou les possibilités du milieu de travail, d'autre part* ». Depuis les années 1990, plusieurs modèles se sont développés avec pour ambition de saisir le caractère multidimensionnel de cette notion (Bernard, 2019). Les premiers travaux permettant de caractériser la notion de bien-être spécifiquement au travail sont ceux de Danna et Griffin (1999), puis de Cotton et Hart (2003), qui se sont inspirés des travaux sur la santé psychologique au travail. La notion de bien-être au travail est composée du sentiment de satisfaction vis-à-vis de son travail et de l'état de santé physique et mentale dans lequel se situe l'individu. À ce stade, les auteurs ne dissociaient pas encore le bien-être et le mal-être au travail et les présentent plutôt un continuum. Biétry et Creusier (2013) ont alors proposé un modèle de bien-être au travail en combinant deux courants de pensées : hédonisme et eudémonisme. Le courant hédonique considère le bien-être comme un bonheur subjectif vécu au travail, qui découle d'un ensemble de sentiments vécus par l'individu dans l'exercice de celui-ci, à savoir le plaisir, le confort ou l'optimisme (Cowen, 1994 ; Kahneman *et al.*, 1999). Le courant eudémonique présente plutôt le bien-être au travail comme étant un sentiment d'accomplissement éprouvé par l'individu, qui parvient à se réaliser

lui-même et à être en accord avec son for intérieur dans l'exercice de son travail, notamment en termes de valeurs et d'aspirations profondes (Ryff & Singer, 1998 ; Waterman, 1993). Abord de Chatillon et Richard (2015) ont repris cette combinaison pour modéliser un nouveau cadre d'analyse des conditions du bien-être au travail, qui s'articulent autour de quatre composantes sous l'acronyme SLAC : le **Sens**, le **Lien**, l'**Activité** et le **Confort**. Cette modélisation se distingue des travaux précédents, puisqu'elle permet d'analyser les conditions de développement et de maintien du bien-être au travail, en tenant compte du rapport des individus à leurs tâches, du sens qu'il attribue à leur activité, de la qualité de leurs relations professionnelles et de leurs conditions physiques de travail.

L'**épuiement professionnel** est une notion qui a émergé dans les années 1980 (Pines *et al.*, 1981) et qui a connu plusieurs ancrages théoriques, donnant lieu à différents outils de mesure, notamment le *Maslach Burnout Inventory* (MBI) et le *Shirom-Melamed Burnout Measure* (SMBM). Chronologiquement, le MBI (Maslach *et al.*, 1996) est la plus ancienne des deux conceptions et se fonde sur l'idée que l'épuisement professionnel est un syndrome constitué des trois composantes : l'épuisement, le cynisme et l'inefficacité personnelle. L'épuisement renvoie à la perte d'énergie physique et au sentiment de fatigue, mais ne fait pas référence aux individus comme source de ces sentiments. Le cynisme reflète l'indifférence ou l'aliénation de l'individu vis-à-vis de son travail en général. Enfin, l'inefficacité personnelle fait référence à une diminution du sentiment de compétence et de réussite dans son travail. Dans le tournant des années 2000, plusieurs études ont utilisé cette échelle et ont démontré sa validité scientifique (Bakker *et al.*, 2002 ; Schutte *et al.*, 2000 ; Taris *et al.*, 1999). Cependant, elle a soulevé un certain nombre de critiques, notamment en termes d'interprétation théorique, du fait d'un besoin d'indépendance de ces trois dimensions (Lee & Ashforth, 1996 ; Schaufeli & Enzmann, 1998). Shirom et Melamed (2006) ont alors développé une nouvelle approche conceptuelle de l'épuisement professionnel global, fondée autour d'une interdépendance de trois types d'épuisement : **physique**, **émotionnel** et **cognitif**. Le SMBM trouve son ancrage dans la théorie de la conservation des ressources (COR) de Hobfoll (1989, 1998). Le principe fondateur de cette théorie est que les individus sont motivés par un besoin d'obtention, de conservation et de protection d'un ensemble de ressources nécessaires à leur survie, à leur développement et à leur plaisir. Il existe quatre types de ressources : individuelles, matérielles, sociales et énergétiques. Le concept d'épuisement proposé par le SMBM ne concerne que les ressources énergétiques (Hobfoll & Shirom, 1993, 2000). Dans ce cadre, l'épuisement professionnel résulte d'une perte effective ou de la crainte de perdre une ou plusieurs ressources

de valeur motivationnelle. Ainsi, l'épuisement professionnel dépend d'une part : des ressources (psychologiques, humaines, temporelles, matérielles, financières, etc.) que l'individu détient pour faire face à sa charge de travail et au stress qui découle de sa perception de charge, et d'autre part : de la durée pendant laquelle il a le sentiment de subir une charge de travail trop intense (Shirom & Melamed, 2010).

2.2.2. Les notions de performance individuelle et d'implication organisationnelle

La performance d'un individu au travail ne s'inscrit pas seulement dans une dimension individuelle. Elle est dépendante de la performance de l'équipe et plus largement de la performance de l'organisation. Ces trois niveaux de performance ne doivent pas être réduits à une superposition de couches plus ou moins efficaces, mais doit être perçu comme « *une performance globale qui repose sur un enchaînement vertueux entre l'économique et le social, et sur le souci de la réussite à long terme* » (Bachet, 1998). Cependant, l'objet de notre étude est de comprendre les mécanismes qui alimente la relation entre un manager et chacun de ses collaborateurs, qui nous conduira à analyser des perceptions individuelles. C'est pourquoi, nous nous concentrerons sur la performance dans sa dimension individuelle.

La **performance au travail** d'un individu est une notion polysémique, qui peut se définir comme « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* » (Motowildo, 2003, p. 39). La littérature distingue principalement deux sous-dimensions : la performance intra-rôle et extra-rôle (Griffin *et al.*, 2007). La **performance intra-rôle** est jugée satisfaisante lorsque l'individu maîtrise ses tâches, atteint ses objectifs et réalise son activité de manière efficace et qualitative par rapport aux standards de performance affichés par son organisation (Borman & Motowidlo, 1993 ; Campbell *et al.*, 1993 ; Johnson, 2003). La **performance extra-rôle** correspond quant à elle, à l'ensemble des attitudes proactives dont l'individu fait preuve pour résoudre des problèmes, améliorer les processus de travail ou réaliser plus de tâches que celles attendues sur son poste (Crant, 2000 ; Parker *et al.*, 2006 ; Welbourne *et al.*, 1998).

La performance individuelle d'un salarié dépend notamment de l'implication que le salarié ressent vis-à-vis son organisation et qui conditionne une partie des efforts qu'il réalise pour atteindre un haut niveau de performance individuelle (Charles-Pauvers *et al.*, 2007). Le concept d'implication organisationnelle est largement étudié en sciences de gestion. Il a donné lieu à de plusieurs approches théoriques depuis les premiers travaux fondateurs menés par Foote (1951),

Porter *et al.* (1974), puis Mowday *et al.* (1979). Le modèle d'implication attitudinal et psychologique de Allen & Meyer (1993) sera le plus repris dans la littérature. Il développe un modèle en trois dimensions : l'implication affective, calculée et normative.

- **L'implication affective** reprend les l'idée d'une volonté et d'une acceptation des buts et valeurs de l'organisation proposée par Mowday *et al.* (1979). Cette implication renvoie à l'attache émotionnelle et affective de l'individu envers son entourage professionnel. Il s'identifie à son organisation et a intériorisé ses valeurs.
- **L'implication calculée, ou de continuité**, repose sur la théorie des avantages comparatifs développée par Becker (1960). Cette implication renvoie à une fidélité calculée par l'individu, qui reste dans son organisation pour les avantages et le confort qu'elle lui fournit, mais aussi par manque de choix extérieurs.
- **L'implication normative**, introduite par Wiener (1982), reflète le sentiment d'obligation morale de continuer la relation d'emploi. Il s'agit ici d'une implication morale éprouvée par les salariés qui ressentent comme un devoir le fait d'honorer le lien de subordination avec leur organisation. Cette dernière dimension est aujourd'hui fortement contestée, du fait des récentes mutations du marché du travail (flexibilité, mobilité, « guerre des talents », etc.) Les salariés se sentent davantage « détachés » de leur organisation, et cherchent à satisfaire leurs propres aspirations, en passant d'une organisation à une autre selon leur intérêt.

Dans ce schéma global, la performance et l'implication des salariés apparaissent comme la principale finalité de la gestion des ressources humaines, qui s'articulent avec le besoin de soutenir et de développer le bien-être des salariés, afin de leur apporter une satisfaction qui les motive d'autant plus à être performants et impliqués (Delobbe, 2009 ; Grenier & Martin, 2013).

2.3. D'un télétravail de spécialistes qualifiés et autonomes, vers un télétravail massif et hétéroclite : les conséquences de la crise sanitaire

Le télétravail que nous connaissons aujourd'hui est différent de celui que la recherche a étudiée pendant plusieurs décennies. Il est désormais massif et concerne des postes moins qualifiés et plus opérationnels. Avant la crise sanitaire, le télétravail était essentiellement pratiqué par des cadres, des professions intellectuelles supérieures, ainsi que les métiers de l'information et du numérique. Pendant la crise, le télétravail s'est ouvert à tous les métiers pouvant être réalisés sur ordinateur et par téléphone. La grande majorité d'entre eux ont alors découvert le télétravail à l'occasion de la crise sanitaire. Parmi ces métiers, on retrouve notamment des agents publics,

des salariés des centres d'appel, du commerce, de la banque et des assurances, ainsi que de nombreuses fonctions supports en entreprise, comme les services de ressources humaines, de marketing, de finance, d'achats, de planning, de secrétariat, etc.

De ce fait, le télétravail ne peut plus être abordé de la même manière. Les préconisations managériales qui ont été faites jusqu'à présent demandent à prendre en compte cette nouvelle population de télétravailleurs, habituellement moins autonomes et soumises à un contrôle visuel de leur activité. Dorénavant, des milliers de managers encadrent des équipes hybrides, dont les membres alternent entre télétravail et travail sur site dans une même semaine. Ils doivent apprendre à manager des équipes continuellement dispersées dans l'espace, ce qui les oblige à repenser globalement leurs pratiques managériales, afin qu'elles demeurent efficaces et durables.

Au regard des chamboulements provoqués par le développement massif du télétravail et du contexte inédit dans lequel il s'est opéré, notre recherche vise à déterminer en quoi l'étude du management en situation de télétravail permet d'enrichir la réflexion sur la relation entre un manager et ses collaborateurs. Plus précisément, **quel management de proximité adopter pour encadrer le travail d'équipes hybrides, développer leur performance et leur implication organisationnelle, tout en favorisant la santé au travail dans ses dimensions sociales, psychiques et physiques ?**

3. L'impact de cette recherche en matière de management

Ce travail doctoral s'articule autour d'un besoin de réflexion pratique concernant les nouveaux enjeux du management dans les organisations hybrides (3.1) et de réflexion théorique à propos de la notion de « management à distance » (3.2).

3.1. Un besoin de réflexion concernant les nouveaux enjeux du management dans les organisations hybrides

Le télétravail est un mode d'organisation qui chamboule les fondamentaux du management par la contrainte de distance physique, psychologique et sociale qu'il impose à ses pratiquants. L'éloignement géographique met en exergue la qualité du management global, et plus particulièrement celle de l'encadrement de proximité. Les absences, les insuffisances et les erreurs des managers sont amplifiées par la communication à distance et deviennent plus flagrantes aux yeux des équipes et de la ligne hiérarchique. Et dans le même temps, le télétravail

met en valeur le rôle de coordination et de régulation du management de proximité qui permet de garder le lien entre les dirigeants et les salariés, quel que soit leur lieu de travail. L'ouverture du télétravail à de nouvelles professions dans un contexte de crise sanitaire a mis en lumière un certain nombre de ressources, de besoins et de dysfonctionnements managériaux, dont certains managers se sont emparés pour développer de nouveaux modes de travail et de communication, plus participatifs, soutenant et transparents.

La question du télétravail et du management à distance est de toute évidence un sujet très actuel dans le domaine des sciences de gestion, et nécessite que la recherche apporte des réponses face aux changements brutaux vécus par les organisations depuis mars 2020. Néanmoins, la portée de cette recherche n'est pas de déterminer si le télétravail est objectivement une bonne ou une mauvaise pratique. Il ne s'agit pas ici d'adopter une posture de partisan ou de détracteur du télétravail. Nous considérons que le développement du télétravail est une évolution des modes d'organisation, qui permet de faciliter le travail en contournant les problèmes liés à la distance physique et temporelle qui sépare les lieux de vie et de travail des individus. C'est une évolution qui suit une logique historique, induite par les progrès technologiques et plus récemment par la crise sanitaire du COVID-19.

La question n'est donc pas de discuter du bien-fondé ou non de cette pratique, d'un point de vue moral et sociétal, puisque les effets bénéfiques ou délétères du télétravail dépendent de la manière dont il est pratiqué, et non de sa nature intrinsèque en tant que mode d'organisation. Il s'agit plutôt de déterminer quelles sont les pratiques managériales les plus à même de permettre aux individus et aux organisations de profiter des avantages du télétravail, en termes économiques, sociaux et pratiques, tout en limitant ses risques et ses dérives.

3.2. Un besoin de réflexion théorique autour de la notion de « management à distance »

Au-delà de la portée très actuelle de cette question, notre recherche peut être considérée comme un apport pour les sciences de gestion, en termes de réflexion sur les modalités d'encadrement du télétravail. En effet, le management à distance est un sujet de recherche qui nécessite encore une réflexion théorique (Contreras *et al.*, 2020).

L'ensemble des travaux portant sur le management à distance ont principalement cherché à identifier par quels moyens et comportements, les managers peuvent limiter certains effets néfastes du télétravail, afin de rendre cette pratique plus salubre. En ce sens, ils ont montré

que le management du télétravail nécessite une prise de décision participative (Dumas & Ruiller, 2014 ; Morgeson *et al.*, 2010), un effort d'attention du manager aux besoins de chacun (Franck & Gilbert, 2007 ; Mann & Holdsworth, 2003), une communication claire et transparente (Brunelle, 2009 ; Felstead *et al.*, 2003), un accompagnement au développement des compétences et de la performance de chacun (Müller & Niessen, 2019 ; Taskin & Tremblay, 2010), ainsi qu'une attitude exemplaire de la part du manager (Ruiller *et al.*, 2017).

Ces préconisations correspondent à la vision et aux comportements managériaux proposées par le modèle du leadership habilitant (*empowering leadership* en anglais). Ce style de leadership peut se définir comme l'ensemble des comportements déployés par un manager qui cherche à partager son pouvoir, afin d'accroître l'autonomie, l'implication et la performance des membres de son équipe (Arnold *et al.*, 2000 ; Boudrias & Bérard, 2016 ; Sharma & Kirkman, 2015).

Notre intérêt pour ce style de leadership résulte d'un cheminement entre l'étude des impacts du télétravail sur la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle (Chap. 1), l'analyse des travaux sur le management à distance (Chap. 2) et la réflexion autour de la crise du management que connaissent nos organisations depuis les années 2000 (Chap. 3). Cette réflexion nous a amené à souligner l'importance des espaces de discussion du travail, et à comparer différents modèles conceptuels, notamment « l'entreprise libérée », les approches du leadership visionnaire et émotionnel, la distinction entre leadership transactionnel et transformationnel, l'émergence de la dimension spirituelle, le leadership-serviteur et enfin le leadership habilitant. Il en résulte un besoin de trouver un équilibre entre une relation de travail basée sur une confiance réciproque, un suivi régulier de l'activité, une démarche d'autonomisation des salariés et un ajustement continu à travers des espaces de discussion du travail.

Ainsi, la thèse que nous défendons est que **les organisations ont besoin de trouver un équilibre entre un management de la tâche et de la relation humaine, en positionnant le soutien opérationnel du travail comme fondement de l'activité managériale.**

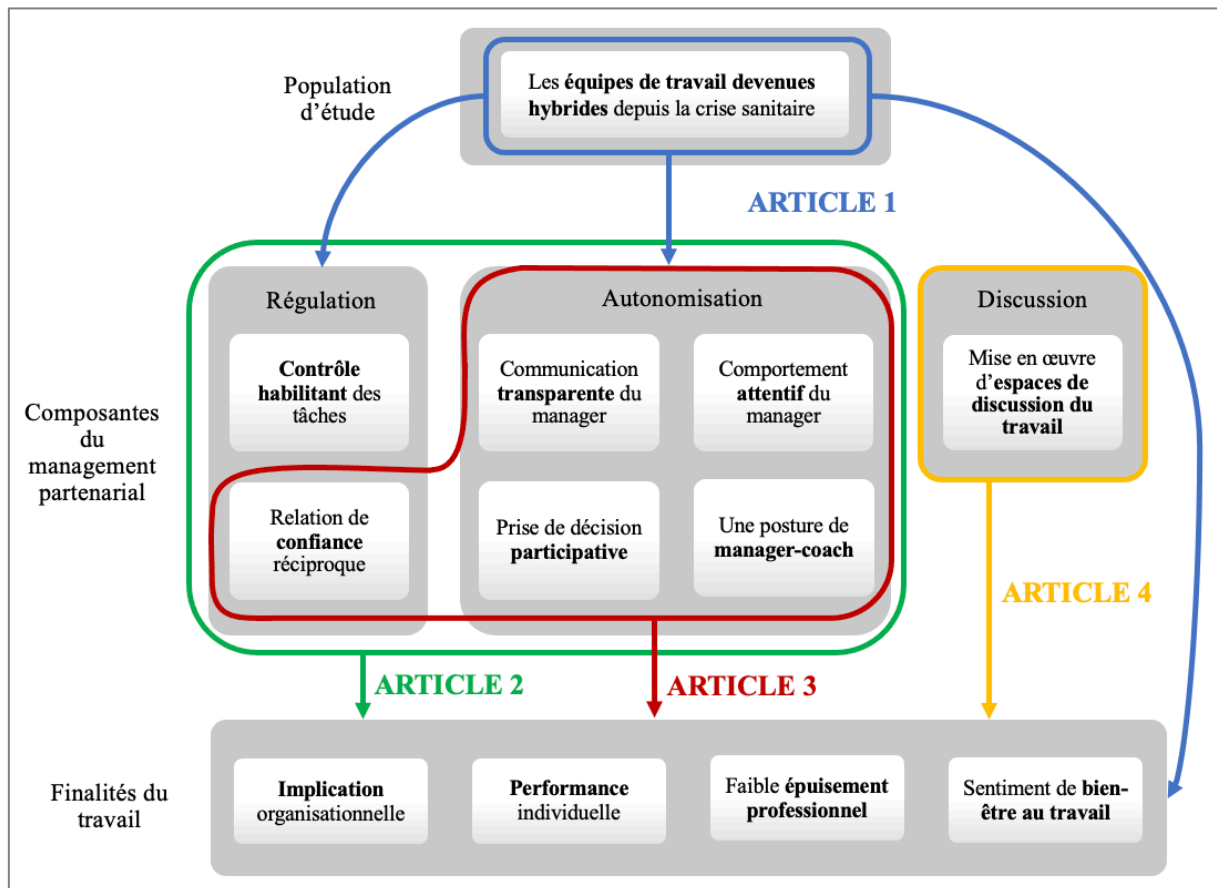
Pour répondre à ce besoin, nous proposons un modèle de « **management partenarial** », qui nous semble à même de répondre à la fois aux enjeux actuels du management et aux exigences d'une organisation du travail hybride.

Ce modèle de management sera construit à partir de quatre contributions complémentaires :

1. Le premier investigate la pluralité des contraintes et des ressources des travailleurs d'une organisation hybride, qui ont découvert cette pratique à l'occasion de la crise sanitaire. Cet article permet de faire émerger plusieurs profils de télétravailleurs, dont les ressources individuelles, collectives et managériales divergent, et entraînent des niveaux de santé au travail, de performance individuelle et d'implication organisationnelle très variables. Cette analyse permet de dégager un ensemble de préconisations managériales qui confortent l'intérêt de modèle de management partenarial.
2. Le second article ambitionne de comprendre quel est le profil de manager le plus salubre pour favoriser à la fois la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle. Pour cela, nous avons fait émerger plusieurs profils de managers, en analysant le type d'équilibre qu'ils mettent en œuvre entre le contrôle des tâches, la confiance relationnelle et la mise en œuvre d'un leadership habilitant. Les résultats permettent de soutenir l'hypothèse que ce ne sont pas des modalités de management démunies de contrôle qui les plus salubres, mais plutôt ceux basés sur une démarche d'autonomisation, dans une relation de confiance, avec un contrôle des résultats perçu comme étant soutenant et habilitant par ses collaborateurs.
3. Le troisième article vise à déterminer si un style de leadership habilitant, soutenu par une relation managériale de confiance, est en mesure de prédire un haut niveau de santé au travail, de performance individuelle et d'implication organisationnelle des salariés. Les résultats soutiennent que le leadership habilitant favorise la santé au travail et l'implication organisationnelle, d'autant plus si cette relation managériale est basée sur la confiance. Néanmoins, le leadership habilitant ne semble pas favoriser directement la performance individuelle des salariés en contexte de travail hybride. Son effet passe uniquement par la médiation de la relation de confiance managériale.
4. Le quatrième article investigate les effets des espaces de discussion du travail (EDT) sur le travail des salariés d'une organisation hybride. Les résultats montrent que plus les EDT sont fréquents et bien perçus par les salariés, meilleur est leur bien-être, leur performance et implication au travail, et moins fort est leur épuisement professionnel.

Il en découle le modèle de recherche suivant (Figure 2), dont nous allons construire les composantes et les liens tout au long de notre revue de littérature. Ce schéma est forcément simplificateur vis-à-vis du contenu de chaque article, mais c'est une convention qui nous permet de présenter notre modèle de management et d'exprimer le cheminement d'un article à l'autre.

Figure 2. Modèle de recherche global



Partie 1 - Revue de la littérature

La généralisation du télétravail : un phénomène qui impulse une nouvelle réflexion sur le management du travail

Ce travail de recherche vise à déterminer **quel management de proximité adopter pour encadrer le travail d'équipes hybrides, développer leur performance et leur implication organisationnelle, tout en favorisant la santé au travail dans ses dimensions sociales, psychiques et physiques.**

Avant toute chose, cette question demande à comprendre en quoi le télétravail est une pratique qui offre des conditions d'emploi particulières, bien qu'elle soit devenue banale (Chap. 1). Il s'agit d'un mode d'organisation dont le nombre de pratiquants et l'encadrement juridique ont beaucoup évolué depuis le début du XXI^{ème} siècle. De plus, les avantages et les inconvénients du télétravail constituent un maillage de problématiques qui n'ont de cesse de mettre au défi la recherche, les organisations et les managers de proximité. Enfin, la mise à distance des salariés de leur entourage professionnel et des locaux de l'employeur transforme leur rapport au travail, au collectif et au management.

Pour déterminer le type de management le plus adapté à l'encadrement d'équipes hybrides, l'analyse des différentes pistes envisagées par la littérature nous éclaire sur les freins des dirigeants au développement du télétravail. Ces travaux formulent également de nombreuses préconisations au niveau individuel et collectif pour rendre le management du travail hybride viable et durable. (Chap. 2).

Enfin, les débats autour des comportements managériaux les plus adaptés au télétravail nous donnent l'occasion de repenser globalement les pratiques d'encadrement, au-delà du seul management du télétravail (Chap. 3). Il nous semble en effet que c'est tout un système de gestion qui doit être questionné à travers les difficultés managériales que pointe le télétravail, et plus profondément un modèle de société (Dixon, 2017 ; Taskin, 2003). Nous pensons que les nouvelles modalités d'encadrement des équipes hybrides doivent également se construire en réponse à la crise du management que traversent nos organisations depuis des décennies. Pour cela, nous proposerons un mode de management basé sur le leadership habilitant qui nous semble nécessaire d'articuler avec une relation de confiance managériale et la mise en œuvre d'espaces de discussion du travail.

CHAPITRE 1

Le télétravail : une pratique devenue banale qui offre pourtant des conditions d'emploi particulières

1. Les difficultés de recensement et de cadrage juridique des télétravailleurs

2. Le télétravail en pratiques : avantages, risques et inconvénients

3. La modification des relations de travail à distance

CHAPITRE 2

Manager le travail à distance

1. Les comportements managériaux permettant de maintenir un sentiment de proximité, de cohésion et de lien

2. Les aspects individuels de l'encadrement à distance : les préconisations de la littérature

3. Les champs d'ouverture de la recherche sur le management à distance après la crise sanitaire

CHAPITRE 3

Manager le travail quelle de soit la distance

1. Un management du travail en crise depuis des années

2. Les apports des approches contemporaines du management

3. Le leadership habilitant : un modèle de management basé sur l'autonomie et le soutien du travail opérationnel

Chapitre 1 - Le télétravail : une pratique devenue banale qui offre pourtant des conditions d'emploi particulières

Le télétravail est un mode d'organisation dont les contours font débat dans la communauté scientifique, ce qui complique le recensement de ses pratiquants et son encadrement juridique (1). Il comporte également de nombreux avantages économiques et sociaux, mais aussi des risques et des inconvénients que les organisations, les managers et les individus peinent à limiter (2). Enfin, la mise à distance des salariés de leur entourage professionnel et des locaux de l'employeur procure des conditions d'emploi particulières et transforme leur rapport au travail, au collectif et au management (3).

1. Les difficultés de recensement et de cadrage juridique des télétravailleurs

La compréhension de ce que couvre la notion de télétravail conduit à examiner la manière avec laquelle ses pratiquants ont été recensés jusqu'à aujourd'hui (1.1) et le cadre juridique dans lequel il s'exerce (1.2).

1.1. *Le télétravail en quelques chiffres... contradictoires*

Comme nous l'avons constaté en introduction, la définition du terme « télétravail » ne fait pas consensus au sein de la communauté scientifique. Pourtant, le choix de cette définition comporte un enjeu majeur pour les chercheurs et les pouvoirs publics : le recensement de ses pratiquants. Largier (2001) remarque d'ailleurs que « *cette volonté, légitime, de définir à tout prix le télétravail, est en fait, particulièrement paralysante* » (Largier, 2001, p. 205). Selon les éléments retenus dans sa définition, le télétravail peut être tantôt présenté comme un « phénomène de société », tantôt comme un « épiphénomène » (Fusulier & Lannoy, 1999). Ces vingt dernières années, de nombreuses études ont eu l'ambition de déterminer la proportion de télétravailleurs en France, mais présentent d'importantes différences en termes de pourcentage.

Les premiers chiffres dont nous disposons sont ceux de la DARES (2003) et mentionnent 2% de télétravailleurs en France en 2002. Takin (2003) compare les données françaises avec les autres recensements européens et met au jour des écarts importants, notamment avec les pays scandinaves, qui dénombrent plus de 15% de télétravailleurs dans leur population active.

En 2006, le Rapport Morel-A-Lhuissier (rapport sur « Le Télétravail en France » remis au Premier Ministre français le 7 novembre 2006, par le député de la Corrèze, Pierre Morel-A-Lhuissier) mentionne 7% de télétravailleurs au sein de la population active française, dont 2% à domicile et 5% de télétravailleurs nomades, contre 13% en moyenne en Europe (Craipeau, 2010). D'après le rapport, le télétravail concerne davantage les cadres et les hommes, que les femmes et les autres professions.

En 2008, les données de l'ENTD (Enquête Nationale de Transports et de Déplacements) de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques) présentent des données nettement supérieures concernant le télétravail à domicile, alors que cette nouvelle étude fut réalisée avec seulement 18 mois d'écart. Il s'élèverait à 8% en France en 2008, dont 5% de télétravailleurs occasionnels, 3% de télétravailleurs réguliers et 18% en région parisienne (Aguilera *et al.*, 2016).

En 2011, l'enquête IPSOS (société de sondage française créée en 1975, et de marketing d'opinion à l'international) quantifie le télétravail régulier (au moins 1 jour par semaine) à 12% de la population active en France (Scaillerez & Tremblay, 2016).

Pourtant en 2019, la DARES, qui reprend l'étude SUMER (Surveillance Médicale des Expositions des salariés aux Risques professionnels) réalisée en 2017, énonce des proportions encore différentes. Le télétravail régulier (au moins 1 jour par semaine) ne concernerait que 3% des actifs français en 2017, avec des disparités importantes selon les professions. Les métiers les plus représentés sont l'informatique et les télécoms (13,5%), les employés de la fonction publique d'État (6,4%), la finance et les assurances (5,7%), ainsi que les industries liées à la gestion de l'énergie, des eaux et des déchets (5,7%). De plus, les cadres (11,1%), les Parisiens (5,5%) et les salariés des grandes entreprises (4,5%) sont également surreprésentés parmi les télétravailleurs.

Finalement, il apparaît difficile de faire la part des choses entre ces différents recensements. On peut expliquer ces différences par le fait que la plupart des études ne précise pas l'ensemble des critères pris en compte dans leur définition d'un(e) télétravailleur(se). Seuls les travaux présentés par la DARES mentionnent avec précision les caractéristiques délimitant la notion de télétravail, qui corroborent avec la définition que nous avons retenue. Nous retenons donc les données de recensement fournies par la DARES et pourrons suivre l'évolution du nombre de télétravailleurs en France pendant et après la crise sanitaire, grâce aux études réalisées par cette institution entre 2020 et 2022. Ainsi, durant les périodes de confinement, en moyenne 24% des actifs français ont télé-travaillé régulièrement depuis leur domicile (DARES, 2021). Il y a fort

à parier qu'à l'avenir, cette proportion restera bien supérieure aux 3% annoncés par la DARES en 2019.

1.2. *Quel cadre juridique pour le télétravail aujourd'hui ?*

Aux États-Unis comme au Canada, il existe peu de textes relatifs au télétravail. Ces deux pays se servent plutôt du droit international comme outil de régulation, notamment la *Convention* de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) de 1996 sur le travail à domicile, bien qu'ils ne l'aient pas ratifié. De 1999 à 2004, l'*Agence de Protection de l'Environnement* américaine : l'EPA, a développé un projet pilote national, destiné à promouvoir la mise en place du télétravail dans les entreprises de cinq grandes villes : Denver, Houston, Los Angeles, Philadelphie et Washington. Par la suite, certains États ont adopté des lois visant à promouvoir la mise en place du télétravail, comme la Californie, le Maryland et l'Oregon, ou encore le Minnesota, qui a fait de même dans un souci de revitalisation des zones rurales (Scaillerey & Tremblay, 2016). En ce sens, le télétravail s'est développé nettement plus rapidement aux États-Unis et concernait déjà 26% de la population active en 2011 aux États-Unis, d'après l'*Institut STAT-USA*.

À l'inverse en France, le télétravail s'est peu développé, et principalement de manière informelle et non contractualisée. Les premières législations sur le travail à distance remontent au début du XXI^{ème} siècle. L'*Accord-cadre interprofessionnel européen* de 2002 marque le point d'entrée de cette notion dans le droit français. Cet accord visait à protéger le droit des travailleurs tout en permettant la flexibilité des entreprises, et sera incorporé au droit français trois ans plus tard par l'*Accord National Interprofessionnel* du 19 juillet 2005. Ce dernier définit le télétravail comme « *une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière* » (Craipeau, 2010).

En 2012, le *Plan France Numérique* incite les entreprises à recourir davantage au télétravail, suivi de deux lois visant à reconnaître son statut juridique. Celle du 12 mars 2012, dite *Loi Sauvadet*, reconnaît son statut, et celle du 22 mars 2012, dite *Loi Warsman*, permet d'intégrer la notion de télétravail dans le *Code du travail*, avec la définition suivante : « *Le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par le salarié hors de ces locaux de façon*

régulière et volontaire en utilisant les TIC dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci » (Dumas & Ruiller, 2014).

Puis, l'*Accord sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle* de 2013 encourage la généralisation du travail à distance, pour améliorer la performance de l'entreprise, et permettre une meilleure conciliation des temps de vie. C'est ainsi qu'en 2016, la France dénombrait 133 accords faisant référence au télétravail, dont 38 portant exclusivement cette notion. La plupart ayant été élaborés à partir de 2009 (Scaillerey & Tremblay, 2016).

En 2017, la « loi Travail » (ordonnance du 22 septembre) élargie la définition officielle du télétravail et modifie une partie de son statut. Dès lors, ce n'est plus seulement le télétravail régulier qui est considéré (au moins 1 jour par semaine), mais aussi le télétravail occasionnel (au moins 1 jour par mois). De plus, il ne doit plus être nécessairement contractualisé par un avenant au contrat de travail, mais peut aussi l'être par accord collectif ou une charte validée par le CSE (Comité Social et Économique) d'une entreprise. La « Loi Travail » prévoit aussi une inversion du processus de négociation : c'est l'employeur qui doit justifier son refus, ce n'est plus au salarié de négocier pour l'obtenir. Enfin, la protection sociale du salarié à distance se voit renforcée, de sorte qu'un accident à domicile pendant les heures de travail est considéré comme un « Accident du Travail », répertorié et indemnisé en conséquence (Ollivier, 2017). Dans les faits, cette législation laisse quand même toute liberté aux entreprises de choisir quels types d'emploi peuvent être concernés par le télétravail, quels lieux de travail peuvent être utilisés et quelles sont les conditions d'accès au télétravail d'un salarié (nature du métier, ancienneté, niveau d'encadrement, etc.) Pourtant en 2017, la France ne comptait que 390 accords d'entreprises sur le télétravail, si l'on tient compte à la fois des nouveaux accords et avenants d'anciens accords (DARES, 2022).

En 2018, la loi de ratification n°2018-217 (publiée au Journal Officielle le 31 mars) introduit la nécessité de préciser les modalités de vérification du temps d'activité et de régulation de la charge de travail à distance, lors de la rédaction d'un accord d'entreprise sur le télétravail (Pontier, 2019).

En 2019, la France comptait 1490 accords d'entreprises sur le télétravail (DARES, 2022). Pontier (2019) a mené un travail d'analyse de ces accords, en termes de structure et de contenu, afin de synthétiser les principaux thèmes abordés et les éléments pouvant manquer dans une optique de développement des ressources humaines. L'auteure a remarqué que plus de la moitié des accords ne prévoient pas de formation au télétravail, alors même que cette pratique chamboule toute l'organisation du travail de l'entreprise, des équipes et des individus. De

même, les modalités de contrôle de l'activité et de reporting, ainsi que les indicateurs d'efficacité de l'accord et les modalités de son suivi, sont assez peu détaillés, voir laconiques dans certains documents.

En 2021, après plus d'une année de crise sanitaire, le nombre d'accord sur le télétravail a passé la barre des 4000 entreprises (DARES, 2022), avec une très forte augmentation des accords signés dans les secteurs du commerce, du transport et de l'hébergement-restauration (+225% par rapport à 2019), ainsi que dans les administrations publiques, l'enseignement, la santé et l'action sociale (+209% par rapport à 2019).

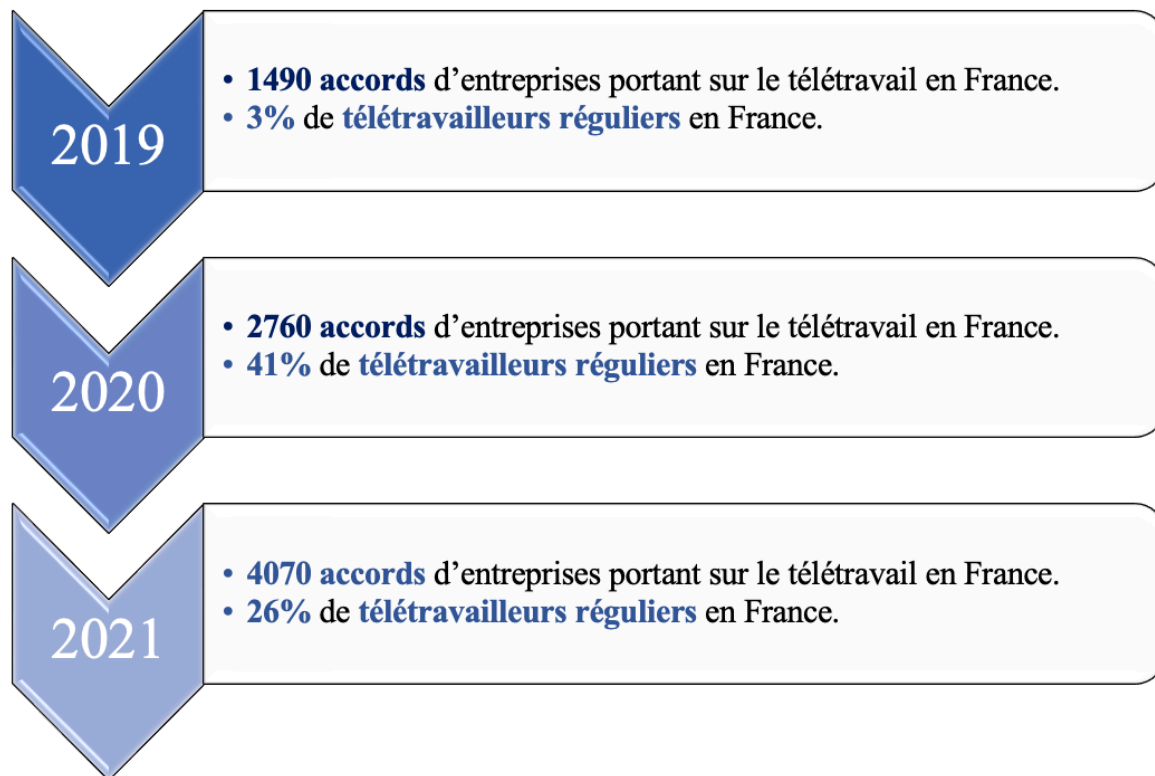
La totalité des accords présente des critères d'éligibilité, tels que l'ancienneté minimum, le type de contrat ou la nature des missions, et la moitié des accords stipule que la durée d'application est déterminée. De plus, 54% des accords prévoient une période d'adaptation au télétravail et 70% stipulent le lieu du travail (domicile principal, résidence secondaire, etc.). Enfin, 77% des accords présentent des clauses relatives à la prévention des risques et obligations de sécurité des télétravailleurs.

Concernant l'intensité du télétravail, 71% des accords prévoient un télétravailleur régulier, c'est-à-dire au moins un jour par semaine, avec une combinaison de jours fixes et flottants. 36% des accords prévoient un télétravail occasionnel, notamment pour les salariés exclus du télétravail régulier, avec un volume de journées télé-travaillables au mois ou à l'année. 49% des accords prévoient un télétravailleur exceptionnel, c'est-à-dire réservé à des circonstances, souvent listées, qui doivent être d'ordre exceptionnel (DARES, 2022).

Enfin, 81% des accords prévoient la mise à disposition d'équipements pour les télétravailleurs, de type ordinateur portable, double écran, clavier ou fauteuil ergonomique, et 47% des accords offrent une indemnisation des frais occasionnés par le télétravail (DARES, 2022).

Ainsi, l'encadrement juridique du télétravail a suivi sa courbe de développement exponentielle depuis 2020. La France est passée de 1490 accords d'entreprises portant sur le télétravail pour 3% de pratiquants réguliers en 2019, à 4070 accords pour 26% de télétravailleurs réguliers en 2021 après la suspension des restrictions sanitaires liées à l'épidémie de covid-19 (figure 3).

Figure 3. L'évolution du nombre de pratiquants et d'accords d'entreprises portant sur le télétravail en France entre 2019 et 2021



2. Le télétravail en pratique : avantages, risques et inconvénients

Le télétravail est un mode d'organisation qui détient de nombreux avantages économiques, sociaux et sanitaires (2.1), mais qui peut aussi s'avérer risqué pour la santé et l'épanouissement professionnel des télétravailleurs (2.2). De plus, la gestion de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est un des défis majeurs posés par le télétravail et dont les organisations, les managers et les salariés peinent parfois à s'emparer (2.3).

2.1. Les avantages du télétravail

Le télétravail présente une série d'avantages pour le bien-être au travail (2.1.1) que la grande majorité des salariés s'accordent à souligner. En outre, le télétravail présente des atouts financiers pour ses pratiquants, ainsi que pour l'employeur, qui profite également de gains de productivité et d'une diminution de son empreinte écologique (2.1.2).

2.1.1. Les effets positifs du télétravail sur le bien-être de ses pratiquants

En premier lieu, le télétravail offre un gain de temps grâce à l'absence de transports, qui permet notamment de consacrer plus de temps aux loisirs (Haddon & Lewis, 1994 ; Mann & Holdsworth, 2003 ; Pontier, 2014 ; Thomsin, 2005). De ce fait, les télétravailleurs ressentent une baisse de la fatigue, un allongement du temps de sommeil et ont le sentiment de travailler dans un contexte moins stressant (Aguilera *et al.*, 2016 ; Dumas & Ruiller, 2014 ; Tremblay *et al.*, 2006). L'environnement de travail est ressenti comme plus tranquille qu'en présentiel, plus propice à la concentration, avec une diminution notable des interruptions par les collègues et le manager (Fernandez *et al.*, 2014 ; Haddon et Lewis, 1994 ; Taskin, 2006 ; Vayre, 2019). Le télétravail permet en effet, de se tenir à distance des grandes sources de stress présentes dans les locaux de l'employeur. Lorsqu'un salarié travaille en présentiel, il est soumis à de nombreux interruptions et se fait souvent déconcentrer (Mann *et al.*, 2000), par des sollicitations verbales, téléphoniques et numériques, ou bien par les bruits de fond de son environnement de travail (Jett & George, 2003). Ces désagréments augmentent le niveau de stress et de fatigue du salarié, provoquant une diminution de sa satisfaction professionnelle (Luong & Rogelberg, 2005 ; Makin *et al.*, 1988).

Le fait d'avoir moins d'interactions et de recevoir uniquement l'information que l'on souhaite ou dont on a besoin, permet de réduire le sentiment de surcharge et d'augmenter la performance, l'équilibre des temps de vie et le niveau de satisfaction vis-à-vis de son emploi et de ses relations sociales (Fonner & Roloff, 2010 ; Illegems & Verbeke, 2004 ; O'Reilly, 1980). Le travail à domicile est en effet largement reconnu pour assurer une meilleure conciliation des temps sociaux avec un équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Baruch, 2000 ; Kurland & Bailey, 1999, 2002 ; Podlas, 2001 ; Tremblay *et al.*, 2006), ainsi qu'une réduction des conflits familiaux (Dumas & Ruiller, 2014 ; Hill *et al.*, 2003 ; Tremblay, 2012). Toutefois, cet avantage est très largement débattu et nuancé dans la littérature, notamment par rapport à ses conséquences en matière d'égalité hommes-femmes (Scaillerey & Tremblay, 2016). C'est pourquoi, nous y consacreront la troisième partie de cette section dédiée aux avantages, aux risques et aux inconvénients du télétravail (Chapitre 1.2.3).

Enfin, le télétravail permet une augmentation de la flexibilité, de la souplesse, de la liberté d'organisation et de l'autonomie, qui passe par une responsabilisation du télétravailleur (Bobillier Chaumon, 2003 ; Taskin & Devos, 2005 ; Vendramin, 2000). Ainsi, le télétravail est reconnu pour augmenter le niveau de motivation (Hill *et al.*, 2003 ; Mello, 2007 ; Pontier, 2014 et renforcer l'estime de soi (Müller & Niessen, 2019).

2.1.2. Les avantages économiques et écologiques permis par le télétravail

D'un point de vue économique, le télétravail permet une suppression des frais de transports pour les salariés et l'organisation, lorsque celle-ci y participe (Aguilera *et al.*, 2016 ; Dumas & Ruiller, 2014). Le télétravail permet une diminution des frais généraux pour l'employeur, et notamment les coûts de location et d'entretien des bureaux (Fernandez *et al.*, 2014 ; Mann & Holdsworth, 2003 ; Taskin, 2003). Ces économies se situent entre 35% et 55% pour les grandes entreprises, selon Brunelle (2010). Des chiffres qu'Ollivier (2017) jugent plus modestes : entre 10% et 15%.

De plus, le télétravail permet une baisse de l'absentéisme (Dumas & Ruiller, 2014 ; Mello, 2007 ; Pontier, 2014) et du taux de *turnover* (Brunelle, 2009 ; Vayre, 2019). Il semble également que la pratique du télétravail peut atténuer l'envie de quitter l'entreprise pour les individus ayant déjà une intention de partir, notamment lorsqu'ils se sentent protégés de leurs collègues et que le temps passé en télétravail est important (Golden *et al.*, 2008). Ces télétravailleurs ont en fait le sentiment d'être « à distance » des éléments qui leur déplaisent en présentiel, et se satisfont de travailler encore pour cette entreprise, sans devoir s'y rendre physiquement. En cela, le télétravail peut être un véritable argument de fidélisation des salariés, puisqu'il constitue parfois un critère important pour rester dans un emploi (Tremblay, 2020).

On observe également une augmentation de la productivité et de la performance pour l'entreprise (Bentley *et al.*, 2016 ; Daniels *et al.*, 2001 ; Taskin, 2003 ; Thomsin, 2005), qui se situerait en moyenne à 22% selon Brunelle (2010) et oscillerait entre 10% et 30% selon Ollivier (2017). Toutefois, dans une enquête reprise par Aguilera et ses collègues (2016), 43% des organisations interrogées et 22% de leurs télétravailleurs ne voient pas une amélioration de l'efficacité et de la productivité du travail à domicile. Cette nuance nous montre que les avantages économiques du télétravail étaient loin d'être ressentis par tous avant la crise sanitaire, ce qui peut expliquer les réticences qu'avaient de nombreuses organisations vis-à-vis du développement du télétravail.

Par ailleurs, Mann et Holdsworth (2003) ont montré que le télétravail peut entraîner un accroissement de la base de compétences pour l'employeur avec le développement rapide de la maîtrise d'outils informatiques de travail et de collaboration. En outre, le développement du télétravail dans une organisation renvoie l'image d'un employeur flexible, moderne et soucieux du bien-être de ses collaborateurs (Dumas & Ruiller, 2014). Il en découle une augmentation du niveau d'implication et de fidélité des télétravailleurs envers leur organisation (Bentley *et al.*, 2016 ; Hill *et al.*, 2003 ; Ollivier, 2017). D'autant plus que, cet impact positif du télétravail sur

l'implication est à la fois direct et indirect, car il est partiellement médiatisé par le soutien managérial et l'accomplissement réel des objectifs de travail. Il semble en effet que la pratique du télétravail augmente la perception positive à l'égard du soutien managérial, qui lui-même influence positivement la réalisation et l'atteinte des objectifs de travail. *In fine*, ce cercle vertueux améliore à la fois le niveau d'implication déclaré par les télétravailleurs à la fin de l'année, mais contribue aussi à éviter que cette implication ne s'essouffle au fil du temps passé au sein de l'organisation (Masuda *et al.*, 2017).

Enfin, d'un point de vue socio-écologique, le télétravail est perçu comme un instrument d'aménagement du territoire et un levier de développement des zones rurales en leur redonnant de l'attractivité, permettant ainsi un rééquilibrage de la répartition de l'activité économique (Craipeau, 2010 ; Fernandez *et al.*, 2014). Et de surcroît, il est perçu comme un modèle économique permettant de réduire la pollution liée aux transports, aux embouteillages et au chauffage des locaux d'entreprise (Aguilera *et al.*, 2016 ; Pontier, 2014). Toutefois, cet argument peut être limité par le report de la consommation d'énergie des locaux de l'entreprise aux foyers des télétravailleurs. D'autant plus que, la diminution de l'utilisation des véhicules sera compensée par une hausse de l'utilisation de ce dernier dans le cadre privé (Aguilera *et al.*, 2016), sans compter l'impact de la pollution numérique sur l'environnement. De cette manière, le télétravail peut difficilement être considéré comme un mode d'organisation favorisant l'écologie (Hook *et al.*, 2020 ; Lederlin 2020).

2.2. Les risques et les limites du télétravail

Malgré ses nombreux avantages, le télétravail comporte des risques aussi bien pour les individus isolés à distance (2.2.1) que pour les collectifs de travail privés de contacts physiques et d'échanges informels (2.2.2). Des inconvénients que les organisations, les managers et les télétravailleurs eux-mêmes peinent à compenser.

2.2.1. Les risques du télétravail pour les individus isolés à distance

Alors même que nous venons de présenter le télétravail comme une pratique pouvant améliorer l'équilibre des temps de vie, un grand nombre de télétravailleurs ont le sentiment de subir un brouillage des frontières entre la vie privée et la vie professionnelle. Ils ressentent souvent une forme d'envahissement du travail dans la vie privée, surtout dans le cas du télétravail à domicile (Christensen, 1987 ; Felstead & Jewson, 2000 ; Marrauld, 2012 ; Pontier, 2014 ; Pereira, 2018

; Taskin & Vendramin, 2005). Certains mentionnent même plus des interruptions plus nombreuses par la famille (Dumas & Ruiller, 2014), voir une augmentation des conflits familiaux (Vayre, 2019).

D'autres recherches montrent que de nombreux télétravailleurs ont le sentiment de travailler sans fin, sans limites de temps, comme s'ils étaient prisonniers d'une forme de « télé-disponibilité permanente » qu'ils s'infligent à eux-mêmes (Fernandez *et al.*, 2014 ; Taskin & Devos, 2005 ; Tremblay *et al.*, 2006). Les télétravailleurs ressentent souvent un sentiment de culpabilité, puisqu'ils ne sont pas dans les locaux de l'entreprise et se sentent obligés d'en faire plus à domicile pour exister aux yeux de leur équipe et de leur manager (Dumas & Ruiller, 2014 ; Mann & Holdsworth, 2003).

De plus, le télétravail est parfois perçu comme un mode de gestion qui dérègle le travail salarié et précarise l'emploi (Craipeau, 2010 ; Richer, 2018 ; Taskin et Devos, 2005). Cette pratique semble produire une intensification du travail, ainsi qu'une disparition d'une partie des compétences professionnelles (Fernandez *et al.*, 2014 ; Taskin, 2003). En cela, le télétravail peut entraîner une perte de sens et une forme d'atomisation du travail pour le salarié (Pennequin, 2020). D'autres auteurs ont également démontré que le travail permanent sur ordinateur dans un contexte d'isolement social pouvait engendrer une forme de monotonie et un appauvrissement du contenu des tâches (Valenduc & Valendrin, 2001). Ce sentiment de dégradation des activités de travail peut alors démotiver le télétravailleur, au point que cette pratique lui fasse ressentir de l'insatisfaction professionnelle (Pennequin, 2020 ; Vayre, 2019). De même, l'usage exclusif des TIC est reconnu pour favoriser le sentiment d'ennui au travail (Mael & Jex, 2015), tout comme l'isolement social, que peut représenter le télétravail (Barbalet, 1999). Ainsi, bien que le lien entre télétravail et ennui ne soit pas clairement mentionné par la littérature, cette pratique pourrait tout à fait être propice à l'ennui au travail.

À cela s'ajoute, une impression de hausse du contrôle électronique, souvent mal accepté par les télétravailleurs, car il donne l'impression d'une hausse de la surveillance et d'une pression accrue (Damdrin, 2004 ; Groen *et al.*, 2018 ; Richardson & MacKenna, 2014). Néanmoins, considérant que cette pratique leur offre de nombreux avantages, certains télétravailleurs acceptent plus facilement l'idée d'être soumis à un contrôle plus important, puisqu'ils ont conscience d'échapper au contrôle visuel de leur manager à distance. De ce fait, ils comprennent souvent que ce contrôle soit renforcé, et le trouvent presque légitime (Taskin, 2006).

Par ailleurs, certains auteurs pointent du doigt des difficultés d'évaluation des télétravailleurs et de leurs performances, que les salariés ressentent comme une absence de management (Felstead *et al.*, 2003 ; Pontier, 2014 ; Thomsin, 2005). Les télétravailleurs déplorent également un manque de possibilité de formation (Tremblay *et al.*, 2006) et de support technique (Mann & Holdsworth, 2003), ainsi qu'un accès limité aux ressources de l'entreprise : dossiers papiers et numériques, courrier professionnel, connexion rapide, etc. (Thomsin, 2005 ; Tremblay *et al.*, 2006).

Généralement, les télétravailleurs ressentent une perte d'opportunités professionnelles et craignent de voir leur évolution de carrière limitée par leur mise à distance (Brunelle, 2009, 2010 ; Haddon & Lewis, 1994 ; Mann & Holdsworth, 2003 ; Vayre, 2019). Certains ont aussi le sentiment de perdre de l'influence dans l'entreprise en situation de télétravail, comparé au présentiel (Tremblay *et al.*, 2006). En cela, ils craignent que leurs collègues et leurs managers ne soient pas conscients de leurs efforts et de leur rendement lorsqu'ils travaillent depuis chez eux (Müller & Niessen, 2019). Par conséquent, les télétravailleurs passent davantage de temps à rendre leur travail visible et à démontrer qu'ils sont efficaces, dans l'espoir de créer une image positive de leur travail à distance (Barsness *et al.*, 2005).

Enfin, l'usage intensif des outils de visioconférence provoque une fatigue cognitive et nerveuse qui commence tout juste à être étudiée et reconnue (Fosselin & Duty, 2020). De même, un travail intensif devant un écran de visualisation peut engendrer de la fatigue visuelle, des troubles musculosquelettiques, ainsi qu'un stress lié à l'hyper-connexion au travail et au sentiment d'isolement (INRS, 2020). Or, la littérature nous montre qu'une augmentation des contraintes émotionnelles, du contrôle managérial, du stress et de l'intensité du travail, est négativement liée à la performance au travail et au bien-être des salariés (Bernard *et al.*, 2021).

En ce sens, le télétravail peut provoquer une augmentation de la charge mentale (Taskin & Devos, 2005) et du stress (Mann & Holdsworth, 2003 ; Vayre, 2019), des difficultés à se motiver et à se discipliner soi-même (Haddon & Lewis, 1994 ; Tremblay, 2001), une baisse de performance (Golden *et al.*, 2008), et finalement, un sentiment d'insatisfaction professionnel (Bentley *et al.*, 2016 ; Vayre, 2019), pouvant engendrer une perte de loyauté et une désimplication du salarié vis-à-vis de son entreprise (Haddon & Lewis, 1994 ; Richer, 2018). Cette désimplication sera d'autant plus forte que les individus se sentent isolés, que les interactions sociales diminuent et que les *feedbacks* se raréfient (Cooper & Kurland, 2002 ; Simpson *et al.*, 2003).

Quoi qu'il en soit, un salarié qui aspire à un travail autonome sera souvent satisfait du télétravail, car la liberté d'organisation, la flexibilité et l'autonomie en sont les principales composantes. À l'inverse, un salarié qui aspire plutôt à un travail relationnel sera davantage insatisfait du télétravail, même s'il est alterné avec du présentiel, car il trouvera les échanges à distance trop pauvres et peu fréquents (Mbey & Grouille, 2021).

Finalement, au regard des études qui présentent le télétravail comme un facteur de plus grande satisfaction vis-à-vis de l'emploi (Haddon & Lewis, 1994 ; Bentley *et al.*, 2016 ; Vayre, 2019), ou inversement, d'insatisfaction professionnelle (Hill *et al.*, 2003 ; Müller & Niessen, 2019 ; Thomsin, 2005), il semble que les aspirations individuelles des télétravailleurs et la qualité de leur management jouent un rôle important sur leur santé au travail, leur performance individuelle et leur implication organisationnelle.

2.2.2. Les risques du télétravail pour les collectifs dépourvus de contact physique et d'échanges informels

Lorsqu'on évoque les aspects délétères du télétravail, l'un des premiers risques de cette pratique est sans doute l'isolement social des télétravailleurs. Ces derniers ressentent un manque d'échanges, une baisse de la fréquence des interactions entre collègues, ainsi qu'une réduction de la communication verbale (Aguilera *et al.*, 2016 ; Bentley *et al.*, 2016 ; Harris, 2003 ; Illegems & Verbeke, 2004 ; Kossek *et al.*, 2005 ; Taskin & Devos, 2005). S'ajoute à cela, une diminution de la richesse des messages transmis, un appauvrissement des échanges (Brunelle, 2009, 2010 ; Vayre, 2019) et un risque de mauvaise interprétation des informations envoyées par les membres de son équipe (Ruiller *et al.*, 2017).

De plus, on observe parfois un affaiblissement des solidarités et du soutien social, ainsi qu'une individualisation du travail qui se fait de moins en moins dans une démarche collective (Haddon & Lewis, 1994 ; Pennequin, 2020 ; Richer, 2018 ; Taskin & Tremblay, 2010). Certains vont même jusqu'à remettre en cause l'existence de l'équipe (Felstead *et al.*, 2003 ; Pontier, 2014). Il en découle une perte de l'identité sociale, une baisse de l'engagement collectif (Taskin & Tremblay, 2010), ainsi qu'une diminution de l'esprit d'équipe et du sentiment d'appartenance (Aguilera *et al.*, 2016 ; Ollivier, 2017 ; Vayre, 2019), pouvant aller jusqu'à une forme d'anonymisation du travail et de déshumanisation des rapports humains dans l'exercice de celui-ci (Richer, 2018 ; Thomsin, 2005).

Les managers repèrent souvent un affaiblissement du processus de création et du transfert de compétences entre les membres de leur équipe (Taskin & Bridoux, 2010 ; Taskin & Tremblay, 2010), ainsi qu'une diminution de la coopération, de la coordination et de la régulation informelle (Ollivier, 2017 ; Pennequin, 2020). Toutefois, dans le cadre du travail dans un espace de coworking, les télétravailleurs peuvent constituer une nouvelle forme de collectif de travail et favoriser leur créativité réciproque (Kraus & Tremblay, 2019).

Enfin, on observe parfois des tensions interprofessionnelles, puisque tous les travailleurs ne peuvent pas bénéficier du télétravail. Cette pratique est alors considérée comme un privilège pour une catégories de travailleurs qui en a déjà un certain nombre (Mann & Holdsworth, 2003 ; Aguilera *et al.*, 2016). Toutefois, certains auteurs considèrent que le télétravail ne diminue pas la fréquence des échanges avec les collègues du même service. Le travail en groupe formalisé est significativement plus fréquent ; c'est juste la part du temps de travail consacrée à ce dernier qui est plus faible en moyenne. En définitive, le détachement par rapport aux locaux de l'entreprise s'accompagne d'une densification et d'un enrichissement du travail collectif, à condition que le salarié alterne avec des temps de travail en présentiel. Sur site en effet, le travail en groupe relève d'une activité de conception, de recherche ou d'études, alors qu'il s'agit plutôt d'une activité de production hors des locaux de l'entreprise (Crague, 2006).

C'est pourquoi, même si les « *appartenances traditionnelles s'affaiblissent* », cela ne signifie pas que toutes les formes de solidarité et de coopération disparaissent, elles « *se reforment en permanence* » (Thuédéroz, 1995, p. 346). Cette organisation du travail transforme l'autonomie du travailleur, autrefois développée collectivement, dans le but d'assouplir les contraintes de travail. Aujourd'hui, elle devient tellement canalisée par un système de règles, qu'elle vient finalement renforcer (Pagès *et al.*, 1998 ; Taskin & Devos, 2005).

2.3. La difficile gestion de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle en télétravail

La gestion de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est parfois difficile pour les télétravailleurs. Dès lors, il est important de mettre en place des stratégies personnelles pour limiter le brouillage des frontières entre les temps sociaux (2.3.1), qui doivent être appuyées par des procédures organisationnelles (2.3.2). Néanmoins dans les faits, on observe que cette conciliation n'a pas la même portée selon les genres. Elle est plus orientée « famille » pour les femmes et « travail » pour les hommes (2.3.3).

2.3.1. Les stratégies personnelles permettant de maintenir les frontières entre vie privée et vie professionnelle

L'un des plus importants défis du télétravail pour les dirigeants et les salariés, est la mise en place de nouvelles frontières entre le temps de travail, le temps hors travail et la disponibilité légitime. Il paraît important que le télétravail ne constitue pas une intrusion des dirigeants dans la vie privée de leurs salariés. Mais cette injonction reste tout de même paradoxale, puisque le fait d'introduire le travail à domicile, constitue déjà une intrusion majeure dans la vie privée du salarié (Harris, 2003).

Comme nous l'avons déjà mentionné, le télétravail peut aussi bien permettre d'équilibrer les temps sociaux, que brouiller les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle. Pour lutter contre le sentiment de confusion des deux sphères de vie, un certain nombre de recommandations peuvent être faites à ses pratiquants. En premier lieu, il est important que chaque télétravailleur et sa famille trouvent leurs propres solutions et construisent ensemble un cadre de travail à domicile équilibré pour le foyer familial (Harris, 2003 ; Tietze *et al.*, 2003). Il s'agit surtout de construire un discours de légitimation pour le télétravailleur auprès de sa famille et de fixer un cadre pour qu'ils comprennent sur quelles plages horaires il ne faut pas le déranger, et qu'ils la respectent (Dumas & Ruiller, 2014 ; Fernandez *et al.*, 2014). Pour accentuer la séparation entre vie privée et vie professionnelle, le télétravailleur peut définir un lieu de travail précis au domicile, un bureau attitré, et si possible, une pièce dédiée au télétravail. Il peut aussi définir des heures fixes de connexion et de déconnexion au réseau de l'entreprise, si celles-ci ne sont pas imposées par le supérieur hiérarchique, et surtout apprendre à se déconnecter (Fernandez *et al.*, 2014). Enfin, certains auteurs ont également constaté que le fait de s'habiller à domicile comme si l'on était dans les locaux de l'entreprise aide à « se sentir au travail » (Dumas & Ruiller, 2014).

Durant la crise sanitaire, de nombreux salariés ont été contraints de télétravailler depuis leur domicile plusieurs jours par semaine (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Cette situation a présenté un risque accru de brouillage des frontières en vie privée et vie professionnelle, mais aussi un risque de conflits entre le travail et la famille du fait de l'obligation de confinement. Bhattacharya & Mittal (2020) ont ainsi montré que les télétravailleurs ayant un grand besoin d'accomplissement dans leur travail avaient plus de difficulté à lutter contre le poids des exigences du travail sur la vie de famille (travail-famille). De plus, les télétravailleurs ayant un besoin élevé d'affiliation avaient à la fois plus de conflits travail-famille, et plus de conflits

famille-travail. À l'inverse, les télétravailleurs ayant besoin d'exercer une forte influence sur leur entourage professionnel étaient plus à même de limiter les deux types de conflits.

2.3.2. Les leviers organisationnels propices au maintien des frontières entre vie privée et vie professionnelle

Au-delà des stratégies personnelles que peuvent développer les télétravailleurs et leurs familles, les organisations peuvent également mettre en œuvre des pratiques destinées à limiter ce brouillage des frontières. En premier lieu, les managers ont un rôle à jouer dans la négociation de l'interface entre les domaines du travail et de la vie privée. Ils ont un rôle de « gardes-frontières » qui définissent les limites du travail par opposition aux « conjoints » qui définissent les limites du foyer (Campbell Clark, 2000 ; Harris, 2003). Ils peuvent notamment instaurer des rituels pour borner le temps de travail de tous les membres de l'équipe. Par exemple, dire « Bonjour » et « Au revoir » à ses collègues, lorsque l'on se connecte le matin, puis lorsqu'on se déconnecte le soir. Il s'agit aussi de définir des heures fixes de travail pour chaque salarié, ainsi que des plages de travail collaboratives.

De plus, il semble important de se réunir suffisamment régulièrement en collectif ou de limiter le télétravail à deux ou trois jours par semaine. De même, le travail à distance doit être accompagné d'outils permettant de communiquer à l'écrit ou à l'oral, et de travailler ensemble avec des documents partagés virtuellement. Au niveau individuel, il semble aussi important d'effectuer au moins un échange téléphonique par jour entre le manager et chaque membre de l'équipe (Dumas & Ruiller, 2014).

Enfin, il s'agit surtout pour l'organisation de mettre en place un « droit à la déconnexion » qui impose que le télétravailleur ne puisse pas être sollicité par l'entreprise à certaines heures, et que ce droit soit respecté par tous (Fernandez *et al.*, 2014 ; Pereira, 2018). Toutefois dans les faits, Kossek et ses collègues (2005) ont montré que ce ne sont pas les « politiques de télétravail » qui engendrent de meilleurs résultats sur le maintien des frontières entre la vie privée et la vie professionnelle. La formalisation du télétravail n'est pas garante du bien-être à domicile, ni de la réduction des conflits familiaux. Ces dimensions dépendent davantage de la personnalité du télétravailleur et de l'équilibre qu'il réussit ou non à trouver avec son entourage familial. Cependant, cette même étude a démontré que le niveau de performance individuel est meilleur lorsque le télétravail est formalisé par des politiques d'entreprise (Kossek *et al.*, 2005).

2.3.3. Télétravailleurs et télétravailleuses : des besoins différents ?

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux différences de perception entre les hommes et les femmes au sujet du télétravail. Les premières recherches sur le sujet montrent que les femmes sont plus stressées que les hommes en situation de télétravail, mais qu'elles arrivent davantage à se concentrer (Mann & Holdsworth, 2003).

Par la suite, Thomsin (2005) a interrogé des télétravailleurs et des télétravailleuses, afin de déterminer ce qui diffère dans leur perception du télétravail et leurs besoins à domicile. Les hommes disent avoir besoin d'un cadre de travail calme à la maison, en retrait de la vie familiale. Leur bureau à la maison est perçu comme une extension physique de leur lieu de travail, qui leur permet d'être réactif face aux urgences et aux imprévus. Pour eux, le télétravail offre la possibilité de répondre spontanément et rapidement aux sollicitations des collègues et du manager, ainsi qu'aux exigences et aux obligations professionnelles (Thomsin, 2005). Et c'est précisément ce que les hommes disent attendre du travail à domicile : un moyen de travailler plus efficacement. Quant aux femmes, elles disent avoir besoin d'un espace spécifique au sein du logement familial, pour être isolées des nombreux autres rôles domestiques qu'elles sont censées devoir remplir. Elles peuvent alors jouer sur la variable temporelle pour passer d'un rôle à l'autre, ou pour en assumer plusieurs en même temps. Ainsi, il n'y a plus de temps perdu inutilement (Thomsin, 2005).

On constate ici que les enjeux perçus par les hommes et les femmes à l'égard du télétravail ne sont vraiment les mêmes. Pour les hommes, il s'agit d'une manière de s'investir plus fortement dans son emploi, de gagner en efficacité et en réactivité. Pour les femmes, le télétravail est un moyen d'articuler plus aisément leurs obligations familiales avec leurs exigences professionnelles, et de concilier leurs différents rôles sociaux.

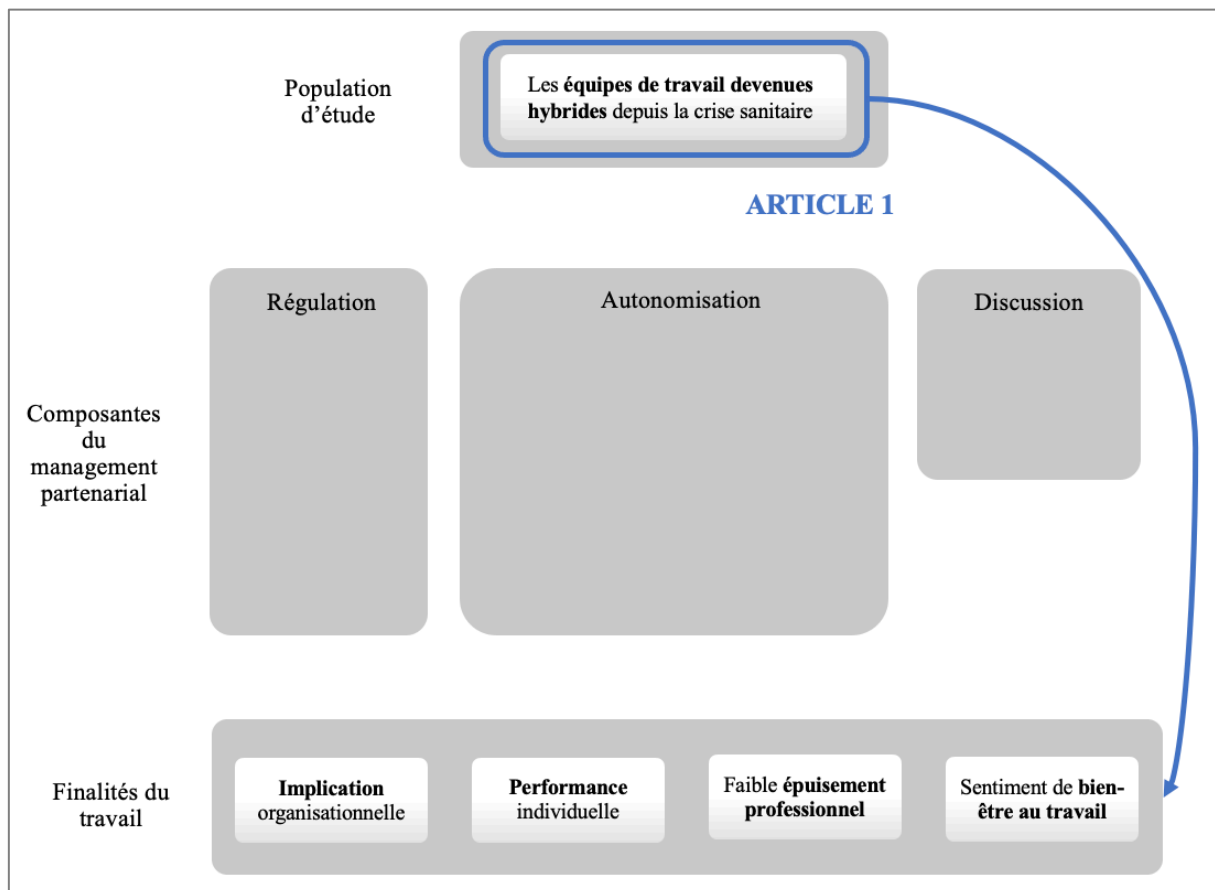
Par ailleurs, il semble que l'intégration du travail dans la sphère familiale a un effet plus négatif sur les conflits entre la vie privée et la vie professionnelle chez les hommes que chez les femmes. De plus, le genre a un effet modérateur sur la relation entre l'incapacité à déconnecter et les conflits d'équilibre entre les temps de vie. Chez les hommes, lorsque l'incapacité à se déconnecter augmente, ces conflits augmentent très légèrement, alors que chez les femmes, ils augmentent considérablement. Toutefois, il apparaît que plus l'intégration est forte, plus les conflits sont importants, quel que soit le genre (Eddelston & Mulki, 2017).

Les travaux récents ont montré que les femmes ont une perception plus positive du télétravail que les hommes, en ce qui concerne le sentiment d'autonomie, le maintien des interactions

sociales à distance, le niveau de performance perçue et la diminution du contrôle managérial à distance. Toutefois, le genre ne semble pas jouer sur le sentiment de mobilisation des compétences ou d'implication dans le travail (Mathieu *et al.*, 2020). En revanche, une plus grande proportion de femmes font du télétravail lorsqu'elles ont des enfants et qu'elles vivent en couple, que lorsqu'elles sont célibataires sans enfants. Cet écart est nettement moins élevé chez les hommes, ce qui signifie que les raisons familiales ne sont pas celles qui motivent principalement leur choix de faire du télétravail (López-Igual & Rodríguez-Modroño, 2020).

Ainsi, cette revue de la littérature sur les avantages, les risques et les inconvénients du télétravail montre la nécessité de mieux connaître cette nouvelle population de télétravailleurs, et plus particulièrement leurs ressources, leurs contraintes et leurs besoins. Il s'avère également nécessaire de comprendre l'impact de ces différentes caractéristiques sur la santé au travail (bien-être et épuisement), la performance individuelle et l'implication organisationnelle des télétravailleurs, afin de pouvoir y apporter une réponse managériale adaptée. Ce travail sera l'objet de recherche de notre premier article (Figure 4).

Figure 4. Construction du modèle de recherche global - Étape 1



3. La modification des relations de travail à distance

La mise à distance des salariés des locaux de leur organisation et de leur entourage professionnel transforme leur rapport au travail, au collectif et à leur hiérarchie. Cette mise à distance engendre une nouvelle articulation entre les régulations de contrôle et d'autonomie (3.1), et plus particulièrement, une transformation des modes de contrôle classiques de l'activité (3.2), ainsi qu'un nouvel équilibre des liens sociaux, dans lequel le rôle du manager de proximité devient central (3.3).

3.1. *L'articulation du contrôle et de l'autonomie à distance*

La mise à distance des membres d'une organisation transforme les relations de travail (3.1.1) et font écho au modèle de la régulation sociale de Reynaud (3.1.2), qui offre une grille de compréhension des phénomènes à l'œuvre en situation de télétravail (3.1.3).

3.1.1. Une transformation de la relation de travail à distance

Les formes de travail à distance enrichissent la palette de stratégies « spatiales » des entreprises (Crague, 2006). Toutefois, la mise en œuvre de cette forme d'organisation impose une déspatialisation de la relation sociale, qui transforme notamment les méthodes de communication et de travail (Pontier, 2014 ; Schütz & Noûs, 2021 ; Taskin, 2006).

En premier lieu, le télétravail engendre une modification et un relâchement du lien hiérarchique et du rapport de subordination entre le télétravailleur et ses encadrants (Craipeau, 2010 ; Pereira, 2018 ; Richer, 2018). On observe un affaiblissement du pouvoir d'autorité du manager, qui doit désormais fonctionner de manière plus horizontale avec ses subordonnés (Brunelle, 2010 ; De Vries *et al.*, 2019). Cette relation de travail, qui pouvait autrefois être pyramidale et hiérarchique, laisse place à une logique de réseau dans laquelle des parties se fournissent mutuellement des prestations (Oliveau, 2017).

De même, la mise à distance induite par le télétravail modifie la nature du contrôle des tâches réalisées (Felstead, 2003 ; Vayre, 2019).

- Le **contrôle managérial** peut être définie comme l'ensemble des processus, des outils et des actions utilisés par un responsable hiérarchique sur ses subordonnés, afin de s'assurer que leur comportement et le produit de leur travail soient bien en cohérence avec les objectifs et les décisions prises par son organisation (Flamholtz, 1996).

La majorité des travaux de recherche sur le management à distance s'accordent à dire qu'il nécessite un travail plus autonome de la part du télétravailleur et la confiance réciproque du manager envers les membres de son équipe (Dixon, 2017 ; Kurland & Bailey, 2002).

- La notion d'**autonomie** correspond aux marges de manœuvre dont dispose un salarié pour initier ou réguler ses propres actions et comportements, afin de s'adapter aux situations complexes, inédites ou problématiques qu'il peut rencontrer dans son travail quotidien, et de faire les choix les plus pertinents possibles pour y faire face (Chanlat, 2003 ; Craipeau, 2003). Il s'agit à la fois d'une autonomie temporelle (choix d'ordonnancement des tâches ; maîtrise de la durée d'une tâche), situationnelle (horaires de travail, liberté d'ajustement à la procédure) et relationnelle (liberté de parole, indépendant vis-à-vis des directives).
- La **confiance** est à la fois un état psychologique et un sentiment vis-à-vis des intentions et du comportement d'autrui, mais aussi un choix comportemental d'octroyer sa confiance, lorsqu'on s'attend à ce qu'autrui agisse dans notre intérêt (Dupont, 2012). D'après la littérature, la confiance entre un manager et son équipe est intimement liée à la performance individuelle (Charles-Pauvers *et al.*, 2007) et collective (Jawadi, 2010) de ses membres.

Pour certains auteurs, la flexibilisation du travail renforce par essence l'autonomie du salarié et le responsabilise dans son travail et sa prise de décision, qui plus est si ce travail se déroule à distance de son manager (Haddon & Lewis, 1994 ; Pontier, 2014). Ce dernier devra nécessairement lui accorder davantage de confiance, ce qui lui permettra d'alléger ses modalités de contrôle managérial (Bornarel, 2007 ; Vacherand-Revel *et al.*, 2016). Pour d'autres auteurs, même si les nouvelles formes de travail confèrent de l'autonomie aux salariés, la flexibilité du rapport de subordination tourne à l'avantage de l'employeur et renforce son autorité et son pouvoir (Pereira, 2018). La perte du contrôle visuel par le manager (Harris, 2003 ; Taskin, 2006) est compensée par un contrôle informatique et numérique beaucoup plus insidieux et intrusif (Groen *et al.*, 2018 ; Kurland & Egan, 1999 ; Taskin & Sewell, 2015).

A ce contrôle managérial s'ajoute une forme d'auto-contrôle du télétravailleur, qui prend plus de responsabilités dans l'encadrement de sa propre activité, puisqu'il est davantage livré à lui-même (Haddon & Lewis, 1994 ; Müller & Niessen, 2019 ; Taskin & Devos, 2005). Certains télétravailleurs ont alors tendance à se connecter au réseau de leur organisation sur de très longues plages horaires et à répondre aux sollicitations bien au-delà des heures de travail demandées. Dès lors, ils deviennent en quelque sorte, prisonniers d'une forme de « télé-

disponibilité permanente » qu'ils s'infligent à eux-mêmes (Dumas et Ruiller, 2014 ; Tremblay *et al.*, 2006 ; Vayre, 2019).

Pour mieux comprendre les chamboulements qui se jouent entre les dynamiques de contrôle et d'autonomie, il paraît nécessaire de s'arrêter sur le modèle de la régulation sociale des organisations de Reynaud (1988).

3.1.2. Le modèle de la régulation sociale entreprise de Reynaud (1988)

En 1988, Reynaud est l'un des premiers à dépasser le clivage entre les terminologies « formel » et « informel » pour proposer une nouvelle grille de lecture des processus de régulation organisationnelle, sociale et relationnelle dans les entreprises. Il étudie alors l'équilibre entre les règles de contrôle, écrites, explicites et officielles, régies par une logique de coût et d'efficacité, d'un côté, et de l'autre, les règles d'autonomie, officieuses, implicites, et parfois clandestines, régies par une logique de sentiments. Son travail vise à analyser le rapport entre les règles qui viennent de la direction, qui descendent du sommet vers le bas, et celles qui sont produites dans l'entreprise par les groupes d'exécutants eux-mêmes et qui viennent se confronter aux logiques de contrôle venues du haut.

Cette approche théorique démontre que le simple travail d'exécution n'existe jamais et que même un individu dont les tâches sont très réglementées, encadrées et prescrites, fait systématiquement preuve de comportements d'ajustement pour adapter ces règles à la réalité du travail. Sans ces ajustements humains et autonomes, le travail ne pourrait pas se réaliser, car il se heurterait sans cesse à des contraintes et des imprévus que les prescripteurs de ces règles n'avaient pas pris en compte, ni anticipé. Le jeu entre les règles de contrôle et les stratégies autonomes d'ajustement sont des dynamiques à la fois concurrentes et complémentaires, indispensables à la vie d'une organisation. Ces ajustements, loin d'être simplement des actes contestataires, revêtent également un rôle de gestionnaires, puisqu'elles vont permettre que le travail soit effectivement réalisé (Detchessahar, 2011 ; De Terssac, 2001). Cette régulation conjointe des règles par les exécutants, et vice versa, interroge donc nécessairement la fonction managériale des encadrants de proximité qui en sont les traducteurs au sein de l'organisation. D'où notre intérêt pour une compréhension plus fine de la théorie de la régulation sociale à l'origine de nombreux travaux de sciences de gestion depuis plus de trente ans, et qui se voit aujourd'hui confrontée à la déspatialisation du travail.

Dans sa démonstration, Reynaud (1988) propose tout d'abord une définition de l'explicite et de l'implicite. Selon lui, les règles explicites prennent souvent la forme de règles juridiques et sont immédiatement visibles et tangibles pour l'observateur. Elles « *fixent les responsabilités en cas de faute et déterminent les sanctions applicables, elles permettent d'arbitrer les différends et doivent inspirer les décisions des autorités responsables* » (Reynaud, 1988, p. 5). Les règles implicites, quant à elles, relèvent plutôt des pratiques et de la communication informelle, et ne sont visibles qu'après un examen du fonctionnement en action des membres de l'organisation. Elles « *guident les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision, et elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation.* » Les deux groupes de règles peuvent être plus ou moins éloignées, voire même contradictoires dans certaines situations, mais elles restent la plupart du temps complémentaires, interdépendantes et indispensables l'une à l'autre pour assurer le fonctionnement, l'équilibre social et plus globalement la régulation des organisations.

Reynaud (1988) précise ensuite que l'on associe intuitivement la logique de coût et d'efficacité aux règles explicites et au pouvoir de direction, alors qu'on associe la logique de sentiments aux règles implicites et au pouvoir des salariés. Cependant, ces deux logiques ne sont pas distinctement l'affaire de la direction d'un côté, et celle des exécutants de l'autre. Elles s'entremêlent et sont visibles aussi bien chez les uns que chez les autres. En effet, « *la direction n'a pas le monopole de la logique du coût et de l'efficacité. Il existe des cas où les exécutants la mettent en œuvre.* » Et réciproquement, la logique de sentiments peut également émerger de la direction, qui a conscience de l'importance « *des valeurs liées aux interactions à l'intérieur de son groupe* » (Reynaud, 1988, p. 7). Il demeure cependant une profonde différence entre ces deux logiques. En effet, la logique de sentiments cherche plutôt à satisfaire des besoins internes à l'organisation, notamment en matière de rapports sociaux, alors que la logique de coût et d'efficacité répond davantage aux contraintes externes, souvent économiques, liées à la production et à la situation du marché.

Pourtant, Reynaud (1998) remet finalement en cause la pertinence aussi bien de la logique de coût et d'efficacité pour englober ce que représentent les règles formelles, que la logique de sentiments pour englober les règles informelles. La terminologie de régulation de contrôle semble alors plus appropriée que celle de logique de coût et d'efficacité, ou que celle d'organisation officielle et formelle. De même, la terminologie de régulation d'autonomie semble plus appropriée que celle de logique de sentiments ou que celle d'organisation officieuse et informelle. En effet, « *la régulation des subordonnées [n'est pas] différente de celle de la*

direction, parce que son objet est différent, mais parce qu'elle essaie d'affirmer une autonomie » (Reynaud, 1988, p. 10). De même, la régulation qui vient de la direction ne bouscule pas celle des subordonnés, parce que les impératifs de production et d'efficacité sont nécessairement opposés à l'équilibre social, mais parce que c'est justement son rôle de poser un cadre pour réguler l'action des salariés, contrôler les zones de liberté et limiter leur autonomie. C'est pourquoi, il lui semble plus pertinent de parler de régulation de contrôle.

Reynaud (1988) précise ensuite qu'il est maladroit de raisonner comme si les acteurs de ces deux régulations étaient clairement définis, avec d'un côté les salariés, les exécutants, et de l'autre les encadrants, la direction. Les enjeux sont dispersés et variables, tout comme les acteurs en mouvement dans ces deux logiques. La création d'une régulation n'émane pas d'un acteur précis, déjà constitué et immuable sur un temps définit.

La distinction classique entre « formel » et « informel » a tendance à réduire l'informel à ce qui se passe dans les faits, dans l'organisation réelle du travail, par opposition aux règles écrites de la direction, ou à ce qu'elle imagine. Parler de régulation d'autonomie et de contrôle permet donc de « *laisser le vague dans l'essentiel* » (Reynaud, 1988, p. 15), c'est-à-dire dans ce qui se passe réellement dans l'organisation et qui n'est pas objectivement tangible. On ne peut tout simplement pas mettre le réel dans une case définie et imperméable. Pour Reynaud (1988), il est important de décroiser ces deux oxymores et de montrer que la réalité est aussi subtile qu'insaisissable. Les exécutants et les dirigeants n'ont pas le monopole de l'une ou de l'autre des régulations, ils interagissent dans les deux et recomposent régulièrement leur jeu d'acteurs selon leurs intérêts collectifs et particuliers à un moment donné.

Enfin, la culture d'entreprise, qui se caractérise par un capital de valeurs communes, implicites ou formelles et de traditions régissant les manières de faire, les règles, les normes et les procédures, peut être considérée comme le produit des régulations autonome et de contrôle. La culture d'entreprise a été élaborée dans le temps par une accumulation des conséquences des jeux dans les rapports sociaux et les conflits d'intérêts. La culture d'entreprise, comme tous les outils de gestion, émanent donc de jeux de régulations cumulés. C'est pourtant, elles forment souvent un ensemble incohérent, complexe, hétérogène et parfois contradictoire. Ces « *régulations réelles* » sont des compromis, qui se sont empilés au fil du temps, entre des logiques d'autonomie et des logiques de contrôle. « *Il n'est donc nullement contradictoire de considérer la culture d'entreprise, à la fois comme un capital commun et un ensemble de valeurs potentiellement communes, d'une part, et le lieu de contestations ou de conflits*

multiplés, d'autre part » (Reynaud, 1988, p. 18). Le tout dans une logique globale de mise en œuvre des moyens nécessaires à l'atteinte de résultats communs pour l'organisation.

3.1.3. Le modèle de Reynaud (1988) à l'épreuve du télétravail

La théorie de régulation sociale et organisationnelle de Reynaud (1988) nous offre une grille de lecture qui fait sens avec les enjeux du télétravail, puisque les logiques de contrôle et d'autonomie établies en présentiel, se trouvent fortement chamboulées à distance. Elle nous invite à nous questionner sur la place des encadrants et des télétravailleurs dans ces deux logiques, qu'ils imprègnent tous les deux. Dans la mesure où le télétravail fait disparaître le contrôle physique et visuel du manager, il semble incontestablement faire prévaloir la logique d'autonomie sur la logique de contrôle ; ce qui explique que certains dirigeants aient eu tant de réticences à le mettre en place jusqu'à présent. Pourtant, dans la pratique, on s'aperçoit que le télétravail engendre un équilibre de régulation sociale bien plus subtil.

En majorité, les télétravailleurs perçoivent moins d'actions managériales visant à contrôler son travail quotidiennement, et peuvent choisir leurs conditions et leur rythme de travail de manière plus autonome (Haddon & Lewis, 1994 ; Pontier, 2014). Toutefois, certains télétravailleurs ressentent plus de contrôle à distance qu'en présentiel, soit parce qu'ils se sentent plus surveillés par les outils de suivis de l'activité informatiques (Taskin & Devos, 2005), soit par qu'ils s'imposent une forme d'auto-contrôle très rigoureux et stressant (Dumas & Ruiller, 2014 ; Tremblay *et al.*, 2006 ; Vayre, 2019). En cela, il semble que le télétravail modifie drastiquement le rapport de travail salarial, en transformant pratiquement la « *relation de subordination* » en une « *relation individuelle* », dans laquelle le télétravailleur forge un contrôle sur lui-même par lui-même, encore plus exigeant que celui d'une tierce personne (Morel-A-Lhuissier, 2006 ; Pereira, 2018).

En parallèle, la logique d'autonomie est aussi chamboulée, car elle n'est plus forcément « prise » par le télétravailleur de manière négociée, forcée ou implicite, dans une opposition avec la logique du contrôle des encadrants et de la direction. Elle est en quelque sorte « donnée » consciemment aux télétravailleurs par leurs managers dans une optique de gain d'efficacité, car ils ont conscience que sans ce don d'autonomie et de confiance, le travail à distance serait trop compliqué à réaliser et perdrait ses avantages. Le suivi d'activité serait chronophage, contre-productif et difficilement tenable pour l'ensemble des membres de l'organisation sur le long terme.

Dans ce contexte, la logique d'autonomie devient l'initiative des managers, qui cherchent à fluidifier l'organisation du travail et à renforcer la satisfaction professionnelle des télétravailleurs, dans le but de susciter leur implication et leur performance. La perception d'autonomie est en effet une dimension très salubre pour les individus. Elle joue un rôle médiateur encore plus fort que l'équilibre des temps de vie, sur le niveau de satisfaction professionnelle. De ce fait, plus l'autonomie est perçue comme forte par le salarié dans l'exercice de son travail à distance, plus sa satisfaction professionnelle est grande. Une satisfaction qui peut elle-même engendrer plus de bien-être, de motivation, d'implication et de performance (Gajendran & Harrison, 2007 ; Schall, 2019).

Néanmoins, certains auteurs se montrent méfiants vis-à-vis de ce « gain » d'autonomie par les télétravailleurs (Pereira, 2018 ; Taskin & Devos, 2005). Selon eux, en transférant des responsabilités organisationnelles sur les télétravailleurs, le management se désengage du travail réel et d'une partie de ses missions de gestion, en provoquant une intensification du travail et de la charge mentale chez leurs subordonnés. Si le télétravailleur jouit d'une certaine autonomie dans l'organisation de son temps et de son travail, les systèmes actuels de gestion de l'activité, couplés à l'utilisation des TIC, renforcent un versant du contrôle managérial et génèrent une disponibilité sans bornes du télétravailleur, au nom de la loyauté et la confiance. En ce sens, le contrôle tend à devenir implicite, politique, voire culturel, mais ne disparaît pas du tout. Les entreprises tendent plutôt à configurer un système de management de « *l'autonomie contrôlée* », visant à décentraliser la gestion et à individualiser le travail (Taskin & Devos, 2005).

Ainsi, nous percevons comment le télétravail redistribue les cartes de la régulation sociale, à la fois de manière inconsciente par les télétravailleurs eux-mêmes (auto-contrôle), mais aussi de manière stratégique par les organisations (autonomie laissée aux télétravailleurs). La régulation de contrôle n'est pas seulement imposée aux salariés par les encadrants, mais peut aussi être mise en œuvre par eux-mêmes sur eux-mêmes. Pareillement, la régulation d'autonomie n'est pas seulement obtenue par les travailleurs face à leur hiérarchie, mais peut aussi octroyée consciemment par les managers, afin d'assurer la viabilité et l'efficacité du travail à distance. Dans le cadre du télétravail et de l'utilisation, il s'avère donc nécessaire de comprendre comment les modalités de contrôle de l'activité peuvent évoluer et donner le sentiment aux télétravailleurs de s'être amplifiées.

3.2. *La transformation des modalités de contrôle de l'activité*

Les mécanismes de contrôle managérial « traditionnels » (3.2.1), se voient affectés par le développement du télétravail qui peut entraîner un contrôle plus formalisé de l'activité (3.2.2).

3.2.1. Les mécanismes de contrôle managérial « traditionnels »

Traditionnellement, on distingue trois types de mécanismes de contrôle managérial (Ouchi & Maguire, 1975 ; Snell, 1992) : le contrôle d'entrée, le contrôle du comportement et le contrôle des résultats.

- Le **contrôle d'entrée** utilise la sélection et la formation des salariés pour régler leurs connaissances, compétences, aptitudes, valeurs et motifs. Il essaie d'aligner les objectifs des individus avec ceux de l'entreprise, afin de prévenir les problèmes de performance.
- Le **contrôle du comportement** repose sur une hiérarchie centralisée, qui initie les règles à suivre de manière formelle sous la forme de procédures opérationnelles. Pour s'assurer que les salariés respectent la procédure, les managers surveillent et évaluent étape par étape la conformité des actions de travail avec la procédure (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005).
- Le **contrôle des résultats** nécessite la mise en place d'objectifs (quantitatifs, temporels, financiers, etc.) que les managers évaluent de façon mensuelle, trimestrielle ou annuelle. Les TIC sont souvent utilisés pour évaluer les résultats, puis définir les récompenses.

Cependant, au-delà de ces mécanismes de contrôle managérial, il existe d'autres formes de contrôle de l'activité, initiées plus ou moins inconsciemment par les salariés pour atteindre leurs objectifs (Rosenthal, 2004) : l'auto-contrôle et le contrôle par les pairs.

- L'**auto-contrôle** est le fait pour un salarié de fixer par lui-même et pour lui-même des règles, des normes ou des procédures, en plus de celles établies l'organisation, afin de l'aider à « bien faire » son travail et à atteindre ses objectifs (Henderson & Lee, 1992).
- Le **contrôle par les pairs** est une forme de contrôle « horizontale » émanant de salariés de même niveau hiérarchique. On emploie ce terme lorsque la présence de collègues influence les actions d'un salarié, qui adapte son comportement et ses méthodes de travail à celles des autres, dans l'espoir d'inspirer des jugements positifs chez autrui (Adami, 1999).

L'auto-contrôle et le contrôle par les pairs sont étroitement liés au contrôle managérial direct. Dans toute situation de travail, le contrôle de l'activité s'effectue par un mélange de ces cinq mécanismes (Limburg & Jackson, 2007).

3.2.2. La transformation des mécanismes de contrôle à distance

L'introduction du travail à distance affecte les systèmes de contrôle managérial traditionnels. Les mécanismes de contrôle d'entrée et de résultats, peuvent encore être utilisés, malgré la distance physique, car ces mesures peuvent être menées par les TIC indépendamment de l'emplacement physique. Cependant, il n'en va pas de même pour le contrôle du comportement, étant donné sa forte dépendance à l'égard de la surveillance visuelle par le manager. Ces méthodes ont tendance à perdre toute leur efficacité à distance (Limburg & Jackson, 2007).

La plupart du temps, les managers résistent à cette perte de contrôle en compensant avec des procédures de surveillance plus formelles, plus explicites et plus strictes (Kurland & Cooper, 2002). Ils contrôlent la présence de leurs collaborateurs sur le réseau de l'entreprise. Ils peuvent leur demander une connexion continue sur certaines plages horaires et organiser davantage de réunions formelles ou de points réguliers. En cela, les encadrants cherchent à instaurer un sentiment de dépendance avec leurs subordonnés, fondé sur le « *principe de la disponibilité* ». L'idée est de rétablir le sens de la confiance interpersonnelle, en instaurant chez les subordonnés des routines leur permettant de d'affirmer leur disponibilité et leur implication organisationnelle (Taskin & Sewell, 2015).

Par ailleurs, Limburg et Jackson (2005) ont montré que certaines organisations se sont servies de l'implantation d'un CRM (*Customer Relationship Management*) ou d'un ERP (*Enterprise Resource Planning*) pour mieux suivre l'activité ou pour développer le télétravail, dans une démarche de flexibilisation contrôlée. Ces outils de gestion permettent aux télétravailleurs d'avoir tous les accès, les documents et les informations nécessaires pour réaliser leur activité depuis chez eux, tout en offrant une visibilité permanente de ce travail à leur manager. La littérature nous montre également que les nouvelles solutions informatiques développées depuis les années 2000 permettent une amélioration de la performance et de l'utilisation des ressources (Fautrero *et al.*, 2018), bien que le management par les dispositifs soit pointé du doigt (Dujarier, 2015) nous le verrons dans le chapitre 3.

Néanmoins, il arrive aussi que cette perte de contrôle soit compensée par une véritable responsabilisation des télétravailleurs et un renforcement de leur autonomie (Dimitrova, 2003), connus pour être un mode d'encadrement plus salvateur pour les salariés en termes de rendement, de bien-être et de satisfaction (Deci *et al.*, 2001 ; Baard *et al.*, 2004 ; Lynch *et al.*, 2005). Pourtant, Piccoli et ses collègues (2004) n'ont trouvé aucune différence de rendement ou de satisfaction entre les équipes virtuelles autonomes et les équipes virtuelles contrôlées par le comportement. Il semble donc que l'articulation de l'autonomie et du contrôle ne soit pas

uniforme selon les métiers, les individus et les organisations. Mettre en œuvre un équilibre entre autonomie et contrôle peut alors devenir particulièrement difficile et délicat pour les managers. Enfin, les travaux en contrôle de gestion ont montré que le contrôle à distance mêle contrôle technologique et autocontrôle. L'autocontrôle des acteurs distants s'insère dans les prescriptions du contrôle, inscrites dans les technologies. Le contrôle à distance semble alors prendre la forme d'un auto-contrôle par les technologies (Damdrin, 2004).

Ainsi, l'arbitrage entre la mise en œuvre d'une confiance réciproque favorisant l'autonomie et le contrôle de l'activité à distance est étudié par des travaux aux résultats divergents, qui ne permettent pas de saisir où se trouve le point d'équilibre entre ces deux paradigmes. Quoi qu'il en soit, la littérature portant sur le télétravail nous montre que les déterminants de la santé, de la performance et de l'implication des télétravailleurs résident essentiellement dans la qualité de la recomposition des liens sociaux à distance, et qui plus est avec le manager. La notion de contrôle apparaît ainsi comme une des composantes du rôle de manager, qui participe à la régulation de la relation managériale, bien que celle-ci soit fondée sur une attitude de confiance, et nous le verrons plus tard, sur un besoin d'autonomisation et de discussion.

3.3. La recomposition des liens sociaux à distance

En situation de télétravail, chaque salarié se retrouve isolé de son équipe, bien qu'il continue à travailler quotidiennement avec ses collègues. Certains chercheurs se sont alors demandé si l'équipe de travail avait encore un sens à distance, et si le télétravail n'était pas justement un modèle qui remet en cause la notion même d'équipe de travail (Felstead *et al.*, 2003 ; Pontier, 2014). Cette section visera à soutenir le contraire (3.2.1) et à montrer le rôle central du management dans la recomposition des liens sociaux à distance (3.2.2).

3.3.1. Le travail collectif : un facteur l'efficience organisationnelle majeur

La structuration des salariés en équipe permet aux organisations d'anticiper et de s'adapter plus facilement aux évolutions de leur environnement. Elle leur permet d'être moins dépendantes des aléas de leurs salariés, en étant moins centrées sur l'individu (Zaïbet, 2007) De plus, le fonctionnement en équipe favorise la participation et la créativité des individus (Anderson & West, 1998). En ce sens, l'intelligence collective, c'est-à-dire « *l'ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action issues de l'interaction entre les membres*

d'un collectif de travail, et mises en œuvre pour faire face à une situation complexe » (Zaïbet, 2007, p. 47), constitue un facteur important d'efficacité des équipes de travail. Ce concept repose sur trois dimensions : cognitive, relationnelle et systémique.

- Premièrement, cette intelligence est **cognitive**, car elle permet de comprendre le sens de l'action, et repose elle-même sur la compréhension, la réflexion et la décision collective.
- Deuxièmement, cette intelligence est également **relationnelle**, car elle permet de tisser des liens au sein des équipes, et repose elle-même sur l'action collective et la collaboration ; l'autonomie entre les membres de l'équipe ; l'acceptation de l'existence du conflit social et sa gestion ; et enfin, le niveau de confiance et d'entente entre les membres.
- Cela nous amène à penser l'intelligence collective de manière globale dans sa troisième dimension : **systémique**. Cette dernière englobe les deux précédentes dimensions (Weick & Roberts, 1993), car « *l'individu est au centre d'un système et construit ses actions (contributions) en analysant les actions des autres (représentations) et les relie avec le système (subordination)* » (Zaïbet, 2007, p. 50).

On comprend ainsi que le collectif est un élément central du travail en entreprise et participe activement à l'atteinte des objectifs d'une organisation. En télétravail, le fonctionnement des équipes est une forme de travail distribué, c'est-à-dire réalisé par une équipe dont les membres sont séparés dans l'espace et se coordonnent avec des TIC (Jackson & Van Der Wielen, 2002). Le télétravail se traduit par une « déspatialisation » qui renvoie à une distance non seulement géographique mais aussi psychosociologique qui altère les modes de travail (Taskin, 2006 ; Taskin & Sewell, 2015). Le succès de la relation de travail à distance dépend alors principalement du maintien d'un sentiment de proximité psychosociologique dans cette configuration de télétravail (Karjalainen & Soparnot, 2010 ; Ruiller *et al.*, 2017).

Ce succès dépend aussi plus largement d'une combinaison de caractéristiques à la fois personnelles, collectives et organisationnelles (Schulze & Krumm, 2017). En effet, la collaboration se déroulera d'autant mieux si le télétravailleur détient une prédisposition personnelle à l'autonomie et à la confiance, une expérience préalable du télétravail, ainsi que des compétences informatiques, et s'il se sent motivé par le travail à distance. Ce succès dépend aussi des spécificités de l'équipe de travail (différences culturelles, ampleur de la dispersion géographique ou fréquence de la mise à distance), mais surtout de leur capacité à gérer leurs différences et l'ampleur de leur éloignement les uns des autres. Enfin, la collaboration à distance ne peut fonctionner qu'avec des outils collaboratifs performants et un matériel

informatique complet, auxquels les télétravailleurs et leurs managers doivent être formés, en plus d'avoir été préparés et sensibilisés aux spécificités du travail à distance et aux modalités de son encadrement. Cette lourde combinaison de facteurs explique la difficulté de la mise en œuvre et de la réussite du travail en équipe dispersée (Schulze & Krumm, 2017).

3.3.2. Le rôle du management dans la recomposition des liens à distance

L'isolement social procuré par le télétravail réduit presque inévitablement le soutien social ressenti par les télétravailleurs (Winkler, 2001). Pourtant, le soutien social est un modérateur important du sentiment de tension ou de stress qui peut être perçu en situation de télétravail. C'est une forme de « tampon » (Beehr *et al.*, 2003 ; Sargent & Terry, 2000) qui réduit les effets délétères de la mise à distance sur la santé des télétravailleurs (Häusser *et al.*, 2010).

Néanmoins, certaines recherches ont démontré que les télétravailleurs peuvent développer des relations de soutien social plus importantes avec les autres télétravailleurs, tout en prenant de la distance avec les relations de travail qu'ils jugent néfastes pour eux-mêmes (Collins *et al.*, 2016). Il s'opère alors une forme de déconnexion sociale entre les télétravailleurs et les salariés sur site, qui peut être particulièrement délétère pour la cohésion et performance organisationnelle. Il semble donc important de veiller à ce que le développement du télétravail ne crée pas une distance psychologique entre ceux qui télé-travaillent plusieurs jours par semaine, et ceux qui ne télé-travaillent jamais ou très rarement, afin que le soutien social perdure dans le temps (Elst *et al.*, 2017).

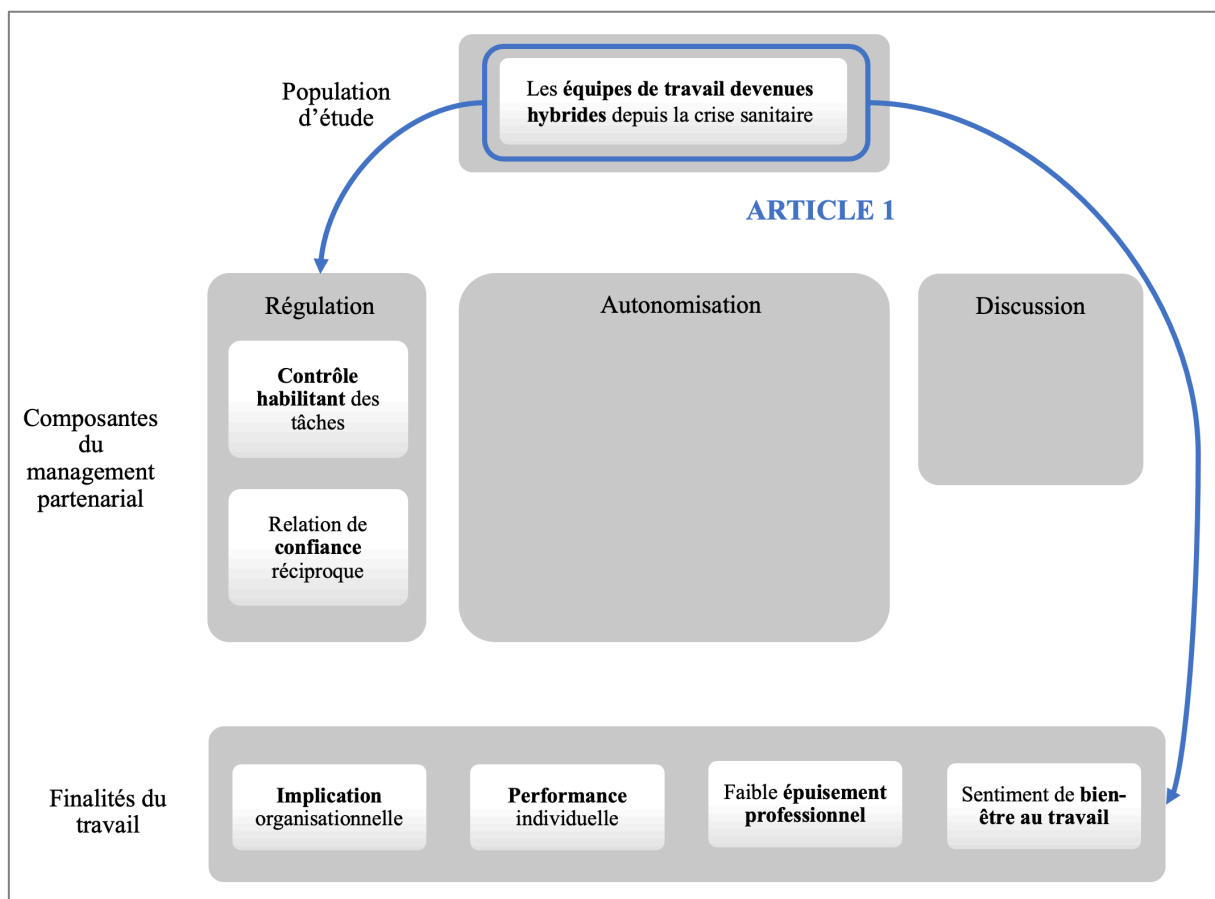
De ce point de vue, le sentiment d'inclusion (Schutz, 2006) et de proximité perçue, c'est-à-dire le sentiment d'être proche d'une autre personne malgré la distance physique (Wilson *et al.*, 2008) constitue un levier de d'identité commune (O'Leary *et al.*, 2014). En ce sens, la qualité des interactions peut favoriser le travail à distance d'une équipe, notamment si les échanges sont ouverts, sincères et fréquents. De surcroît, la qualité des interactions peut augmenter le niveau de performance et de bien-être au travail (Cooke *et al.*, 2014 ; Ruiller *et al.*, 2017). De plus, la co-construction de nouvelles règles et routines organisationnelles peuvent participer à la réussite des équipes à distance (De Vaujany, 2006 ; Dixon, 2017 ; Lorino, 2013)

En outre, le travail à distance nécessite de « *faire confiance à l'intégrité et aux compétences des collaborateurs, de manager par objectifs, de proposer, valider et faire accepter des standards de performances et des deadlines* » (Ruiller *et al.*, 2017, p. 23), que chaque membre de l'équipe se doit ensuite de respecter pour assurer l'efficacité collective.

Enfin, il apparaît primordial de trouver un équilibre entre le travail à distance et la présence en entreprise (Ruiller *et al.*, 2017) en fonction du secteur d'activité, de la maturité de l'équipe ou du type de métier, en procédant par essai-erreur et ajustement au sein de l'équipe (Dixon, 2017).

À travers l'ensemble de ces travaux, on perçoit que le **rôle de régulation** du manager est une des trois composantes centrales de sa fonction (Figure 5). Cependant, la littérature ne nous permet pas de percevoir le point d'équilibre entre le contrôle de l'activité et la mise en œuvre d'une relation de confiance permettant une autonomisation des salariés. Ainsi, notre premier article visera à comprendre si le contrôle de l'activité et la confiance délivrée par le manager peuvent être considérée comme des ressources, au sens de la théorie de la conservation des ressources (COR) de Hobfoll (1989), et donc comme des leviers d'action managériale.

Figure 5. Construction du modèle de recherche global - Étape 2



À présent, le second chapitre de cette revue de la littérature permettra de comprendre pourquoi l'autonomisation est une des trois composantes de notre modèle de management partenarial à travers l'analyse des préconisations formulées par les travaux antérieurs à la crise sanitaire, tant que le plan collectif qu'individuel, mais aussi sur ceux réalisés pendant et après la crise.

CHAPITRE 1

Le télétravail : une pratique devenue banale qui offre pourtant des conditions d'emploi particulières

1. Les difficultés de recensement et de cadrage juridique des télétravailleurs

2. Le télétravail en pratiques : avantages, risques et inconvénients

3. La modification des relations de travail à distance

CHAPITRE 2

Manager le travail à distance

1. Les comportements managériaux permettant de maintenir un sentiment de proximité, de cohésion et de lien

2. Les aspects individuels de l'encadrement à distance : les préconisations de la littérature

3. Les champs d'ouverture de la recherche sur le management à distance après la crise sanitaire

CHAPITRE 3

Manager le travail quelle que soit la distance

1. Un management du travail en crise depuis des années

2. Les apports des approches contemporaines du management

3. Le leadership habilitant : un modèle de management basé sur l'autonomie et le soutien du travail opérationnel

Chapitre 2 - Manager le travail à distance

Les récentes crises sociales et sanitaires, les mutations technologiques et les évolutions en termes de mentalités et d'aspirations professionnelles, soumettent de nouveaux défis aux organisations pour assurer le bien-être des travailleurs de façon durable, tout en restant dans une optique de performance, d'innovation et de pérennisation des entreprises (Brillet *et al.*, 2012 ; Darics, 2020 ; Malhotra *et al.*, 2007 ; Meyronin, 2015).

Le principal défi du management est de concilier les exigences économiques de productivité et d'efficacité des organisations, avec les multiples besoins des salariés, en matière de lien social, d'accomplissement et de sens dans le travail, ou encore de confort et de sécurité dans l'exercice de celui-ci (Delarbe *et al.*, 2014 ; Kersenty, 2015 ; Nayani *et al.*, 2018 ; Zelenski *et al.*, 2008).

Ainsi, le rôle du manager de proximité dans la mise en place, le développement et la gestion quotidienne du télétravail a pris une importance capitale (Alfehaid & Mohamed, 2019 ; Brunelle, 2010 ; Darics, 2020). Il est le principal régulateur des relations sociales à distance (Hoegl & Muethel, 2016). Il doit donner de l'autonomie, du sens et de la cohérence vis-à-vis du travail à réaliser au sein de l'équipe, tout en supervisant les activités de chacun (Marrault, 2012 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Taskin, 2006 ; Vayre, 2019).

Les recherches antérieures postulent qu'il n'y a pas un style unique de management à distance, mais que le manager doit adapter ses comportements et ses modes de fonctionnement en fonction de la situation de télétravail (Denhardt *et al.*, 2002). Dès lors, il s'agit de trouver un équilibre entre un management axé sur les tâches de travail et un management axé sur la relation humaine (Dahlstrom, 2013 ; Schwarzmüller *et al.*, 2018 ; Ting, 1997).

Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur les préconisations formulées par les travaux antérieurs à la crise sanitaire, tant que le plan collectif (1) qu'individuel (2), mais aussi sur ceux réalisés pendant et après les périodes de confinement (3).

1. Les comportements managériaux permettant de maintenir un sentiment de proximité, de cohésion et de lien social à distance

Le lien social en entreprise semble être « *la condition sine qua non du bien-être au travail* » (Abord de Chatillon & Richard, 2015, p. 63-64), mais aussi l'une des principales sources de performance au travail, comme en témoignent les recherches en matière de management depuis les années 1990. Ces dernières ont fait émerger l'importance de la pratique collective du travail

dans la performance des salariés (Defélix *et al.*, 2014 ; Dubois & Retour, 1999 ; Krohmer & Retour, 2006 ; Mérindol *et al.*, 2009).

Dans cette optique, les travaux portant sur le management à distance ont formulé des préconisations pour animer et dynamiser les relations sociales à distance (1.1), ainsi que pour encadrer et coordonner la collaboration en télétravail (1.2).

1.1. Animer et dynamiser les relations sociales à distance

L'un des principaux rôles d'un manager en situation de télétravail est de gérer la distance psychologique entre les télétravailleurs, pour qu'elle ne soit pas renforcée par la distance physique. Pour cela, il doit créer une forme de « présence sociale » et « psychologique », ainsi qu'un sentiment de proximité (Cowan, 2014 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Taskin, 2006).

En ce sens, les travaux sur le management à distance ont insisté sur le fait que l'encadrant doit être vecteur du maintien des relations interpersonnelles, de la cohésion d'équipe et du sentiment d'appartenance au collectif (Brunelle, 2010 ; Etoundi Eloundou, 2020 ; Golden *et al.*, 2008). De plus, il doit effectuer une sorte de « gestion identitaire » de la relation à distance (Ruiller *et al.*, 2017) et mettre l'accent sur la culture d'entreprise pour maintenir les liens de solidarité et fidéliser les télétravailleurs (Felstead, 2003 ; Panteli *et al.*, 2019).

Pour ce faire, le manager peut définir la mission de l'équipe avec la communication « *d'objectifs clairs et partagés, qui facilitent la création d'une identité de groupe* » (Léon, 2011, p.13). Ce sentiment d'identité commune s'avère indispensable pour les équipes à distance, puisqu'il joue un rôle majeur dans la coopération, la communication et la confiance (Martins, *et al.*, 2004 ; Morgeson *et al.*, 2010). Ce sentiment permet aussi aux collaborateurs à distance de ne pas se sentir seuls et déconnectés d'un collectif, comme s'ils étaient des « indépendants salariés » (Schütz & Noûs, 2021). Cette identité commune leur donne le sentiment d'appartenir à une équipe, et plus globalement à une organisation, qui compte sur lui et sur ses compétences pour atteindre les objectifs communs (Etoundi Eloundou, 2020).

Le manager peut alors mettre en œuvre des « *tactiques de socialisation* », afin de développer ou de maintenir la cohésion du groupe, comme des ateliers d'échange de pratiques, des réunions dédiées à la discussion ouverte, ou encore des *team building* (Taskin & Tremblay, 2010). De plus, les managers peuvent contribuer à réduire le sentiment d'isolement en offrant des possibilités d'interactions variées et novatrices (Mann & Holdsworth, 2003 ; Panteli *et al.*, 2019).

Par ailleurs, ils peuvent réduire le sentiment d'isolement et la perte de cohésion, en développant un management participatif qui s'appuie sur une relation de confiance, une solide culture de groupe, et une vision commune et partagée des objectifs de l'équipe (Green & Roberts, 2010). En cela, la réussite du télétravail réside davantage dans la fonction de leadership que dans les développements technologiques (Offstein *et al.*, 2010).

Toutefois, sur le moyen et le long terme, il demeure indispensable d'organiser des rencontres en face-à-face pour créer des relations sociales salutaires (Bentley *et al.*, 2016 ; Brunelle, 2009) et pour permettre une communication plus riche qu'en virtuel (Fernandez & Marraud, 2012).

1.2. Encadrer et coordonner la collaboration de travail à distance

En ce qui concerne l'organisation du travail collectif, le manager doit être vecteur de coordination et de coopération entre les membres de l'équipe, et doit réguler le travail collectif (Etoundi Eloundou, 2020 ; Ollivier, 2017 ; Van Wart *et al.*, 2019 ; Vayre, 2019). Pour cela, il doit tout d'abord définir les rôles de chacun (Brunelle, 2009, 2010), et faire en sorte de développer un sentiment de confiance interpersonnelle entre les membres de l'équipe (Avolio *et al.*, 2014 ; Ruiller *et al.*, 2017).

Le manager peut organiser des temps de coordination formalisés pour assurer la bonne transmission de l'information à tous (Taskin & Tremblay, 2010). Il peut alors leur fournir des outils permettant de travailler et d'échanger de manière fluide et interactive à distance, comme les « wikis », les « chats » ou les documents partagés, et doivent avoir acquis eux-mêmes la maîtrise de ces outils en amont (Groysberg, 2014 ; Van Wart *et al.*, 2019).

Une bonne collaboration passe aussi par une formalisation de la communication au sein de l'équipe et une attention particulière apportée aux échanges écrits (Brunelle, 2009). Il s'agit notamment de partager un « référentiel commun » pour communiquer et collaborer en évitant au maximum les erreurs de compréhension et les mauvaises interprétations de messages (Fan *et al.*, 2014 ; Ruiller *et al.*, 2017). Pour cela, le manager doit prendre le temps de donner du sens aux événements, afin que son équipe partage le même référentiel. Cela permet aussi de réduire les ambiguïtés et les incertitudes, et de faire face aux futurs événements. Il s'agit « d'identifier des événements clés, d'interpréter ces événements en fonction de la performance de l'équipe et de communiquer cette interprétation commune » (Morgeson *et al.*, 2010, p.18).

Les meilleures formes de communication en situation de télétravail tendent à combiner les approches traditionnelles (héritées du travail sur site) et virtuelles. Les managers d'équipes

hybrides les plus performants utilisent divers moyens de communication, y compris les interactions en face-à-face, les appels téléphoniques, les échanges de mails et les visioconférences (Offstein *et al.*, 2010 ; Van Wart *et al.*, 2019). De même, les managers peuvent mettre en œuvre des méthodes électroniques et formelles pour suivre l'activité de chacun, comme un calendrier de travail partagé en ligne (Taskin & Edwards, 2007).

Enfin, il est primordial que le manager consacre une partie de son temps au soutien du climat social, afin qu'il soit serein pour les membres de l'équipe d'un point de vue psychologique. En effet, l'un des principaux facteurs de succès du télétravail réside dans la qualité du soutien social de la hiérarchie, en assurant une plus grande satisfaction des télétravailleurs vis-à-vis de leur emploi (Hartman *et al.*, 1991), une meilleure qualité de vie au travail et des niveaux de performance plus élevés (Haines *et al.*, 2002).

Ce soutien managérial peut se traduire par un ensemble de conseils et de temps de formations concernant l'utilisation des équipements, la gestion du temps et des changements, les techniques de communication à distance et la gestion des frontières entre vie privée et vie professionnelle (Etoundi Eloundou, 2020 ; Hill *et al.*, 1998). Il peut également passer par la promotion des interactions sociales positives, dans le but de créer de véritables relations humaines entre les coéquipiers (Morgeson *et al.*, 2010), car l'isolement provoqué par le télétravail réduit le soutien social ressenti, alors même que les télétravailleurs en ont davantage besoin. Les managers doivent donc fournir plus d'effort, de temps et d'empathie pour prodiguer le soutien social nécessaire (Panteli *et al.*, 2019).

On constate alors que le soutien managérial prodigué aux télétravailleurs est plus émotionnel, centré sur l'implication envers l'organisation (Friedman & Westring, 2015), alors qu'il est davantage centré sur le travail concret et ses problématiques pour les personnes sur site (Collins *et al.*, 2016 ; Laborie & Abord de Chatillon, 2022). Pourtant, un soutien managérial axé sur le travail concret à distance, notamment au niveau pratique et organisationnel, participe fortement à la réussite du télétravail (Allen *et al.*, 2015 ; Eversole *et al.*, 2012). De plus, il semble pouvoir améliorer le bien-être mental des télétravailleurs, atténuer le stress lié aux exigences du travail (Hager, 2018) et diminuer l'intention de quitter l'organisation des télétravailleurs, car il cultive leur sentiment d'appartenance (Choi, 2018).

En ce sens, une étude menée par Liao (2016) montre de quelle manière les comportements de *leadership* orientés à la fois vers les tâches et les relations sociales influencent positivement les processus de fonctionnement et la performance de l'équipe, mais aussi l'efficacité de chaque collaborateur. Les résultats de son étude montrent que plus la complexité et l'interdépendance

des tâches à réaliser au sein de l'équipe est grande, plus l'influence de ces comportements managériaux sur les résultats individuels et collectifs est forte. Il semble d'ailleurs que l'influence du comportement des managers sur les résultats individuels et collectifs est d'autant plus forte que les équipes sont virtuelles. Cela signifie que, plus des équipiers travaillent à distance les uns des autres, plus l'influence du *leadership* sur leur travail individuel et collectif sera grande (Liao, 2016). Ces conclusions confirment les analyses de O'Leary et ses collègues (2007, 2008, 2014), en montrant que la distance physique peut être compensée par un fort sentiment de proximité socio-psychologique, et engendrer davantage de bien-être et de performance pour les équipes à distance que pour celles en présentiel.

Parmi l'ensemble de ces travaux, on constate que certains formulent des préconisations centrées sur la relation humaine (Avolio *et al.*, 2014 ; Bentley *et al.*, 2016 ; Etoundi Eloundou, 2020 ; Fan *et al.*, 2014 ; Felstead, 2003 ; Golden *et al.*, 2008 ; Panteli *et al.*, 2019 ; Ruiller *et al.*, 2017), alors que d'autres se focalisent avant tout sur le soutien opérationnel des télétravailleurs dans la réalisation de leurs tâches (Allen *et al.*, 2015 ; Collins *et al.*, 2016 ; Green & Roberts, 2010 ; Hager, 2018 ; Léon, 2011 ; Morgeson *et al.*, 2010 ; Taskin & Tremblay, 2010 ; Van Wart *et al.*, 2019).

Toutefois, les travaux de Liao (2016) témoignent de l'intérêt d'une approche orientée à la fois vers la relation humaine et le soutien dans la réalisation des tâches opérationnelles. Il nous semble en effet que ces deux dimensions ne s'opposent pas, mais se complètent et se nourrissent l'une l'autre. C'est pourquoi, il apparaît nécessaire pour un manager d'adopter une logique d'encadrement personnalisé en fonction des profils de télétravailleurs qu'il encadre. En ce sens, la littérature sur le management à distance a également formulé des préconisations sur les aspects individuels de cette fonction, qui appellent à un besoin d'autonomisation des télétravailleurs. C'est ainsi que le cadre théorique du *leadership* habilitant (Arnold *et al.*, 2000) nous est apparu comme pertinent pour analyser le management à distance.

2. Les aspects individuels de l'encadrement à distance : les préconisations de la littérature

La déspatialisation du travail nécessite que les managers et leurs collaborateurs établissent une nouvelle relation de travail à distance fondée sur une confiance réciproque (2.1). La mise en œuvre concrète de cette confiance peut être facilitée un suivi plus formalisé et objectif du travail (2.2). Toutefois, les méthodes de management fondées sur les résultats présentent des

limites, notamment lorsqu'il s'agit d'encadrer des télétravailleurs dont les tâches sont difficilement objectivables (2.3).

2.1. La mise en place d'une nouvelle relation de travail à distance

Comme nous l'avons déjà mentionné dans notre premier chapitre, la dialectique de l'autonomie et du contrôle en situation de télétravail penche en faveur d'un renforcement de l'autonomie. La mise en œuvre de celle-ci nécessite que la relation managériale soit fondée sur la confiance, et non sur une attitude de surveillance, régie par un système de punitions et de récompenses (Brunelle, 2010 ; Dixon, 2017 ; Kurland & Bailey, 2002 ; Taskin, 2006 ; Vayre, 2019). La littérature a d'ailleurs montré qu'un style leadership positif et dynamique associé à une relation de confiance managérial était salubre en matière de performance collective (Jawadi, 2010). De plus, il semble que mettre l'accent sur la confiance permet de limiter le fort besoin de visibilité des managers. Cette relation nécessite de définir des hiérarchies plus horizontales et de minimiser les règles bureaucratiques (De Vries *et al.*, 2019 ; Felstead, 2003 ; Jones & O'shea, 2004 ; Pennequin, 2020).

Une fois cette relation de confiance établie, il est important de veiller au respect des règles de télétravail, notamment par un suivi précis de l'activité à distance (Ruiller *et al.*, 2017), rythmé par la transmission de messages clairs et transparents (Brunelle, 2009), afin d'entretenir une confiance réciproque à distance (Etoundi Eloundou, 2020). En outre, le manager se doit de fournir un *feedback* régulier à ses collaborateurs, aussi bien positif que négatif, sur leurs résultats et leur implication (Morgeson *et al.*, 2010). Il est d'ailleurs tout aussi recommandable de mettre en œuvre un *feedback* pour les managers, afin qu'ils perfectionnent leur accompagnement à distance.

Par ailleurs, la mise à distance nécessite que le manager impulse une dynamique de travail et suscite la motivation de ses collaborateurs de manière plus intense qu'en présentiel (Marrault, 2012 ; Politis, 2014). Il peut notamment stimuler les membres de l'équipe en les incitant à remettre en question les méthodes et les règles actuelles, et en leur demandant de contribuer à l'expression de nouvelles idées pour améliorer l'efficacité de l'équipe (Cortellazzo *et al.*, 2019 ; Morgeson *et al.*, 2010). Il peut encourager ses collaborateurs à prendre plus de responsabilités et de décisions, à être plus autonomes et proactifs dans la résolution de leurs problèmes, ou encore à prendre part à l'établissement des méthodes et des procédures qui régissent leur propre travail (Morgeson *et al.*, 2010). Tout au long de la relation de travail à distance, la mise en

œuvre d'un management participatif s'avère capital, non seulement pour développer le bien-être de ses collaborateurs, mais aussi pour se prémunir lui-même d'une gestion solitaire de l'équipe, souvent très chronophage à distance. De plus, le manager a tout intérêt à donner la parole à ses subordonnés, surtout s'ils ont des suggestions d'amélioration organisationnelles, qui permettent de développer l'implication et la proactivité de chacun (Ruiller *et al.*, 2017).

Cette relation de confiance doit aussi permettre aux collaborateurs de se sentir écoutés et considérés par leur manager, et d'avoir le sentiment qu'il se préoccupe de leurs attentes individuelles (Brunelle, 2010 ; Cowan, 2014). Dans le même temps, le manager doit donner de la visibilité à ses collaborateurs quant à leurs perspectives d'évolution à court et long terme, afin de conserver leur implication et leur motivation à distance. Parler d'avenir avec chacun devient ainsi une tâche courante pour le management (Brunelle, 2010).

Enfin, dans la mesure où l'équilibre des conditions de santé au travail est chamboulé à distance, il semble important que la QVT (Qualité de Vie au Travail) soit une priorité pour les managers (Ruiller *et al.*, 2017). Ils peuvent en effet réduire le sentiment d'intrusion du travail dans la vie familiale lorsqu'il se déroule au domicile, en veillant au respect des horaires de travail, en assurant un droit à la déconnexion et en participant à l'achat du mobilier de travail. Ils peuvent également mettre en place un accompagnement au télétravail, avec des conseils sur la façon de gérer le stress, et les conflits entre le travail et la famille (Mann & Holdsworth, 2003).

Pour développer cette relation de confiance de manière concrète, les managers peuvent notamment mettre en œuvre un suivi formalisé et objectif du travail individuel à distance, permettant de limiter le besoin de contrôle régulier des tâches réalisées et d'engager les télétravailleurs dans une démarche d'autonomisation (Contreras *et al.*, 2020 ; Cortellazzo *et al.*, 2019 ; Etoundi Eloundou, 2020 ; Morgeson *et al.*, 2010).

2.2. La mise en œuvre d'un suivi du travail individuel par objectifs

Le télétravail provoque un chamboulement de l'organisation informelle du travail, et oblige les managers à mettre en œuvre un suivi plus formalisé et objectif du travail individuel. Dès lors, il faut nécessairement formaliser et mettre à plat les processus, les activités et les modalités de travail à distance, mais aussi donner des objectifs et des directives clairs, avec une anticipation de la charge de travail à distance (Etoundi Eloundou, 2020 ; Ollivier, 2017 ; Pereira, 2018 ; Pontier, 2014). Le télétravail exige d'établir des descriptions de travail plus souples, de fixer

des objectifs de production à court ou moyen terme, tout en suivant la réalisation effective du travail à intervalles réguliers (Contreras *et al.*, 2020 ; Felstead, 2003).

Dans un premier temps, le manager doit donc définir, construire et structurer le travail de chacun, afin de créer des standards de processus, de procédure et de performance, en réaffirmant bien le rôle de chacun (Etoundi Eloundou, 2020 ; Malhotra *et al.*, 2007 ; Morgeson *et al.*, 2010).

Il doit ensuite définir et communiquer clairement les attentes et les objectifs de chacun. Il est d'ailleurs préférable que ces objectifs soient fixés de manière participative avec les télétravailleurs (Cortellazzo *et al.*, 2019 ; Gupta & Pathak, 2018). En effet, développer un management axé sur le rendement ne peut être efficace et salubre que si les objectifs à atteindre sont clairement définis et que la reconnaissance du travail est fondée sur le rendement de l'individu (Mahler, 2012).

Par la suite, ces objectifs doivent être suivis, afin de s'adapter aux capacités de chacun et aux imprévus (Malhotra *et al.*, 2007 ; Schwarzmüller *et al.*, 2018). Les managers doivent également s'assurer de donner les moyens nécessaires (techniques, organisationnels, humains, financiers, etc.) à leurs subordonnés pour réaliser leurs missions et atteindre leurs objectifs (Etoundi Eloundou, 2020 ; Nayani *et al.*, 2018). Ces ressources doivent être les plus cohérentes possibles avec la complexité de la tâche à réaliser (Martins *et al.*, 2004 ; Morgeson *et al.*, 2010).

De plus, il est important que le manager aide les télétravailleurs à se fixer des objectifs personnels et à être plus autonomes, afin de rendre la pratique du télétravail viable sur le long terme (Etoundi Eloundou, 2020), tout en favorisant la satisfaction professionnelle de chacun (Müller & Niessen, 2019). Cet accompagnement peut prendre la forme d'un suivi d'activité par le supérieur hiérarchique, dont la périodicité peut être convenue avec le télétravailleur, ou avec le reste de l'équipe selon les configurations de travail (Taskin & Tremblay, 2010). Ce suivi a pour vocation de les aider, non seulement à atteindre leurs objectifs, mais aussi à accomplir certaines tâches s'ils n'y parviennent pas seuls. De même, ce suivi permet d'informer l'équipe de l'avancée du travail de chacun, de manière pertinente et régulière (Cowan, 2014 ; Morgeson *et al.*, 2010). De plus, il permet de repérer les erreurs et de les corriger rapidement.

Les managers peuvent également effectuer des enquêtes ou des évaluations régulières auprès des télétravailleurs, afin d'identifier leurs difficultés, ainsi que les risques de surmenage ou d'isolement (Hill *et al.*, 2003 ; Golden *et al.*, 2008 ; Dumas & Ruiller, 2014).

Enfin, ce suivi d'activité nécessite d'introduire de nouveaux dispositifs de suivi d'activité, par le biais des TIC, tout en activant les dispositifs de suivi managériaux existants (Felstead, 2003).

Ce contrôle ne doit cependant pas prendre la forme d'une surveillance technologique, mais plutôt d'un échange visant l'objectivation et l'évaluation du travail réalisé à distance (Ruiller *et al.*, 2017).

Toutefois, même si le management par objectifs s'appuie sur une forme de contrôle habilitante visant à promouvoir l'autonomisation des télétravailleurs, ils présentent un certain nombre de limites, notamment pour les métiers dont les tâches sont difficilement objectivables.

2.3. Les limites d'un management fondé sur l'évaluation des résultats

Le télétravail soustrait le salarié au contrôle physique et visuel de son supérieur hiérarchique, et impose donc une recomposition de son contrôle, qui passe par l'utilisation des TIC (Aguilera *et al.*, 2016 ; Felstead, 2003 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Harris, 2003). Dès lors, il apparaît nécessaire de mettre en place un mode de contrôle basé sur les résultats, préalablement fixés par des objectifs, et soumis à un suivi de l'activité (Daniels *et al.*, 2001 ; Illegems & Verbeke, 2004 ; Konradt *et al.*, 2000 ; Pereira, 2018 ; Scaillerey & Tremblay, 2016).

Cependant, ce type de management peut comporter des limites, car c'est une logique de court terme qui trouble la visibilité des salariés sur leurs possibilités d'évolution de carrière. En effet, lorsque les managers se focalisent exclusivement sur les résultats, « *ils apprécient d'abord les travailleurs dans le court terme, [sans les projeter] dans une perspective de développement de carrière à long terme.* » Les managers ne prennent pas en compte « *les comportements individuels et le potentiel de l'individu, en raison du manque d'observation directe du manager, [ce qui] rend le salarié davantage éloigné des opportunités de progression professionnelle* » (Taskin, 2006, p. 10). Les télétravailleurs craignent en effet que leur évolution de carrière soit moindre, puisque leur implication, leurs compétences, leurs qualités, ainsi que leur efficacité sont beaucoup moins perçues par leur manager et le reste de l'équipe (Dumas & Ruiller, 2014). À distance, les managers ont tendance à ne se focaliser que sur la réalisation des objectifs, sans tenir compte du potentiel, des capacités et des autres compétences du télétravailleur, qui lui permettraient de pouvoir prétendre à des promotions et des évolutions de carrière.

De plus, outre ce manque de visibilité, les télétravailleurs peuvent aussi voir des promotions leur échapper par manque d'informations (Pontier, 2014). Le travail à distance entraîne une forte diminution des échanges informels, qui sont pourtant des vecteurs d'information très importants, comme par exemple, le souhait encore officieux de départ d'un collègue. Chez certains télétravailleurs, ce phénomène peut engendrer une frustration susceptible d'être

délétère pour leur niveau de santé au travail, de performance individuelle et d'implication organisationnelle.

Par ailleurs, un télétravailleur isolé chez lui face à ses objectifs, devient le seul responsable de ses résultats, et manque trop souvent de suivi par ses supérieurs hiérarchiques (Taskin, 2003). D'autant plus que, si un salarié n'est pas habitué à suivre des objectifs précis, ou à gérer lui-même sa charge de travail dans une pure optique de performance, il risque de se mettre une très forte pression pour atteindre ses résultats (Groen *et al.*, 2018). Ce type de management peut alors engendrer une hausse du stress du salarié, alors que le télétravail a plutôt vocation à le diminuer (Pereira, 2018).

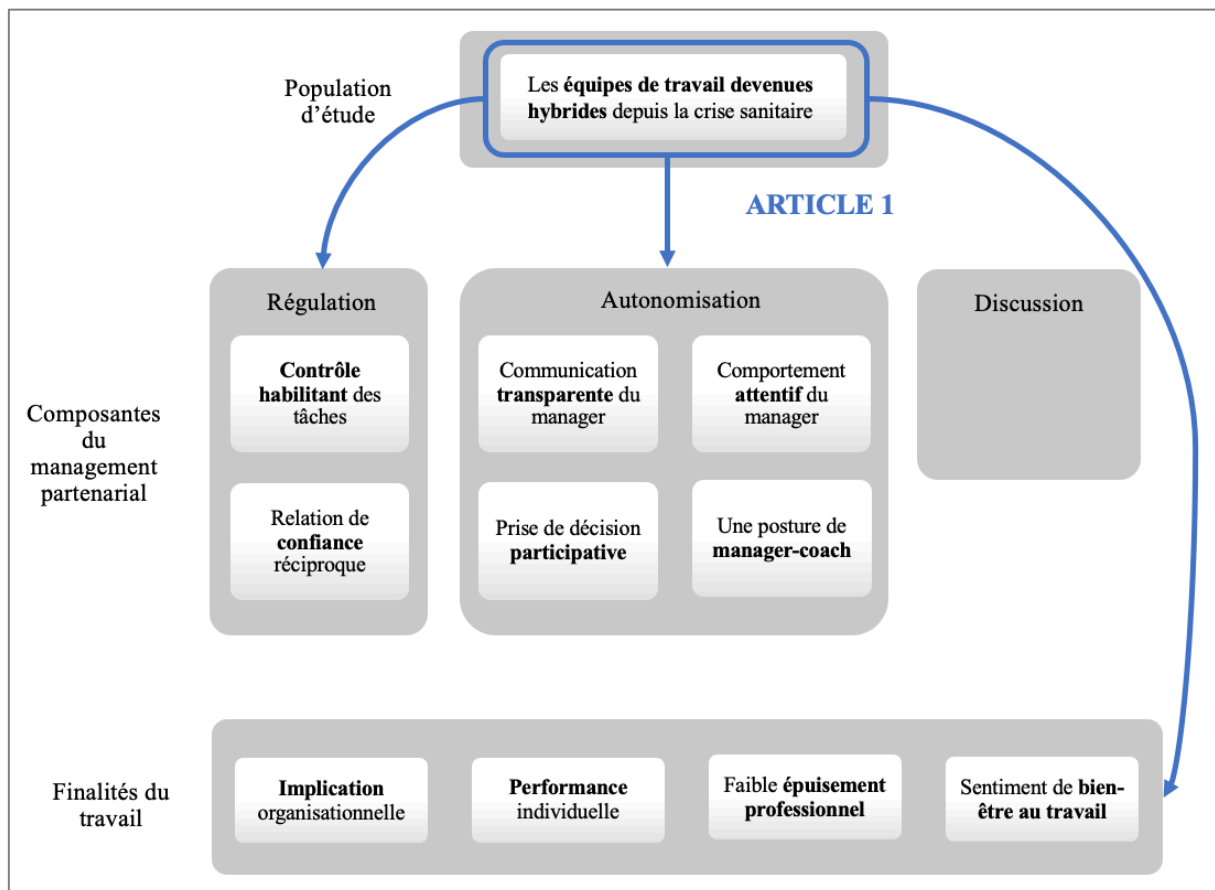
Enfin, le management du travail basé sur la réussite et l'atteinte de résultats concrets, préalablement fixés par des objectifs précis, n'est pas un mode de gestion nouveau et propre au télétravail. Les professions commerciales, certains métiers liés à la production ou à la réalisation de projets, ou encore la plupart des cadres supérieurs, sont des professions coutumières de la fixation d'objectifs. Ces derniers peuvent prendre la forme de tâches à réaliser, de quantités à produire, de délais ou de budgets à respecter, ou encore de chiffre d'affaires à atteindre. Pour ces métiers, la fixation d'objectifs et l'atteinte de résultats sont aisées à définir de manière claire et sont en cohérence avec le but recherché. Par conséquent, ces professions sont assez faciles à encadrer à distance, puisqu'elles reposent d'ores et déjà sur une logique d'objectifs et de résultats.

Néanmoins, pour un certain nombre de métiers, il semble difficile de définir un but précis dans une perspective d'atteinte de résultats, en raison de la nature de leurs tâches. En effet, le management par objectifs ne se prête pas à toutes les professions et manque d'efficacité et de pertinence dans certains cas. Par exemple, quels objectifs précis, concrets et mesurables peut-on fixer à un(e) secrétaire et un(e) assistant(e) de direction, dont la plus grande partie des tâches relève du traitement sur l'instant d'appels et de demandes, qui peuvent difficilement être prévues à l'avance et objectivables dans le temps ? Pourtant l'ensemble de leurs tâches peuvent aisément être réalisées à distance. Il convient donc de réfléchir à un modèle de management à distance qui soit capable d'assurer le suivi de l'activité, sans qu'il ne repose systématiquement sur l'atteinte de résultats précis. Ces exemples nous invitent donc à nuancer les bienfaits et l'intérêt d'un management par objectifs dans un contexte de travail à distance. Il semble important de prendre en compte la diversité des activités et leurs particularités, pour déterminer leurs modalités d'encadrement à distance, afin d'adopter des pratiques cohérentes avec la nature de leur métier et le contenu de leurs tâches.

L'analyse des travaux portant sur le management à distance nous a donc permis de confirmer la nécessité de trouver un équilibre entre le management de la tâche et le management de la relation humaine (Allen *et al.*, 2015 ; Liao, 2016). De plus, les préconisations formulées par ces travaux ont mis en exergue un besoin de communication transparente de la part du manager (Brunelle, 2009 ; Taskin & Tremblay, 2010), de partage de la prise de décision (Cortellazzo *et al.*, 2019 ; Ruiller *et al.*, 2017), d'attention envers les besoins de chacun (Brunelle, 2010 ; Cowan, 2014) et de soutien opérationnel dans la réalisation de leurs objectifs (Hager, 2018 ; Haines *et al.*, 2002). Ces quatre préconisations correspondent aux dimensions du leadership habilitant (Arnold *et al.*, 2000), qui se fonde sur une démarche d'autonomisation des salariés, qui constituera la seconde compose de notre modèle de management partenarial (Figure 6).

Ainsi, notre premier article visera également à déterminer, pour quels profils de télétravailleurs, l'encadrement à travers une démarche d'autonomisation constitue une ressource salubre, au sens de la théorie de la conservation des ressources (COR) de Hobfoll (1989), et donc un levier d'action managériale.

Figure 6. Construction du modèle de recherche global - Étape 3



3. Les champs d'ouverture de la recherche sur le management à distance après la crise sanitaire de la Covid-19

Durant près de deux années de crise sanitaire, les managers ont été mis à l'épreuve d'un télétravail confiné, puis normalisé (3.1). Cette crise a été l'occasion de constater l'importance de penser l'activité de management plus en soutien du travail opérationnel (3.2).

3.1. Le management à l'épreuve du télétravail confiné

En France, seuls 3% des actifs effectuaient du télétravail de manière régulière (au moins un jour par semaine) avant le premier confinement lié à l'épidémie de covid-19 (DARES, 2019). Cet épisode inédit a obligé 41% des actifs à travailler depuis leur domicile durant huit semaines (Ministère du travail, avril 2020). Dans les mois qui ont suivi, ce chiffre s'est maintenu autour de 25% (DARES, décembre 2020, juin 2021) jusqu'à la fin des restrictions sanitaires en juin 2021. Le télétravail, alterné avec le travail sur site, est alors devenu une nouvelle norme dans des milliers d'organisations.

Dans ce contexte de confinement, il fut parfois difficile de maintenir des conditions de travail salubres pour les télétravailleurs (3.1.1), ce qui a mis les managers de proximité à rude épreuve (3.1.2). A l'issue de cette crise, les télétravailleurs ont fait part d'un besoin de réflexion autour du sens de leur activité (3.1.3).

3.1.1. Le difficile maintien de conditions de travail salubres pendant la crise

Durant la crise sanitaire, certaines recherches ont montré que l'autonomie et la liberté d'organisation octroyées aux télétravailleurs par les managers ont permis de mettre en place une organisation efficace à distance (Frimousse & Peretti, 2020 ; Gachez-Mauroz *et al.*, 2021). D'après certains auteurs, le degré d'autonomie expérimenté par les télétravailleurs pendant le confinement dépendait de leur niveau de qualification et d'autonomie initial. Il semble en effet, que les salariés hautement qualifiés ont gardé le même niveau d'autonomie, alors les personnels moins qualifiés l'ont vu augmenter (Fana *et al.*, 2021).

Toutefois, la majorité des recherches menées pendant cette crise, ont mis en lumière une dégradation de la qualité de vie et la santé pendant le premier confinement. Le travail permanent à domicile a provoqué une forme d'isolement, de surinvestissement, de stress et d'épuisement

cognitif chez les salariés (Dolce *et al.*, 2020 ; Fana *et al.*, 2021 ; Fuhrer *et al.*, 2021 ; Gachez-Mauroz *et al.*, 2021) contribuant à l'augmentation des risques psycho-sociaux (Pennequin, 2020) et à la diminution de la performance au travail (Registre *et al.*, 2022). Il faudra attendre la fin du premier confinement et la mise en place d'un télétravail alterné avec le travail en présentiel, pour que les salariés se montrent pleinement enthousiastes à son égard. Depuis, les trois quarts des télétravailleurs semblent très satisfaits de cette pratique et ne souhaitent pas du tout revenir à un mode d'organisation uniquement en présentiel (Laborie *et al.*, 2022). On constate en effet, que le télétravail améliore les performances et la qualité de vie au travail, s'il est alterné avec du travail en présentiel, notamment parce qu'il permet de maintenir des interactions en face-à-face (Caillier, 2012 ; Golden & Veiga, 2008).

Cependant, on ne peut nier que le télétravail confiné a dégradé la cohésion et l'esprit d'équipe (Barthou & Bruna, 2021 ; Gachez-Mauroz *et al.*, 2021), même si de nombreux salariés ont mentionné une augmentation des solidarités pendant cette période, ou une satisfaction de ne plus subir la présence de certains collègues sur site (Laborie & Abord de Chatillon, 2021). C'est pourquoi, ce sont les personnes qui considéraient les liens sociaux comme le cœur de leur métier, qui ont le plus souffert de ce passage brutal au télétravail (Fana *et al.*, 2021 ; Pennequin, 2020).

En termes de motivation, il semble que le télétravail influence positivement la motivation intrinsèque de ses pratiquants, s'ils estiment le télétravail utile, l'utilisation des outils facile et le soutien organisationnel suffisant (accompagnement managérial, assistance technique, etc.) Le soutien organisationnel est d'ailleurs est des principaux modérateurs des impacts négatifs des exigences du télétravail sur le stress et la performance de ses pratiquants (Registre *et al.*, 2022). Les télétravailleurs semblent également sensibles à l'image que ressentent leurs collègues vis-à-vis du télétravail. Plus leur entourage professionnel a un avis positif sur cette pratique, plus le leur est également positif (Aourzag, 2021). Il semble donc que la réussite du télétravail dépende de la perception que ses pratiquants ont des conditions dans lesquelles il l'exécute. Le télétravail est perçu comme un mode d'organisation motivant s'il améliore le bien-être ressenti par le salarié.

Par ailleurs, il semble que le confinement ait eu un impact délétère sur l'implication organisationnelle et l'intention de démissionner des salariés pendant la crise sanitaire. Parent-Lamarche (2022) a montré que la pratique du télétravail, la mobilisation des compétences et la reconnaissance de l'organisation ont été des ressources salutaires pour favoriser l'implication organisationnelle, et par surcroît l'intention de démissionner (Parent-Lamarche, 2022).

Enfin, en matière économique, les contrastes de productivité observés durant la crise sanitaire ont été importants. Certaines recherches ont fait état d'une hausse de l'efficacité des télétravailleurs confinés (Laborie & Abord de Chatillon, 2021 ; Ozimek, 2020), alors que d'autres ont constaté une baisse de performance (Giauque *et al.*, 2021 ; Morikawa, 2020). Il semble que l'évolution de la performance en télétravail soit assez difficilement généralisable, surtout en période de crise, puisqu'elle dépend des organisations et des ressources dont elles disposaient à ce moment-là (outils informatiques, matériels de bureau, etc.), de la formation préalable des salariés et de l'encadrement au travail à distance, ainsi que du type de métier, plus ou moins autonome et indépendant par nature.

Finalement, la plupart des télétravailleurs ont apprécié leur expérience du travail à distance pendant la crise et souhaitent continuer à télé-travailler à l'avenir. Toutefois, être physiquement présent sur le lieu de travail, au moins une partie de la semaine, demeure important pour de nombreux salariés (Abord de Chatillon *et al.*, 2020 ; Fana *et al.*, 2021 ; Pennequin, 2020).

3.1.2. Des managers de proximité mis à rude épreuve pendant la crise

Dans un contexte de télétravail confiné, les managers ont apporté divers changements liés au contrôle de l'activité. Par exemple, ils ont augmenté le nombre de réunions en ligne et de communications personnelles (appels téléphoniques, messages WhatsApp, etc.) Ils ont également utilisé des outils informatiques pour suivre le travail de leurs subordonnés à distance (Delfino & Van der Kolk, 2021). Les managers ont tenté de compenser l'absence de supervision directe en activant de nouvelles formes de *reporting*, comme les rapports écrits détaillant l'activité effectuée ou les heures travaillées (Fana *et al.*, 2021).

Dès lors, certains salariés ont eu l'impression de subir une véritable surveillance, puisque le suivi électronique s'est fait beaucoup plus pesant (notifications d'activité sur *Teams*, *Fuze* ou autres). Selon eux, certains échanges manquaient tellement de consistance, qu'ils ne pouvaient pas servir à autre chose qu'à contrôler leur travail (Delfino & Van der Kolk, 2021).

En réponse à cette hausse de contrôle, la plupart des salariés ont cherché à rendre leur activité visible aux yeux de leurs collègues, et surtout de leur manager, en apportant des preuves quotidiennes de leur investissement, afin de développer une forme de confiance et de reconnaissance organisationnelle et managériale. Cette attitude désireuse de donner une image positive à son manager, résonne avec ce que Hafermalz (2020) appelle les « *pratiques volontaires de visibilité* ».

Il en a résulté une hausse du stress durant cette période et un sentiment d'affaiblissement des relations sociales, en plus d'une impression de perte de temps et de confiance (Delfino & Van der Kolk, 2021). Un manque de confiance que les managers eux-mêmes acceptent de reconnaître, tant le télétravail confiné les a profondément déstabilisés durant les premières semaines. Ces résultats nous rapprochent d'une littérature déjà existante qui montre qu'en période de crise, les managers ont tendance à développer un contrôle managérial plus contraignant pour s'assurer de la qualité du travail réalisé. Dans un contexte du télétravail confiné, la mise à distance physique permanente n'a fait qu'amplifier ce phénomène (Van der Kolk *et al.*, 2015).

Comme l'avaient déjà montré des études antérieures (Olson & Olson, 2000), les managers ont consacré plus de temps aux activités interactives à distance, dans le but d'animer et de coordonner leur équipe. Il semble que le télétravail exige une forme de « *management augmenté* » (Laborie *et al.*, 2021), plus présent et plus investi dans la vie et le travail de son équipe (Teodorevicz *et al.*, 2021).

Pour les aider dans cette tâche, les nouveaux outils technologiques, comme les plateformes collaboratives et leurs *chats* (*Teams, Fuze*, etc.), les outils de visio-conférences (*Teams, Zoom, Webex, Skype*, etc.), ou encore les documents partagés (*SharePoint, OneNote*, etc.), ont été indispensables pour conserver la richesse et la fréquence des interactions à distance (Wakabayashi, 2021).

Indéniablement, le rôle du manager s'est avéré capital pendant la crise sanitaire, afin de maintenir les liens sociaux, de fournir un soutien social et d'assurer la continuité de l'activité (Gachet-Mauroz *et al.*, 2021 ; Laborie & Abord de Chatillon, 2021 ; Tokarchuk *et al.*, 2021).

Il semble même que certains dirigeants se soient retirés de la relation aux salariés, laissant les managers de proximité « sur le front » avec leurs subordonnés, sans leur apporter de véritable soutien, alors même qu'ils leur demandaient de bien soutenir leurs propres équipes (Laborie *et al.*, 2022).

Cette crise vient finalement réinterroger les modèles de croyances passés en montrant aux organisations, à leurs managers et à leurs salariés que d'autres formes organisationnelles sont possibles. Ainsi, le télétravail semble remettre en discussion les travaux portant sur les limites et la crise du management contemporain dans les économies développées : désincarnation et empêchement du management, gestion par les dispositifs, montée de l'individualisme, sur-

humanisation des salariés, etc. (Bergère & Chassard, 2013 ; Desmarais & Abord de Chatillon, 2010 ; Detchessahar, 2011 ; Dujarier, 2010, 2015 ; Linhart, 2015).

3.1.3. Un besoin de maintenir un sentiment de proximité malgré la distance induite par les périodes de confinement

Dans une telle situation de crise sanitaire mondialisée, le télétravail régulier, et même souvent permanent, est devenue la norme en termes d'organisation du travail. Dans ce contexte, quelques recherches ont proposé des pratiques destinées à lutter contre l'isolement, le sentiment d'inutilité et le désespoir engendrés par une distanciation physique et sociale aussi prolongée (Contreras *et al.*, 2020 ; Darics, 2020 ; Etoundi Eloundou, 2020 ; Gibson, 2020). Pour maintenir le sentiment de proximité malgré la distance induit par les périodes de confinement, ces auteurs ont montré que les managers pouvaient mettre l'accent sur trois dimensions : le sentiment d'inclusion, la proximité psychologique et l'autonomie de chacun.

- En premier lieu, il est important de développer le **sentiment d'inclusion** au sein de l'équipe, en reconnaissant l'unicité des individus, de se montrer empathique vis-à-vis de la situation vécue par chacun et de cultiver le sentiment d'appartenance, notamment en favorisant la convivialité et la collaboration (Darics, 2020 ; Etoundi Eloundou, 2020 ; Gibson, 2020).
- Deuxièmement, il est nécessaire de maintenir un sentiment de **proximité psychologique**, malgré la distance physique, par le biais des TIC. Cependant, toutes les technologies ne produisent pas le même effet en termes de présence, de chaleur humaine et de convivialité dans l'échange. Les organisations ont dû choisir les outils les plus adaptés en fonction des habitudes de communication passées et des moyens qu'elles pouvaient y allouer (Contreras *et al.*, 2020 ; Gibson, 2020).
- Enfin, il est indispensable de favoriser l'**autonomie** de chacun et de savoir gérer le temps de travail, en priorisant certaines tâches et en fixant des plages horaires de travail, afin que l'équipe gagne en efficacité, tout en évitant le brouillage des frontières entre vies privée et professionnelle (Etoundi Eloundou, 2020).

Ces travaux nous montrent que le soutien organisationnel, managérial et collectif peut renforcer le sentiment de proximité perçue entre les membres d'une équipe, et limiter les effets délétères d'une mise à distance physique brutale et prolongée. Cette mise à l'épreuve des managers durant les périodes de confinement a mis en exergue la nécessité que le management soit plus ancré dans le soutien du travail opérationnel.

3.2. Un management qui doit être plus ancré dans le soutien du travail opérationnel

La crise sanitaire a fait émerger un sentiment de qualité empêchée et de perte de sens dans le travail qui constitue un risque de mal-être et de désimplication chez les télétravailleurs, et qui demande aux managers une plus grande (3.2.1). Il semble également nécessaire de dépasser une logique de supervision par les outils, pour développer un encadrement co-construit et animé par une confiance réciproque (3.2.2). Enfin, les exigences du télétravail nécessitent une réflexion plus profonde et globale quant aux rôles, aux besoins et aux devoirs du management des ressources humaines (3.2.3).

3.2.1. Un management qui doit lutter contre le sentiment de qualité empêché et de perte de sens dans le travail

Que ce soit dans la presse grand public ou à travers les recherches scientifiques réalisées pendant cette période, les télétravailleurs, et plus largement les salariés, ont été nombreux à décrire une perte de sens et de qualité dans leur travail, qui n'a fait que s'amplifier à l'occasion de la crise sanitaire (Laborie *et al.*, 2022).

En plein cœur des périodes de confinement, plus de la moitié des actifs français estimait ne plus être en mesure de faire du « bon travail » avec un sentiment de « qualité empêchée » (DARES, mai 2021). Pour expliquer ce ressenti, les salariés pointent du doigt des imprévus permanents, des informations contradictoires, un manque de temps ou de moyens humains et techniques. Un chiffre alarmant quand on sait que cette proportion n'était que d'un tiers en 2014.

Le sentiment de ne pas pouvoir bien effectuer son travail et d'être parfois empêché de réaliser un travail de qualité, est une situation normale dans une mesure limitée. En effet, il est compréhensible qu'un salarié ne puisse pas disposer en permanence de toutes les ressources et les conditions idéales pour réaliser son travail, car une activité de production est faite d'évolutions et d'imprévus. Cependant, ces inconforts ne peuvent être qualifiés de normal que lorsqu'ils sont limités à des situations précises et ponctuelles. Dès lors que cet empêchement devient durable sur l'ensemble des activités d'un salarié, ce dernier court un risque pour sa santé mentale, et verra certainement son bien-être, sa productivité et son implication diminuer de manière significative (Detchessahar, 2011).

L'enjeu de cette crise du travail et du management est de comprendre le mécanisme qui entraîne cet empêchement et de trouver des solutions pour endiguer et inverser cette dynamique

pathogène. Pour cela, il est indispensable de commencer par limiter l'utilisation des outils de gestion normalisés pour développer un encadrement co-construit et animé par la confiance.

3.2.2. Un management qui doit dépasser la supervision par les outils de gestion normalisé

Ces dernières années, la recherche en sciences de gestion a montré qu'un mode de management construit autour d'un contrôle formel du travail crée des écarts importants entre les représentations que la ligne managériale se fait du travail, et le travail réellement vécu et fourni par leurs subordonnés (Clergeau & Pihel, 2010).

En effet, pour encadrer le travail d'un salarié qui se trouve physiquement à distance, les managers s'appuient sur les TIC pour mettre en place des outils d'animation, de contrôle et d'évaluation du travail. La création de ces outils passe par une simplification de la réalité du travail en un ensemble de « situations types » auxquelles les salariés doivent répondre en suivant des procédures normalisées (Hubault, 2005).

Cependant, ces procédures ne prennent pas en compte la complexité de certaines situations, les situations exceptionnelles ou certains changements de situation. De ce fait, ils empêchent le travail réel d'être réalisé de manière fidèle à la réalité et obligent les salariés à trouver des solutions de contournements. Ils deviennent la variable d'ajustement entre l'outil prescriptif et la réalité de la situation, qui engage parfois des relations humaines et émotionnelles dans les métiers de service. Les salariés doivent alors gérer des contradictions permanentes et disent souvent manquer de reconnaissance pour ce travail d'arbitrage indispensable, ce qui nuit fortement à leur santé au travail (Detchessahar *et al.*, 2009).

En effet, plus les contextes de travail sont changeants, complexes et imprévisibles, plus les logiques de contrôle formalisées et normalisées, devraient laisser place à une confiance managériale envers les logiques de régulation autonome des salariés (Ouchi, 1980). Toutefois, « *la confiance ne se décrète pas, elle se tisse, elle s'entraîne, ce qui suppose une véritable communication et des représentations partagés* » (Clergeau & Pihel, p. 102, 2010).

Ce mode de management creuse ainsi des écarts importants entre les représentations des managers et le travail réel des salariés, qui engendrent chez eux une perte de sens, de confiance et d'implication, qui entraîne elle-même une montée du stress et une diminution du bien-être au travail (Clergeau & Pihel, 2010).

Les managers de proximité sont en première ligne face à ces tensions et se retrouvent souvent eux-mêmes démunis pour réaliser cette mise en cohérence de toute la ligne hiérarchique. Ils sont démunis, parce qu'ils manquent de temps pour s'y consacrer profondément, et parce qu'ils manquent de formations managériales approfondies, surtout lorsqu'ils viennent du terrain (Clergeau & Pihel, 2009).

Pour que ces écarts disparaissent, et que les salariés ne soient plus la seule variable d'ajustement face aux objectifs de rendement de l'organisation, il faudrait d'abord que ces contradictions soient identifiées et mises en débat par l'ensemble de la ligne managériale.

Par conséquent, il semble que ce ne soit pas tellement le lieu de réalisation de l'activité qui engendre ou non des conditions de travail autonomes, performantes et salutaires, mais plutôt la manière dont il est encadré. Néanmoins, il ne s'agit pas de dire que le télétravail n'est pas en lui-même vecteur de liberté, d'autonomie, de performance, de confiance managériale ou de bien-être au travail. Il s'agit de dire que ce sont les modes d'organisation et de suivi de l'activité choisis par les organisations lors de la mise en place du télétravail, qui empêchent le développement de ses avantages.

Ainsi, il nous semble que les managers ne doivent pas simplement renforcer la supervision à distance par des outils informatiques de contrôle et de gestion, qui réglementent, simplifient et cloisonnent le travail réel, au point d'empêcher qu'il soit correctement réalisé. Ils doivent développer une logique de co-construction des objectifs, des méthodes, des outils et des usages avec tous les membres de l'équipe, afin de prendre en compte toute la complexité d'une activité de travail et de limiter le recours à un système normatif et prescriptif.

Toutefois, la prise de responsabilités, la confiance et la transparence des membres de l'équipe les uns envers les autres doivent être sincères, permanents et partagés, car une implication de façade sans réel investissement profond risquerait d'être inefficace, voir même délétère pour la santé au travail. C'est pourquoi, le développement de cette confiance doit s'inscrire dans une réflexion plus profonde et globale sur le management des ressources humaines.

3.2.3. Un besoin de réflexion plus profond et global sur le management

Comme nous l'avons constaté tout au long de ce chapitre, les travaux de recherche menés jusqu'à présent ont proposé des pratiques et de comportements managériaux destinés à endiguer les inconvénients du télétravail. Cependant, très peu de travaux ont essayé de proposer un cadre

théorique pour discuter du management à distance, et rares sont ceux qui ont placé cette question dans une réflexion plus globale (Contreras *et al.*, 2020).

Pourtant, en faisant le bilan des études réalisées avant la crise sanitaire puis pendant, on ne peut que constater la nécessité de mener une réflexion globale sur le management. D'autant plus qu'en situation de télétravail, « *les salariés affichent de fortes exigences à l'égard de l'encadrement* » (Franck & Gilbert, 2007, p. 185). Ils sont en demande de suivi, de soutien et de partage de la part de leur manager. Ils attendent de la cohérence entre les activités de chacun, ainsi qu'une plus grande proximité psychologique avec leurs collègues qu'ils ne peuvent plus rencontrer physiquement. De ce fait, le télétravail impose aux managers d'octroyer plus d'autonomie et de confiance à ses collaborateurs, afin de dégager du temps pour animer et coordonner le travail de l'équipe.

Ce renforcement de la relation managériale se porte à la fois sur un « lien froid » (besoin d'explicitier et de définir communément les rôles de chacun, les procédures et les objectifs) et sur un « lien chaud » (besoin de renforcer le soutien social et moral, l'écoute active, le travail participatif, l'inclusion dans le collectif ou encore l'empathie). Ces deux dimensions sont des piliers indispensables et indissociables au management à distance (Franck & Gilbert, 2007). S'y ajoute un besoin d'expertise technique et une connaissance fine du métier de la part du manager, pour lui permet de renforcer l'efficacité, la pertinence et la rapidité de son soutien, ainsi que sa crédibilité et sa légitimité aux yeux de l'équipe.

Pour autant, il apparaît que le management à distance d'une équipe est un construit unique, propre à chaque équipe et à ceux qui la composent. Les modalités de gestion d'un collectif de travail peuvent prendre différentes formes. L'important est que les modalités de collaboration et d'encadrement mises en œuvre soient les plus adaptées aux contraintes et aux besoins du métier, aux ressources disponibles, aux demandes des salariés et aux capacités de chacun. Le tout, en s'alignant avec les objectifs et les exigences économiques de l'organisation.

Enfin, les modalités de management retenues doivent surtout être en cohérence avec la structure globale de l'organisation, afin de limiter les injonctions contradictoires et les tensions de rôle. C'est la raison pour laquelle, la construction du rôle du manager de proximité doit impliquer tous les acteurs de l'organisation : des dirigeants aux salariés en charge de la production (Franck & Gilbert, 2007). En effet, le manager de proximité est au centre de l'organisation des ressources humaines et il doit être en mesure de faire le lien entre les besoins et les contraintes de l'ensemble des acteurs de l'organisation, afin de leur permettre de se comprendre et de s'ajuster plus facilement.

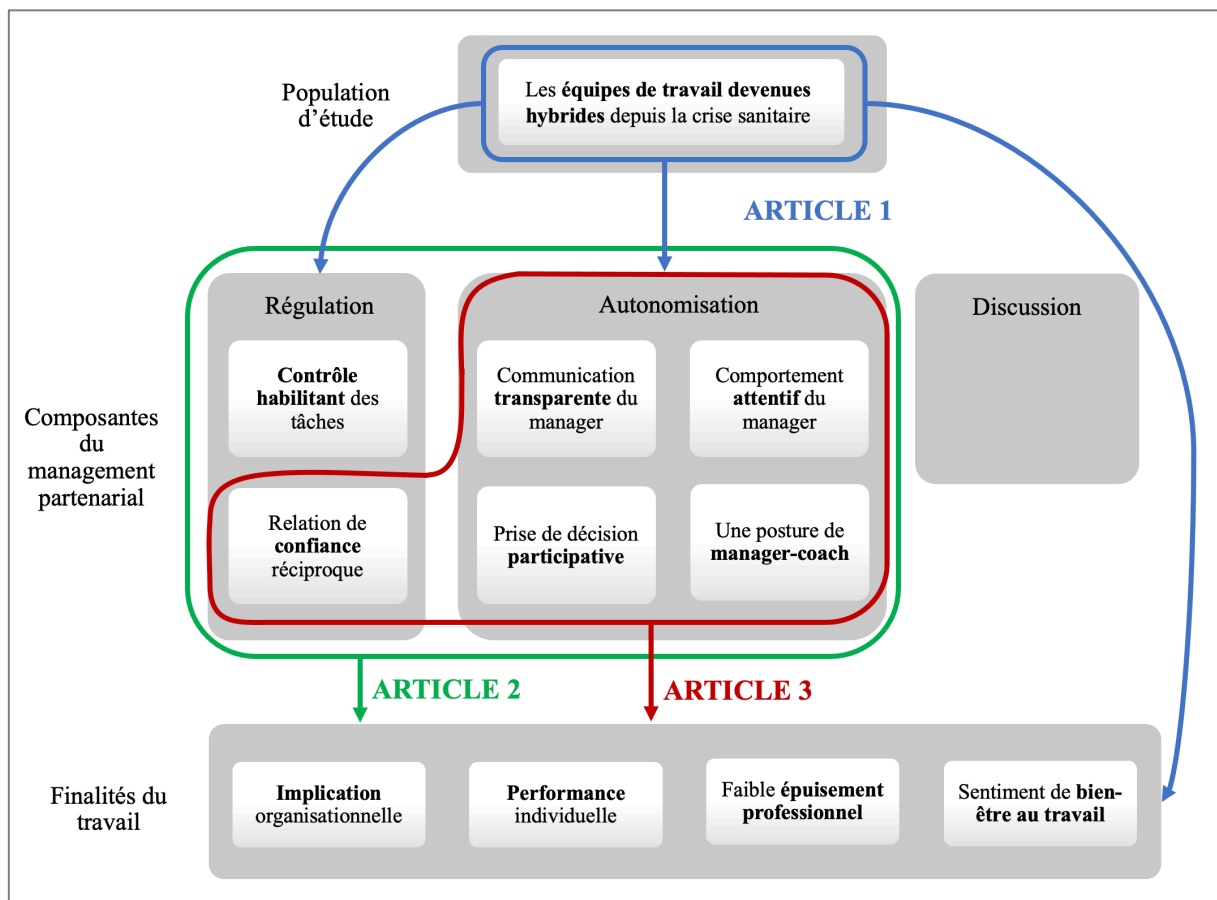
Pour cela, il semble nécessaire de combler le gap théorique présent dans la littérature concernant le management à distance, en analysant d'une part les travaux qui ont présenté les limites des pratiques organisationnelles actuelles, et d'autre part les approches contemporaines du management susceptibles d'apporter une grille de lecture pertinente. Cette dernière phase d'analyse de la littérature nous permettra de faire émerger un besoin de management partenarial, capable d'établir un équilibre entre une relation de travail fondée sur la confiance, un suivi de l'activité régulier et une démarche d'autonomisation des salariés.

Cependant, à ce jour, aucune étude n'a montré comment optimiser la cohabitation de ces trois dimensions pour favoriser la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle des salariés dans une organisation hybride. Ce travail fera donc l'objet de notre second article à travers une analyse par profils de managers (Figure 7). Cette analyse nous permettra de déterminer le point d'équilibre entre les outils de la régulation (contrôle et confiance) et ceux de l'autonomisation (transparence, participation, attention et coaching).

Cependant, une analyse par clusters n'offre pas la possibilité d'observer le caractère prédictif du leadership habilitant sur les finalités du travail, ni de savoir si la mise en œuvre d'une relation de confiance accentue cette capacité. C'est pourquoi, notre troisième article aura pour objectif d'analyser le caractère positivement prédictif du leadership habilitant sur la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle de ses collaborateurs, et de déterminer si cette relation est encore plus significative si elle est médiée par la confiance du manager.

À présent, le troisième chapitre de cette revue de la littérature permettra de compléter notre modèle de management partenarial en montrant l'intérêt de :

- Mener une réflexion globale sur le management des ressources humaines, dans la mesure où cette fonction connaît des dérives pathogènes, que le télétravail confiné a mis en exergue de façon inédite.
- Mettre en œuvre un ajustement continu du management de proximité à travers des espaces de discussion du travail.
- Mobiliser le modèle du leadership habilitant comme cadre théorique central de cette recherche, parmi les autres approches contemporaines du management, afin de répondre à la fois aux enjeux du télétravail et de la crise du management.

Figure 7. Construction du modèle de recherche global - Étape 4

CHAPITRE 1

Le télétravail : une pratique devenue banale qui offre pourtant des conditions d'emploi particulières

1. Les difficultés de recensement et de cadrage juridique des télétravailleurs

2. Le télétravail en pratiques : avantages, risques et inconvénients

3. La modification des relations de travail à distance

CHAPITRE 2

Manager le travail à distance

1. Les comportements managériaux permettant de maintenir un sentiment de proximité, de cohésion et de lien

2. Les aspects individuels de l'encadrement à distance : les préconisations de la littérature

3. Les champs d'ouverture de la recherche sur le management à distance après la crise sanitaire

CHAPITRE 3

Manager le travail quelle de soit la distance

1. Un management du travail en crise depuis des années

2. Les apports des approches contemporaines du management

3. Le leadership habilitant : un modèle de management basé sur l'autonomie et le soutien du travail opérationnel

Chapitre 3 - Manager le travail quelle que soit la distance

Plus on réfléchit à l'encadrement du télétravail, plus il semble nécessaire de réfléchir globalement aux méthodes de management pour qu'elles soient efficaces quel que soit le lieu de travail. La mise en œuvre de nouvelles modalités d'encadrement des équipes hybrides doit se construire en réponse à la crise du management que traversent nos organisations depuis des années. Il s'agit notamment de réfléchir à la transposition des espaces de discussions du travail (EDT) à distance (1), mais aussi au mode d'encadrement le plus à même de répondre aux enjeux du télétravail et de cette crise du management (2). Pour cela, le leadership habilitant semble en capacité de procurer des comportements managériaux salutaires pour les salariés, à condition qu'il s'exerce dans un climat de confiance et qu'il soit régulé par des espaces de discussions du travail (3). Ainsi, il émerge un besoin de management partenarial, capable de remédier à la crise du management, tout en répondant aux exigences du télétravail.

1. Un management du travail en crise depuis des années

Depuis les années 2000, plusieurs travaux de recherche ont pointé du doigt les dérives des logiques de gestion humanisantes (1.1) et du management par les dispositifs (1.2), qui empêchent les managers de réaliser leur mission centrale : encadrer le travail de production de leurs collaborateurs (1.3).

1.1. Le management face à des logiques de gestion pathogènes

La crise du management se fonde sur un ensemble de dysfonctionnements organisationnels qui rendent le travail aussi pathogène que contre-productif, notamment deux phénomènes mis en exergue par Linhart (2015) : la « sur-humanisation » des salariés (1.1.1), renforcée par l'individualisation des relations professionnelles (1.1.2).

1.1.1. La sur-humanisation des salariés : une logique permettant de nier leur professionnalité

Dans une société qualifiée par certains de post-taylorienne ou de néo-taylorienne, les modalités d'organisation du travail ne s'apparentent plus à une déshumanisation des travailleurs, mais plutôt à une forme de « sur-humanisation » (Linhart, 2015). Cette expression met en exergue le caractère hypocrite, aliénant et asservisseur des logiques managériales, qui se veulent garantes

de la dimension humaine au travail, alors même qu'elles attaquent la dimension professionnelle des salariés. Cette réalité managériale, loin d'être horizontale et participative, nie la capacité des salariés à proposer des solutions, des méthodes ou des outils pour améliorer leur propre travail et son efficacité, alors qu'ils sont les mieux placés pour en connaître les contraintes et les ressources. A ce titre, certains salariés, privés de leur avis, de leur parole et de leur proactivité, vivent un véritable « enfer salarial » (Linhart, 2015).

Pour comprendre cette logique de sur-humanisation, il convient d'exposer l'idée sous-jacente qui porte les modèles managériaux actuels. Depuis les années 2000, les politiques de gestion des ressources humaines misent sur l'aptitude au bonheur des individus, sur leur besoin d'implication, d'accomplissement et de sens dans l'exercice de leur travail. Elles prennent en compte leurs fragilités, leurs faiblesses, et indiquent leur volonté de leur aider sur cette voie. A ce titre, ces politiques mettent de côté, oublient et nient la professionnalité des salariés, leur éthique professionnelle, leur besoin de marquer leur travail de leur empreinte et de s'y reconnaître. Les salariés sont considérés comme des humains et non comme des professionnels.

C'est alors aux managers et aux RRH que revient la responsabilité d'aider les salariés à trouver du sens à leur travail et à s'y sentir bien. On estime que la sensibilité du salarié ne lui permet pas d'être proactif et de faire évoluer son poste pour le bien de l'organisation. On considère qu'il n'est pas capable de proposer objectivement des idées ou des améliorations salutaires pour son poste de travail. Comme à l'époque de Taylor, on estime que c'est aux managers, aux planeurs (ceux qui organisent globalement et rationnellement la production) et à la direction de penser l'intégralité des postes de travail. Cette éviction de la professionnalité des salariés permet alors de les évincer de l'organisation de leur travail (Linhart, 2015).

Finalement, plus on insiste sur l'humanité des salariés, moins on les prend au sérieux comme experts de leur travail, ayant leur mot à dire dans les choix organisationnels et stratégiques de leur entreprise. Dans ce modèle, c'est uniquement du côté des directions que se trouvent les véritables compétences et la capacité de décider. Ce sont eux les véritables acteurs du système et non plus les salariés.

C'est ainsi que le monde du travail s'est atomisé au fil des décennies. La gestion des salariés s'est individualisée, disloquant peu à peu les collectifs, au point que tous les salariés soient finalement mis en concurrence les uns avec les autres. Si l'on ajoute à cela le contexte menaçant et inquiétant de la montée du chômage depuis les années 1980, chaque salarié finit par se méfier des autres, à tel point que certains finissent par nuire systématiquement à leurs collègues pour s'assurer une sécurité de l'emploi ou la meilleure promotion (Linhart, 2015).

1.1.2. L'individualisation des relations professionnelles

Dans la continuité des stratégies tayloriennes et fordistes, les modes de gestion actuels évincent la professionnalité des salariés, en se focalisant sur leur dimension purement humaine. De plus, ces modes de gestion visent à affaiblir la puissance des collectifs, en instaurant une gestion individuelle du travail quotidien et de l'évolution de carrière (Linhart, 2015). En effet, sur la base d'arguments psychologiques, Taylor met en garde contre le travail en équipe et se positionne au nom du bonheur des salariés. Il estime être le fondateur d'un système équitable, juste et orienté vers le bien commun, en invoquant la science, l'objectivité et la neutralité pour justifier ses choix organisationnels et managériaux.

Ainsi, les collectifs de travail informels et syndicaux se sont progressivement désarticulés sous les coups d'une politique d'individualisation de la gestion des salariés. Ce phénomène s'inscrit dans un ensemble de mutations socio-économiques globales : la mondialisation qui exacerbe et transforme la concurrence (plus exigeante en termes de qualité, de réactivité et d'innovation), l'informatisation qui permet l'isolement des postes de travail, et l'évolution de la nature du travail qui relève davantage du tertiaire, donc des services (Linhart, 2015).

Ces pratiques de déstabilisation sont destinées à faire renoncer les salariés à leurs propres idées et valeurs professionnelles pour qu'ils s'ajustent et se cantonnent à celles imposées par la direction. Dès lors, les salariés n'ont plus de légitimité en se reposant sur leur expérience professionnelle, qui leur permettrait pourtant de se sentir à la hauteur, de trouver des solutions face à une difficulté inédite ou de faire valoir leur point de vue. Plus encore, ils se font déposséder d'une partie de leur identité, qui s'est construite avec cette expérience. C'est ainsi que se sont développées les politiques de changements permanents, qui affectent la constance de l'identité professionnelle des salariés et sa solidité (Linhart, 2015).

Par ailleurs, ce n'est pas l'intensification du travail qui dégrade la santé des travailleurs de manière systématique et corrélative, mais plutôt l'incapacité des salariés à mobiliser leurs ressources pour faire face à l'intensité de ce travail (Detchessahar, 2011). C'est pourquoi, le soutien, la confiance et la reconnaissance de l'entourage professionnel du salarié est essentiel pour faire face à l'intensité et aux exigences du travail. La reconnaissance de la « professionnalité » d'un salarié permet à l'organisation de lui faire plus facilement confiance, de lui octroyer de l'autonomie, des marges de manœuvre et un « pouvoir d'agir » (Linhart, 2015). Tout un ensemble d'éléments indispensables au maintien de la santé au travail (Abord de Chatillon & Richard, 2015 ; Gagné & Ryan, 2005).

En ce sens, l'orientation humaniste des RH ne doit pas nous rassurer, car elle ne fait qu'accentuer la vulnérabilité, la dépendance et la fragilité des salariés. Elle les place sans capacité de s'imposer dans le travail. C'est donc tout un système de management qui doit être remis en cause au travers de la critique du télétravail, et plus profondément un modèle de société (Taskin, 2003). L'observation des dysfonctionnements managériaux exacerbés par le télétravail nous donne l'occasion de repenser globalement les pratiques d'encadrement, au-delà du seul management du télétravail (Dixon, 2017 ; Picard & Islam, 2020).

1.2. Le management par les dispositifs

Dans un contexte où les entreprises mènent des transformations organisationnelles régulières pour s'adapter aux mutations des marchés économiques et à la mise en concurrence de leurs ressources productives, les directions d'entreprise ont mis en place un certain nombre de dispositifs pour assurer la réussite de ces changements. Ces dispositifs, dits de « finalités », de « procédés » et « d'enrôlement », s'avèrent à la fois complémentaires et dépendants. « *Les dispositifs quantitatifs de finalité désignent ce qu'il faut faire et selon quels critères quantifiés* », ceux de procédés « *indiquent comment il faut faire : quel chemin emprunter et selon quelles étapes* » et ceux d'enrôlement prennent la forme « *d'une communication interne soutenue qui semble viser l'acceptation et la participation des travailleurs aux dispositifs de finalités et de procédés* » (Dujarier, 2015, p. 19-21).

Il s'est ainsi développé un management par les dispositifs à la fois controversé (1.2.1), pathogène et contre-productif (1.2.2), qui contraint les managers à ajuster en permanence le travail de leur équipe pour standardiser le traitement de situations qui le sont rarement (1.2.3).

1.2.1. Le management par les dispositifs : une orientation controversée

L'encadrement par les dispositifs, qu'ils soient de finalités, de procédés ou d'enrôlement, renvoie à une logique de formalisation, de standardisation et de rationalisation (Weber, 1905, 1922), basée sur le maniement des chiffres. Les activités sont alors automatisées et uniformisées par des calculs et suivent des choix dits « stratégiques ». Leur avantage réside dans leur apparente stabilité et fiabilité d'un point de vue économique. De plus, ils permettent aux salariés de se reposer sur ces dispositifs, de limiter les prises de risques et les imprévus, et de réguler la production et le transfert de compétences (Dujarier, 2015).

Néanmoins, l'encadrement du travail humain par de tels dispositifs s'avère souvent désagréable, invivable, voir pathogène pour les individus, et leur retire tout plaisir de travailler. Dans une telle logique, tous les moyens employés doivent aboutir à des fins productives et rentables en elles-mêmes. De plus, les processus et les outils deviennent extrêmement rigides, et le millefeuille des dispositifs génère des différences et des incohérences de rythmes. Enfin, l'ensemble des relations humaines se voient empêchées de laisser place à la confiance. Les individus ont l'impression de travailler pour des chiffres et doivent s'en tenir à un plan inflexible et rationnel.

C'est pourquoi, il rentre en permanence en incompatibilité et en incohérence avec le caractère atypique, unique et authentique de chacune des situations qu'ils encadrent. Il oblige les travailleurs à s'adapter, parfois de manière clandestine, aux réalités qu'ils rencontrent pour contourner le dispositif ou faire rentrer coûte que coûte la situation dans une des cases proposées par le dispositif. Ces arrangements tacites sont mêmes parfois demandés et soutenus par les managers de proximité qui connaissent bien les « ficelles » permettant de gagner du temps pour contourner la rigidité des dispositifs (Dujarier, 2015).

Ainsi, les travailleurs pris à la gorge par les procédures qu'ils doivent suivre, perdent une large part de leur autonomie, puisqu'ils ne peuvent plus utiliser les moyens qu'ils jugent les plus adaptés pour arriver à la finalité de leurs tâches. Ils doivent composer, sans véritables marges de manœuvre, avec des dispositifs qui conditionnent leurs moyens d'action, leur rythme de travail, et donc leur pouvoir d'agir. Une situation aussi frustrante que déplaisante, qui nuit à l'autonomie (De Terssac, 2001), au bien-être (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012), et de surcroît, à la motivation des individus (Deci *et al.*, 2002).

1.2.2. Des dispositifs aussi pathogènes que contre-productifs

Dans un tel contexte, où la pression des dispositifs vient s'ajouter à la mise en concurrence interpersonnelle, les travailleurs finissent inévitablement par réaliser leurs tâches de manière mécanique, dépourvue de sens et de plaisir. Ils « abattent » leur travail, « le bâcle », plus qu'ils ne le réalisent. Sans âme, ni signification, ce travail insatisfaisant est comme « dépourvu d'activité » (Dujarier, 2015, p. 38). Il ne permet aucun développement humain et ne procure pas le moindre sentiment d'accomplissement professionnel. Les individus se retrouvent alors empêchés de ressentir une quelconque valeur intrinsèque à leur activité (Deci *et al.*, 2002).

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de mesurer la performance, ces dispositifs et les indicateurs de mesure qu'ils mobilisent s'avèrent inadaptés, puisque conçus de manière stable, rationnelle et quantitative, alors même qu'ils doivent analyser la performance d'activités souvent changeantes, complexes et uniques. On s'aperçoit alors que la mise en place de tels indicateurs est en fait révélatrice d'une profonde méconnaissance du métier, au point de créer un système proche de l'absurde. En effet, plus les travailleurs passent de temps à enregistrer la quantité de tâches qu'ils réalisent, moins ils ont de temps pour les réaliser. Pour éviter la perte de temps dans le *reporting* de leur activité, les travailleurs, sous couvert de leurs managers de proximité, produisent régulièrement des chiffres standards, qui ne correspondent pas vraiment à la tâche réalisée, puisque sa typicité ne peut être codée, et produisent ainsi des données fausses, inutilisables et contre-productives (Dujarier, 2015).

Ainsi, dans les organisations de service, ces dispositifs dégradent la qualité du service rendu, car ils ne peuvent pas s'adapter aux particularités des situations, ni répondre à certains problèmes réels, si ces derniers ne rentrent pas « dans les cases » prédéfinies. Dès lors, ces dispositifs n'apportent aucune satisfaction à personne : ni pour les travailleurs qui les suivent, ni pour ceux à qu'ils sont censés servir avec rigueur et qualité. Cet ajustement permanent des situations réelles par le travailleur pour satisfaire le dispositif conduit « *paradoxalement à dégrader la performance réelle pour atteindre les objectifs de performance formels* » (Dujarier, 2015, p. 51). Les chiffres extraits de ces dispositifs ne servent finalement qu'à rendre compte rationnellement d'une activité de production, dont les directions n'ont même pas idée.

1.2.3. Le rôle d'ajustement permanent des managers face aux dispositifs

Dans ce contexte de gestion par les dispositifs, les cadres de proximité apparaissent comme des maillons intermédiaires, parfois « tampons », parfois « relais » (Dujarier, 2015, p. 58). Ils ont pour mission de trouver comment ajuster le dispositif à la réalité, et à faire le lien entre les exigences de la direction et les problématiques de terrain. Ainsi, ils s'assurent que les dispositifs soient respectés par leurs collaborateurs, tout en leur permettant de les contourner efficacement, afin de produire la quantité de chiffres attendue par la direction. Les managers de proximité adoptent donc un rôle de « traduction » (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010) entre ces deux mondes parallèles, de sorte qu'ils deviennent les surveillants et les garants du fonctionnement de cette machinerie, qui ne correspond à rien, ni à personne.

Ces professionnels sont reconnus pour être souvent de « bons encadrants », car leur connaissance du métier les rend légitimes. Ils sont en mesure de « sentir » les situations, les dossiers, les clients, ou encore la machine. Une référence aux champs lexicaux de l'émotion et de la sensation, qui permet de ramener artificiellement des éléments humains dans un fonctionnement de-personnifié, déshumanisé et désincarné (Dujarier, 2015, p. 147).

Néanmoins, dans les grandes organisations, au-dessus de ces encadrants psychologiquement et professionnellement proches de leurs collaborateurs, il semble y avoir une distance abyssale entre les concepteurs des dispositifs et leurs utilisateurs, qui ne les amènent que très rarement à se rencontrer en face-à-face. Ils ne travaillent souvent pas dans le même lieu, ne participent pas aux mêmes réunions, et sont incapables de mettre un visage, voir même un nom les uns sur les autres. Ceux qui encadrent, régissent et évaluent l'activité de production, n'entrent jamais en interaction avec ceux qui la réalisent réellement.

Cette situation donne l'impression que le management global de l'organisation se fait sans aucun manager humainement incarné (Bergère & Chassard, 2013), comme si personne n'était vraiment aux commandes. Les dispositifs fixent les règles, établissent des critères, automatisent les mesures et rationalisent les décisions. Et les dirigeants en sont ravis, car cette apparente neutralité leur permet de prendre les décisions qu'ils souhaitent, de les justifier et de les faire accepter, en utilisant à leur guise les chiffres qui les intéressent (Dujarier, 2010).

On peut alors se demander si les dirigeants ont connaissance des ajustements permanents que leurs salariés doivent assurer entre les dispositifs et les situations réelles auxquelles ils sont confrontés. Si les dirigeants étaient au courant, on pourrait croire qu'ils chercheraient à lutter contre ces désinvoltes. Bien au contraire, ils savent pertinents que ces dispositifs sont trop structurés, simplistes et rigides pour correspondre à la réalité, et ils comptent justement sur leurs salariés pour effectuer ces ajustements indispensables. C'est la raison pour laquelle, par le biais des activités de gestion des ressources humains, les dirigeants en appellent à l'autonomie, à la proactivité, à l'adaptabilité et à la créativité de leurs collaborateurs. Ils donnent ainsi l'illusion que ces besoins d'ajustement répondent à l'autonomie demandée par les salariés, et qu'ils peuvent s'en réjouir, puisque leur rôle est présenté comme une véritable valeur ajoutée. En réalité, ces dispositifs imposent un ensemble de normes et de règles complètement déconnectées du métier, puis imposent des méthodes et des rythmes de travail qui ne sont ni choisies, ni autonomes. Les salariés sont alors dé-professionnalisés, contrôlés, et deviennent parfaitement interchangeables (Dujarier, 2015).

1.3. Le management empêché

Depuis un certain nombre d'années, la santé au travail est devenue une préoccupation majeure du débat public et des enjeux organisationnels. Les pénibilités physiques du travail n'ont pas diminué. Au contraire, elles demeurent et se transforment, alors que les pathologies psychosociales viennent s'ajouter comme pathologies professionnelles (Detchessahar, 2011). Le XXI^{ème} siècle est marqué par un non-relâchement de la contrainte de productivité, doublé d'une intensification physique, cognitive et subjective du travail, qui le complexifie et renvoie les salariés face à des injonctions contradictoires. La dégradation de la santé au travail est communément associée au renforcement de ces contraintes et aux récentes transformations organisationnelles (suppression des niveaux hiérarchiques, décentralisation, montée des exigences de délai, renforcement des procédures écrites, etc.) Des transformations dont la conduite et la réussite sont fortement régis par le travail des managers (Detchessahar, 2011).

Face à ces mutations pathogènes, il apparaît nécessaire de recentrer le management sur l'encadrement opérationnel du travail de production en le libérant de ces contraintes administratives et politiques (1.3.1). Pour cela, la mise en œuvre d'espace de discussions peut s'avérer un outil de régulation salutaire pour la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle des salariés (1.3.2). Plus largement, la recherche a montré l'intérêt de mettre en place un management par la discussion (1.3.3).

1.3.1. Une nécessité de « désempêcher » le management

Dans les organisations actuelles, ce n'est pas tant un excès de présence hiérarchique qui contribue à la dégradation de la santé au travail, mais au contraire une absence de management. Une absence qui fragile les équipes et interroge également le travail des directions générales vis-à-vis de leurs lignes hiérarchiques (Detchessahar, 2011).

Les managers de proximité semblent accaparés par d'autres tâches que l'encadrement du travail de terrain, la gestion de ses contraintes, des imprévues et le soutien des équipes dans la réalisation de leurs tâches. Les encadrants semblent « *bloqués dans leurs bureaux* » (Detchessahar, 2011, p. 98) pour réaliser des tâches administratives, très décalées du travail de production des équipes. Ces tâches n'ont de sens que pour la direction, qui s'en sert pour évaluer ses managers et construire sa stratégie d'entreprise. Les managers semblent ainsi « empêchés » d'encadrer le travail réel par leurs tâches bureaucratiques.

De plus, même lorsqu'ils « sortent de leurs bureaux », les managers sont encore une fois éloignés du terrain par des réunions, des constructions de projets, des formations, qui certes, sont plus en prises avec le terrain, mais qui ne leur permettent pas pour autant de contribuer au soutien et d'accompagner quotidiennement les salariés face aux difficultés qu'ils rencontrent. Une réalité qui trouve une part de son explication dans les préoccupations de la direction, essentiellement centrées sur les contraintes et les sollicitations externes de l'entreprise (actionnaires, clients, concurrents, image de l'entreprise, etc.) plutôt que sur la réalité du travail en interne et ses contraintes propres (Detchessahar, 2011).

Les managers de proximité se trouvent ainsi empêchés de répondre aux attentes et aux besoins de leurs collaborateurs. Cette situation crée parfois une forme de mal-être et de mise sous tension des managers, qui aimeraient être plus proches du terrain. L'enjeu pour les organisations est alors de « désempêcher » ces managers en leur redonnant du temps et des moyens pour soutenir, accompagner et encadrer l'action de travail de leurs collaborateurs.

1.3.2. L'intérêt de construire et d'animer des EDT : une garantie de santé et de performance au travail

Depuis quelques années, les travaux de recherche mettent en évidence que les efforts faits par les organisations pour limiter la dégradation de la santé au travail portent sur la motivation des salariés en limitant les effets délétères des modes d'organisation, mais sans discuter de l'organisation du travail lui-même. « *L'activité en tant que telle n'est pas en discussion* » (Detchessahar, 2011, p. 95). Pour y remédier, un ensemble d'auteurs ont proposé de mettre en œuvre des espaces de discussions du travail (EDT), afin que les contradictions perçues par les salariés soient discutées.

Les espaces de discussion du travail (EDT) ne regroupent pas tous les types de canaux de communication, ni tous les lieux d'échanges. Ce sont des espaces de parole qui doivent se tenir entre les membres de l'organisation et pour les membres de l'organisation, dans le but d'énoncer ouvertement les difficultés du travail et d'y trouver des solutions. Ces EDT ne doivent pas être tenus par des prestataires externes qui viendraient plus ou moins régulièrement pour les animer. Ils doivent faire partie intégrante de l'organisation et participent activement à sa régulation conjointe. Il en ressort généralement des compromis, souvent temporaires et parfois adaptés à des situations individuelles, entre les règles prescrites par l'organisation et les besoins des salariés sur le terrain pour atteindre les objectifs de production (Detchessahar, 2013).

Les EDT permettent non seulement de rendre publique son opinion, sa représentation du travail et ses contraintes quotidiennes, de faire débat et d'établir des compromis, mais aussi de réfléchir sur soi-même. En effet, les EDT aident le collectif à mieux fonctionner, en construisant un sens et des perspectives communes, mais aident aussi les individus à effectuer un travail sur eux-mêmes, notamment en termes d'apprentissage ou pour résoudre certaines dissonances cognitives. L'intérêt des EDT est qu'ils permettent à la fois de stabiliser l'action collective et de donner un pouvoir d'agir aux salariés sur leur travail, afin qu'ils puissent se le réapproprier. De plus, ils permettent aux managers de connaître le travail réel de leurs subordonnés et de ses contraintes. Enfin, les EDT permettent de construire des déviations par rapport au cadre prescrit de manière négociée et ouverte avec tous les acteurs de l'organisation du travail.

Depuis les années 1990, une série de travaux de recherche (Defélix *et al.*, 2014, 2015 ; Dubois & Retour, 1999 ; Krohmer & Retour, 2006 ; Mérindol *et al.*, 2009) ont démontré l'impact de la pratique collective du travail sur la performance des individus, mais aussi sur leur bien-être et leur créativité. Les EDT, où se tiennent des échanges parfois informels et spontanés entre collègues (salles de réunions, couloirs, « machine à café », cantine d'entreprise, etc.) sont d'excellents générateurs d'échanges, de transferts de compétences et d'innovation.

Un ensemble de travaux de recherche ont démontré que les discussions informelles sur le lieu de travail, notamment dans les espaces de rencontres, favorisent les échanges entre une multitude de salariés, qui ne travaillent pas toujours ensemble, mais qui ont pourtant matière à combiner leurs savoirs et leurs compétences pour se former et s'informer mutuellement, ou pour faire preuve d'innovation sur des sujets divers. Des échanges spontanés qui disparaissent presque complètement en situation de travail à distance, et qui contribuent non seulement à l'appauvrissement des échanges humains (Haddon & Lewis, 1994 ; Kossek *et al.*, 2005 ; Ruiller *et al.*, 2017), mais aussi à la disparition d'une partie des vecteurs d'innovations et de performance individuelle et collective (Taskin et Tremblay, 2010). De plus, ils offrent un espace de soutien collectif au salarié par ses pairs, et participent à la reconstruction de son « identité métier » et du sens de son travail (Conjard & Journoud, 2013).

Les spécialistes du sujet recensent trois niveaux d'EDT. En premier lieu, les espaces de « conversation stratégique », qui mobilisent plutôt l'encadrement supérieur et la direction, dont le but est d'effectuer un travail d'élaboration des objectifs stratégiques. En second lieu, on retrouve les espaces de « conversation opérationnelle », animés par l'encadrement de proximité et qui visent à faire débattre les équipes de travail autour de l'exécution quotidienne des tâches, des contraintes et des difficultés rencontrées. « *Les enjeux de discussion et de circulation de*

l'information entre ces deux niveaux sont essentiels. [...] Le manager de proximité se trouve donc au cœur d'une activité de traduction qui conjugue les résultats de la conversation opérationnelle et de la conversation stratégique » (Conjard & Journoud, 2013, p. 17). Enfin, on retrouve les espaces de « conversation informelle » ou « de terrain », qui se forment naturellement au sein des organisations entre salariés. Ces espaces sont plus volatiles et apportent surtout des ajustements pour la production. La nature des échanges remonte assez peu à la hiérarchie, et c'est justement tout l'enjeu du management par la discussion que d'essayer de formaliser régulièrement les difficultés qui émanent des échanges de terrain.

La création des EDT ne suppose pas de supprimer les outils de gestion, mais d'en créer de nouveaux, dans le but d'institutionnaliser la discussion pour mieux la structurer, l'animer, la gérer et la garantir dans le temps. Il apparaît également important de connecter les EDT entre eux, afin de concrétiser les produits de ces discussions et de générer une véritable organisation du travail par la discussion (Detchessahar, 2011). Les EDT sont finalement l'incarnation de ce que doit être le management : une action de pilotage et d'animation d'une action collective finalisée (Mintzberg, 1989), qui favorise la santé au travail de ses collaborateurs.

1.3.3. Le management par la discussion

Plusieurs recherches ont constaté que « *les pratiques actuelles de management ne permettent pas toujours d'outiller les salariés et de mettre à leur disposition les ressources nécessaires pour faire face aux exigences de leur travail* » (Conjard & Journoud, 2013, p.6). Les organisations manquent d'espaces de discussion et de régulation entre les encadrants et leurs subordonnés (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017 ; Conjard, 2011).

Pour y remédier, il semble nécessaire de recentrer le management sur le travail, avec notamment l'ouverture d'EDT à différents niveaux de l'organisation, afin de réguler les tensions organisationnelles et managériales, et de donner des marges de manœuvre aux salariés (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010). Lorsqu'il s'agit d'encadrer une équipe avec un modèle de management par la discussion, les EDT nécessitent des rencontres en face-à-face et une connaissance par le manager du métier des salariés qu'il encadre, ainsi que de leurs contraintes (Detchessahar, 2013), sans quoi les EDT perdraient toute leur crédibilité et leur efficacité. Toutefois, quand bien même une organisation soutient la mise en œuvre et le développement des EDT, il faut surtout qu'ils soient utiles, efficaces et salutaires pour les managers et leurs salariés.

Mais alors, quels sont les indicateurs de la qualité des EDT dans une organisation ? Le premier réside dans le fait de faire accepter l'idée que la discussion puisse être un moyen d'action et non une perte de temps pour les organisations et leurs acteurs. Le second repose sur les dimensions relationnelles de la discussion, qui permettent de créer de meilleures relations de travail et d'échanger sur celui-ci (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017). On constate alors que plus il y a d'EDT dans une organisation, plus ils sont perçus comme fonctionnant bien par les salariés. De plus, la recherche a démontré que plus les EDT sont nombreuses et bien perçues, moins le niveau d'épuisement professionnel est fort, et inversement. De plus, un management exemplaire joue plus sur la qualité que sur la fréquence de mobilisation des EDT, alors que le soutien managérial fonctionne à l'inverse. Enfin, un management participatif joue à la fois sur le volume et la qualité des EDT (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017).

Il semble donc que la mise en place des EDT nécessite aussi d'adapter les modèles de management de l'organisation et d'arbitrer entre différentes postures. D'autant plus que, les managers doivent « faire vivre » continuellement ces EDT pour assurer leur utilité et leur efficacité, et surtout mettre en œuvre la discussion entre les espaces de discussions du travail. En effet, la soutenabilité et l'efficacité des EDT, notamment de niveau opérationnel et informel, dépend de leur connexion avec les EDT de plus haut niveau hiérarchique, afin que les problématiques de terrain ne restent pas en marge des décisions prises au niveau de la direction. Seule la durabilité des EDT dans le temps peut être génératrice de sens dans l'exercice de leur travail pour les salariés et leur octroyer un véritable pouvoir d'agir (Detchessahar, 2013).

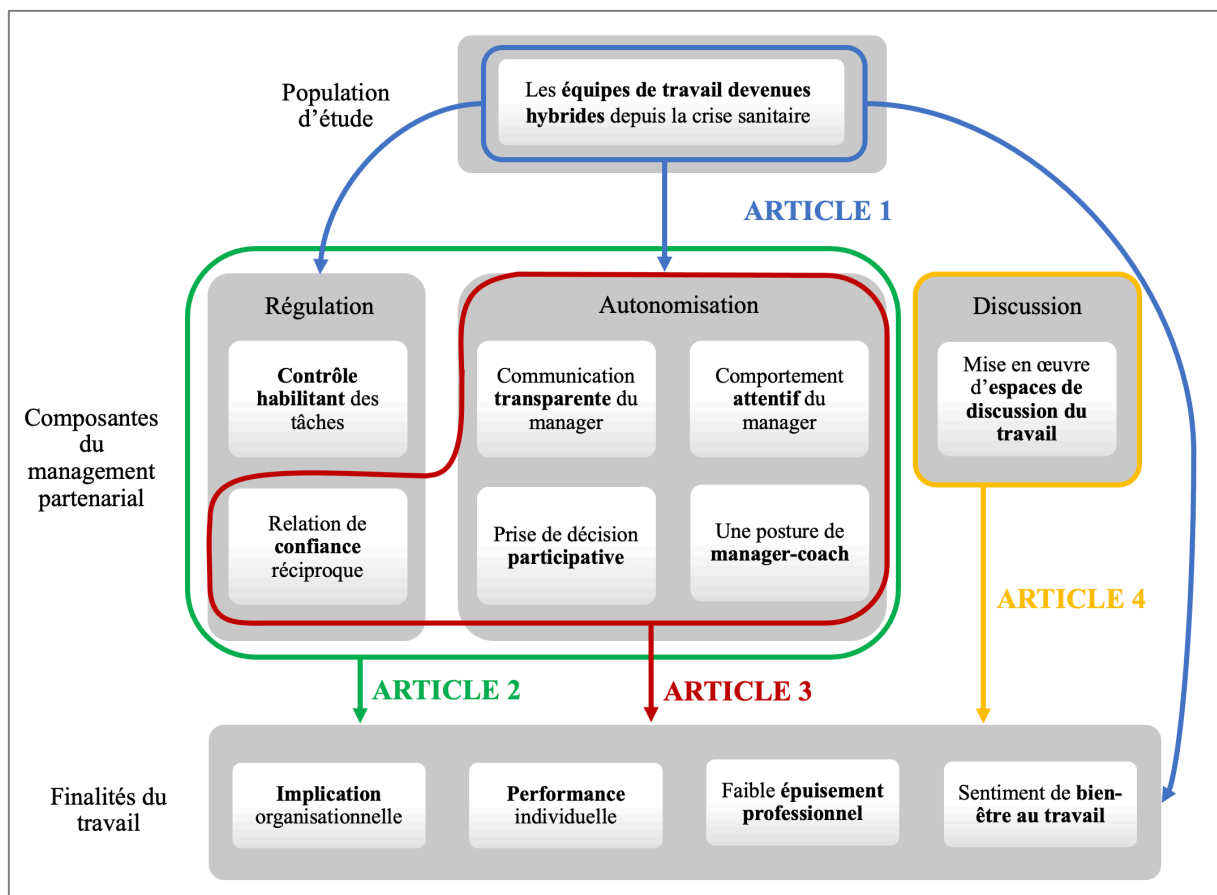
Toutefois, il s'avère souvent difficile de mettre en œuvre de tels EDT, car ils ont des coûts humains jugés trop importants. Ils représentent tout d'abord des coûts cognitifs, puisqu'on livre son point de vue dans l'espace public de l'organisation, ainsi que des coûts politiques, puisque l'information est partagée avec tous et ne peut donc plus être utilisée à des fins individuelles. Ces EDT renferment également des coûts sociaux, liés à la potentielle violence de la critique ou de la justification, ainsi que des coûts de responsabilisation, du fait de l'obligation d'accepter les compromis décidés à la majorité et de s'engager à les suivre.

Si l'on transpose cela dans l'organisation actuelle du travail, à la fois déspatialisée et hybride, que peut-il advenir de cette relation à distance, alors même qu'elle apparaît difficile à créer et à maintenir en présentiel ? D'autant plus que la construction d'un lien durable exige des rencontres en face-à-face (Detchessahar, 2013). Il se pose ainsi toute une série de questions. Comment assurer des relations sociales prolifiques à distance ? Comment stimuler la

motivation, l'accomplissement et le sens du travail, lorsqu'un salarié n'est pas dans les locaux de son organisation ? Et enfin, comment assurer le confort et la sécurité de chacun ?

A distance, ces impératifs deviennent de véritables défis pour les organisations et leurs lignes managériales. En effet, les déterminants du bien-être des télétravailleurs dépendent aussi de l'environnement extérieur dans lequel ils travaillent et des ressources individuelles qu'ils peuvent mobiliser pour gérer ce travail à distance. Cependant, l'isolement et la diminution d'échanges provoqués par le travail hybride nécessite d'entamer sur réflexion sur la mise en œuvre de ces EDT à distance. Est-ce réalisable ou doit-on plutôt profiter des journées de travail en présentiel pour les animer ? Ces questions méritent d'être étayées par la recherche et soulignent l'intérêt de l'intégration d'un management par la discussion dans une logique partenariale. C'est la raison pour laquelle, le rôle de discussion constitue la troisième composante de notre modèle de management partenarial, dont les effets sur la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle n'ont pas encore été testés conjointement de manière empirique, qui plus est dans le cadre d'une organisation de travail hybride (Figure 8). Cette étude empirique fera donc l'objet de notre quatrième et dernier article.

Figure 8. Construction du modèle de recherche global - Étape 5



2. Les approches contemporaines du management

Dans un contexte de crise du management et de déspatialisation du travail, les organisations se retrouvent dans l'obligation de repenser leur manière d'encadrer leurs collaborateurs. Les récents travaux sur le management des organisations proposent de multiples formes de management centrées sur la relation humaine. Nous verrons que ces approches méritent aujourd'hui d'être dépassées pour donner lieu à une vision plus partenariale et partagée du rôle d'encadrement (Dejoux, 2016 ; Plane 2015), orientée vers les préoccupations opérationnelles des salariés (Detchessahar, 2019).

Dans cette optique, nous allons discuter des limites des approches contemporaines du management, telles que « l'entreprise libérée » (2.1), les approches du leadership visionnaire et émotionnel (2.2), la distinction entre leadership transactionnel et transformationnel (2.3), l'émergence de la dimension spirituelle (2.4), ou encore le leadership-serviteur (2.5).

2.1. « L'entreprise libérée » : une approche basée sur la confiance

« L'entreprise libérée » est une forme organisationnelle théorisée par Getz et Carney (2012), dans laquelle les salariés sont « *entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise* ». L'idée n'est évidemment pas de laisser les salariés faire absolument tout ce qu'ils veulent dans une forme d'anarchie organisationnelle, mais plutôt de les laisser prendre des initiatives individuelles dans le périmètre de leur travail, ou des initiatives collectives au sein de leur équipe, de leur service ou de l'organisation tout entière. Ce modèle implique la mise en œuvre d'un climat de confiance et de reconnaissance réciproque entre les parties prenantes, avec un système managérial non contrôlant, mais régulateur. En effet, toute organisation est fondée sur des dépendances mutuelles assumées entre les acteurs, qui s'avèrent indispensables au bon fonctionnement de l'activité. La structure organisationnelle doit donc être animée par des espaces de discussions du travail (Detchessahar, 2013, 2019) et avoir la capacité d'évoluer et de s'adapter constamment aux besoins individuels, aux orientations collectives et aux évolutions des marchés extérieurs (Kotter, 2017).

Outre les notions de liberté, d'autonomie et de proactivité, le concept « d'entreprise libérée » est aussi fondé sur la mise en place d'un management authentique, animé par des encadrants éthiques, exemplaires, fidèles à eux-mêmes, respectueux, tolérant, encourageant, et surtout confiant envers leurs collaborateurs (Kotter, 2015). Cependant, il ne s'agit pas seulement de décréter une relation de confiance pour que celle-ci existe et perdure. La confiance est une

construction relationnelle qui se tisse et qui s'entretient autour de quatre dimensions. En premier lieu, il s'agit pour le manager d'être cohérent dans ses propos, ses comportements et ses actions, afin d'éviter qu'un climat de méfiance et d'hypocrisie ne se crée au sein des équipes (Brunsson, 2002). Cette confiance passe également par une loyauté et une fiabilité sans faille du manager, qui doit rester fidèle à lui-même et protéger ses collaborateurs. De plus, le manager doit mettre en œuvre un climat d'ouverture et de tolérance au sein de l'équipe, afin que les échanges puissent être sincères et productifs. Enfin, cette confiance ne peut perdurer que si le manager se montre intègre et honnête envers ses collaborateurs, ce qui signifie : assumer ses propos ou ses décisions, et ne pas essayer de nuire à ses collaborateurs.

Néanmoins, si les « entreprises libérées » sont animées par un tel esprit de liberté, d'agilité et de confiance, elles peuvent aussi être vectrices de risques psycho-sociaux, comme le stress, l'épuisement ou l'isolement, puisqu'elles incitent les salariés à être proactifs et à prendre part à l'organisation du travail. Ces opportunités peuvent être perçues comme une exigence, une contrainte ou une charge supplémentaire pour certains salariés, qui ne souhaitent pas forcément s'investir sur le plan humain et émotionnel dans la sphère professionnelle (Bouzou & De Funès, 2018). D'autant plus que, l'assouplissement des règles hiérarchiques et la liberté donnée aux acteurs peuvent engendrer une recomposition du pouvoir, animée par des personnes individualistes et désireuses de tirer un maximum d'avantages de cette forme d'organisation au détriment de leurs collègues. Ces jeux de pouvoir peuvent alors briser toutes les relations de confiance entre les parties prenantes et provoquer un écroulement de ce modèle d'entreprise.

2.2. Les approches managériales visionnaires et émotionnelles

Les récentes approches du leadership cherchent à façonner le portrait d'un « bon manager » à travers ses caractéristiques psychosociales : ses traits de personnalité, ses valeurs, ses idées, son attitude et son comportement. Dans cette perceptive, le manager se caractérise par son charisme, son altruisme, son humilité et sa capacité à inspirer ses collaborateurs.

L'une des premières approches apparaît sous la plume de Peter Koestenbaum (1991) qui théorise le « leadership visionnaire », capable de développer l'intelligence collective au sein de son organisation, et *in fine*, de faire grandir ses collaborateurs. Ce modèle managérial se caractérise par un ensemble de fondements assez vagues qui placent la recherche de grandeur et le développement humain au cœur du rôle de manager. L'auteur explique que le manager doit être à l'affût du changement. Il doit avoir une véritable force personnelle, une mentalité de

leader et une grande ouverture d'esprit. Enfin, il doit être en mesure de promouvoir l'apprentissage par l'entraînement et de développer l'intelligence du leadership.

Cette approche s'avère cependant particulièrement exigeante envers les managers puisqu'elle demande de grandes qualités psycho-sociales qui ne sont pas innées chez tous les individus. Ces prérequis rendent le leadership visionnaire difficile à adopter uniformément dans une organisation, puisqu'elle est composée de managers aux personnalités forcément diverses.

Dans la continuité de la réflexion de Koestenbaum (1991), puis des travaux de Meyer et Salovey (1993, 1995) sur l'intelligence collective, Goleman (2000) propose une nouvelle grille de lecture du leadership dite émotionnelle, combinant qualités personnelles, qualités relationnelles et capacités d'adaptation aux événements et à son environnement. Pour lui, un leader doit être capable de mobiliser ses collaborateurs quelles que soient les circonstances, en adoptant la posture la plus adéquate dans chaque situation. Il ne s'agit donc plus de posséder un certain nombre de qualités fixes et précises, mais d'être capable de passer d'un style managérial à l'autre en fonction de la situation et l'environnement professionnel concerné.

Goleman (2000) décline ainsi six styles de leadership pouvant être adoptés conjointement ou indépendamment en fonction des circonstances : leader direct, chef de file, visionnaire, collaboratif, participatif ou coach. C'est ce que l'on appelle le modèle du « leadership émotionnel ». Néanmoins, l'auteur ne présente pas ces différents styles sur le même plan. Il estime qu'un manager doit être en mesure de savoir les mettre en œuvre dans une situation donnée, mais que certains styles de leadership demeurent préférables pour favoriser le climat social, l'atmosphère de travail et la satisfaction professionnelle. En ce sens, les styles visionnaire et collaboratif s'avèrent les plus positifs, alors que le style directif est perçu comme le plus négatif des six, du fait de la pression et du manque de marges de manœuvre qu'il impose à ses subordonnés.

Toutefois, l'articulation des différents styles de leadership proposés par Goleman (2000) peut interroger quant à sa faisabilité. En effet, il semble difficile d'imaginer qu'un manager puisse ajuster en permanence son approche managériale et ses comportements en fonction des besoins et des attentes de chacun de ses collaborateurs. En premier lieu, il apparaît difficile d'être en mesure de cerner avec justesse des attentes changeantes, et en deuxièmement, il peut y avoir différentes personnalités, et donc différents besoins, au sein d'une même équipe.

2.3. La distinction entre leadership transactionnel et leadership transformationnel

D'autres auteurs ont proposé une grille de lecture distinguant deux formes de leadership : d'une part les « leaders transactionnels » qui cherchent à développer les performances de leurs collaborateurs en activant des leviers de motivation ; et d'autre part, les « leaders transformationnels » qui nourrissent l'accomplissement professionnel de leurs collaborateurs en renforçant l'estime de soi, la satisfaction au travail et la performance (Bass, 1990). Ce style leadership requiert une attitude charismatique, inspirante et visionnaire pour ses collaborateurs, qui a un impact positif sur leur implication, leur absentéisme et le taux de *turnover* (Plane, 2015). Un leader transformationnel encadre le travail par la confiance et l'exemplarité, veille au partage d'informations, prodigue un soutien et des conseils à ses collaborateurs, apporte de la considération au travail accompli et s'assure du développement professionnel de chacun par une forme de coaching personnalisé (Dejoux, 2016).

D'ailleurs, il semble que le leadership transformationnel (Bass, 1990) entraîne un soutien de l'autonomie par le manager, ainsi qu'une motivation autonome (Conchie, 2013 ; Gagné *et al.*, 2019), alors que le leadership transactionnel engendre plutôt une attitude de contrôle managérial et une motivation contrôlée. En ce sens, Kanat-Maymon et ses collègues (2020) ont constaté que la nature de la motivation du manager lui-même, prédit sa posture managériale. En effet, un manager qui est lui-même animé par une motivation autonome dans le cadre de son travail, aura davantage tendance à développer un style de leadership transformationnel, qui favorise la motivation autonome de ses collaborateurs. De même, une motivation contrôlée chez le manager prédit un style de leadership transactionnel, qui lui-même prédit la motivation contrôlée des subordonnés. Enfin, une amotivation chez le manager développera un style de leadership passif, qui conduira au développement de l'amotivation au sein de son équipe (Kanat-Maymon *et al.*, 2020).

Pourtant, si le modèle du leadership transformationnel apparaît comme plus salubre que le leadership transactionnel, il présente néanmoins des limites, qui se rapprochent beaucoup de celles du leadership visionnaire. En effet, adopter un style de leadership transformationnel requiert des qualités charismatiques qui ne sont pas innées chez tous les individus et rendent cette posture difficile à mettre en œuvre par l'ensemble des managers d'une organisation.

2.4. L'émergence de la dimension spirituelle dans le management

Les récents travaux sur le leadership ont contribué au développement d'une autre forme de leader appelée « spirituel ». Il s'agit d'une posture fondée sur l'humilité du manager, qui doit davantage laisser la place à la discussion collective dans le processus de prise de décision, et ne pas imposer ses directives (Fry, 2003). Ici, la notion de « spiritualité » ne doit être considérée au sens religieux du terme. Le leader spirituel est une personne calme, altruiste et sage, ayant de grandes qualités d'introspection et de pleine conscience. Il sait reconnaître la dignité de chacun, instaurer un climat de confiance et peut éventuellement pratiquer la méditation. En ce sens, le leader spirituel est attentif à l'équilibre des temps de vie de ses collaborateurs. Il les aide à s'impliquer dans leur travail et à fournir des efforts pour atteindre leurs objectifs (Avery & Bergsteiner, 2011 ; Fry & Altman, 2013). Il est à la fois un coach professionnel et un coach de vie, qui désamorce les conflits d'intérêts et accompagne les changements de manière dévouée et créative (Voynet-Fourboul, 2011).

Néanmoins, ce modèle de leadership est sans nul doute le plus délicat à mettre en œuvre dans les entreprises françaises, qui se montrent souvent dubitatives, méfiantes, voir moqueuses envers les approches dites « spirituelles ». De nombreuses entreprises les trouvent inappropriées, et considèrent que ces approches relèvent de sensibilités personnelles et intimes, qui ne peuvent pas être développées sur le lieu de travail comme un modèle à suivre.

2.5. Le servant leadership : un mode de management agile

Le *servant leadership* est un concept né aux États-Unis dans les années 1970 avec les premiers travaux de Greenleaf (1977, 1998). L'idée centrale de cette posture est que l'activité du manager est à la disposition des besoins de ses subordonnés. Cette posture managériale fut modélisée au début du siècle par Spears et Lawrence (2002), puis renforcée empiriquement par les travaux de Liden et ses collègues (2008), ainsi que Van Dierendonck (2011), avant d'être repris en France par Belet (2013).

Dans leur méta-analyse, Eva et ses collègues (2019) ont constaté que la plupart des études sur le *servant leadership* fournissent des descriptions assez vagues de ses caractéristiques. Cette absence de définition claire a donné lieu à une synthèse permettant de définir une vision uniforme du *servant leadership*.

Ainsi, le modèle du *servant leadership* considère que les collaborateurs sont la finalité de l'action productive de l'organisation et non simplement un de ses moyens. Ils ne sont pas

considérés comme une ressource « humaine » parmi un ensemble de ressources dédiées à la production, mais comme la source principale de création de valeur. A ce titre, ils doivent être mis au cœur du management des hommes et de l'organisation. C'est pourquoi, le *servant leader* doit d'abord être au service de ses collaborateurs, bien avant de les superviser et de les contrôler. Cela signifie qu'il doit déterminer avec eux leurs objectifs et les moyens pour y parvenir, puis leur fournir les ressources nécessaires et se montrer disponible pour répondre à leurs besoins. Ce type de management se veut basé sur la communication, la transparence et la confiance. Le *servant leader* doit faire preuve d'exemplarité et d'humilité, organiser une collaboration participative et encourager la créativité, car chacun doit être au centre de son propre travail. L'écoute des collaborateurs est donc une qualité primordiale, ainsi que la capacité à animer le collectif pour créer une identité commune, un sentiment de proximité affective et une vision partagée de la mission de l'équipe (Eva *et al.*, 2019).

Le *servant leadership* se distingue des leadership transformationnel et authentique, aussi bien d'un point de vue empirique que conceptuel (Liden *et al.*, 2008 ; Sendjaya *et al.*, 2019 ; Stone *et al.*, 2004 ; Van Dierendonck, 2011). En termes conceptuel, les divergences se remarquent aussi bien au niveau des motivations que des objectifs du manager.

Le *servant leader* se distingue du leader transformationnel, car il est davantage orienté sur les besoins psychologiques de ses collaborateurs. Il les considère comme un objectif à atteindre en soi, alors que le leader transformationnel place ces besoins au second plan par rapport aux objectifs de l'organisation (Van Dierendonck, 2011 ; Van Dierendonck *et al.*, 2014). Ainsi, même si les deux profils de managers ont pour objectifs de promouvoir la santé économique de leur organisation en favorisant le bien-être de leurs collaborateurs, pour un *servant leader*, il s'agit d'une fin en soi, et pas seulement d'un moyen détourné pour atteindre des objectifs financiers. Il estime que ses collaborateurs passent avant l'organisation, et que lui-même passe en dernier en tant que manager.

Le *servant leader* se distingue également du leader authentique des « entreprises libérées ». Certes, ces deux modèles reconnaissent l'importance d'être authentique et sincère dans ses interactions avec autrui (Avolio & Gardner, 2005). Cependant, son attitude altruiste et désireuse de servir les autres n'est pas seulement une posture choisie par le manager pour encadrer son équipe, c'est une façon d'être, un tempérament et une conviction profondément ancré en lui. Par conséquent, le *servant leader* adopte cette posture avec un plaisir sincère, presque de manière naturelle et instinctive.

Néanmoins, le modèle du *servant leadership* présente plusieurs limites. En premier lieu, le fait qu'il soit « au service » des besoins et des attentes de ses collaborateurs complique le rôle de traduction et d'ajustement du manager entre la direction et les employés de terrain (Abord de Chatillon & Desmarais, 2010), car il le rend émotionnellement très proche de ses collaborateurs et peut l'empêcher de faire preuve de discernement. En ce sens, il peut également être mis en difficulté lorsqu'il s'agit de prendre des décisions difficiles et faire preuve d'un déficit d'autorité par crainte de décevoir ses collaborateurs.

De même, il peut avoir du mal à composer avec des intérêts divergents au sein d'une même équipe, ce qui l'empêche de remplir les attentes de chacun. Par ailleurs, ce modèle requiert des très grandes qualités d'altruisme, d'éthique et de dévotion, qui ne constituent pas la personnalité de tous les encadrants et rendent ces principes difficiles à diffuser dans toute une organisation. Cela est d'autant plus difficile si le *servant leader* peut se retrouver face à des personnes individualistes et peu éthiques, qui risquent de le démotiver. Finalement, on constate que les exigences de ce modèle managérial sont très fortes pour le manager, et peuvent rapidement l'épuiser, surtout dans un contexte de travail où les attentes divergent (Perrier, 2021).

Finalement, l'ensemble des approches contemporaines du management présentées dans ce panorama comportent des limites qui expliquent qu'elles n'aient pas été retenues pour composer notre modèle de management partenarial. Les principes fondateurs et les limites de chacune ont été repris dans un tableau de synthèse (Tableau 1).

Tableau 1. Synthèse des approches contemporaines du management

| | Principe fondateur | Principale limite |
|------------------------------|--|---|
| Entreprise libérée | Permettre aux salariés de prendre des initiatives individuelles ou collectives dans le périmètre de leur travail. | Peut être vectrice de risques psycho-sociaux , comme le stress ou l'isolement, puisqu'elle incite les salariés à être proactifs et à prendre part à l'organisation du travail. |
| Leadership visionnaire | Développer l' intelligence collective au sein de son équipe, et de faire grandir ses collaborateurs. Le manager doit avoir une mentalité de leader et une grande ouverture d'esprit. | Demande de grandes qualités psycho-sociales qui ne sont pas innées chez tous et rendent cette posture difficile à adopter par l'ensemble des managers d'une organisation. |
| Leadership émotionnel | Développer 6 styles de leadership pouvant être adoptés conjointement ou indépendamment selon les circonstances : leader direct, chef de file, visionnaire, collaboratif, participatif ou coach. | Peut être difficile d'articuler ces différents styles de leadership pour un manager, car il n'est pas facile de bien cerner les besoins de ses collaborateurs à un instant donné. |
| Leadership transformationnel | Requiert une attitude charismatique, inspirante et visionnaire pour ses collaborateurs, qui a un impact positif sur leur implication, leur absentéisme et le taux de turnover. | <i>Cf. limites du leadership visionnaire.</i> |
| Leadership spirituel | Laisser la place à la discussion collective dans le processus de prise de décision, et ne pas imposer ses directives . Le leader spirituel est calme, altruiste et sage, ayant des qualités d'introspection et de pleine conscience. | Peut être délicat à mettre en œuvre dans les organisations qui se montrent souvent dubitatives, méfiantes, voir moqueuses envers une approche dite spirituelle, car elles les trouvent inappropriées, et considèrent que cela relève de sensibilités personnelles et intimes. |
| Leadership serviteur | Se mettre à la disposition des besoins de ses collaborateurs , avant de contrôler leur activité, dans une relation basée sur la transparence, la communication et la confiance. | Peut-être difficile de remplir son rôle d' ajustement entre la direction et ses collaborateurs , lorsque l'on se met dans une posture de service, et de composer avec les différentes attentes des membre de l'équipe . |

3. Le leadership habilitant : un modèle de management basé sur l'autonomie et le soutien du travail opérationnel

Le leadership habilitant est un mode d'encadrement qui promeut le soutien de l'autonomie et le partage de pouvoir entre le manager et les membres de son équipe (3.1). En cela, il se distingue de la plupart des théories actuelles du leadership (3.2) et engendre un très grand nombre de conséquences positives pour ses collaborateurs (3.3). Toutefois, ce style de leadership présente des limites, puisqu'ils demandent certaines prédispositions chez les managers et nécessite un alignement avec les attentes de ses collaborateurs (3.4).

3.1. *Les fondements du leadership habilitant*

Le leadership habilitant est un mode d'encadrement qui vise à responsabiliser les salariés en promouvant l'autonomie, la prise de décision participative et l'accompagnement individuel des membres de l'équipe (3.1.1). Ce style de leadership trouve ses racines dans les travaux de l'État de l'Ohio, qui ont alimenté plusieurs autres théories actuelles du leadership (3.2.2).

3.1.1. **Les principes du leadership habilitant**

L'*empowering leadership* est principalement traduit en français par les termes de « leadership habilitant », mais aussi par « responsabilisant » ou encore « autonomisant ». Le leadership habilitant est défini par Boudrias et Bérard (2016) comme l'ensemble des comportements déployés par un manager qui cherche à partager son pouvoir, afin d'accroître l'autonomie, l'implication et la performance des membres de son équipe. Il se distingue essentiellement des autres styles de leadership en ce qu'il promeut le partage du pouvoir et des responsabilités entre le manager et les membres de son équipe, alors que le leadership est traditionnellement décrit comme un processus d'influence du manager vers ses subordonnés (Boudrias & Bérard, 2016).

Pour le manager, ce modèle d'encadrement consiste à promouvoir la prise de décision partagée au sein de l'équipe, à se montrer attentif aux besoins de chaque collaborateur, à établir un mode de communication transparent et à déléguer certaines tâches pour développer les compétences de ses collaborateurs, tout en démontrant un investissement professionnel exemplaire (Ahearne *et al.*, 2005 ; Amundsen & Martinsen, 2014 ; Arnold *et al.*, 2000 ; Sharma & Kirkman, 2015).

Les travaux portant sur le leadership habilitant l'examinent à travers deux grands axes. Le premier est qualifié de « forme structurelle d'habilitation », car il se concentre sur l'autonomie et le partage de pouvoir conféré par un élément externe au collaborateur : son manager.

- Cette première perspective se concentre donc sur la manière avec laquelle les **comportements habilitants d'un manager** jouent un rôle vital sur les finalités du travail de ses collaborateurs (Arnold *et al.*, 2000 ; Conger & Kanungo, 1988 ; Manz & Sims Jr., 1990 ; Strauss, 1964). Les chercheurs ont conceptualisé et validé un ensemble unique de comportements et dimensions propres au leadership habilitant permettant de le différencier des autres modèles de leadership. Par exemple, Arnold et ses collègues (2000) ont mis au jour cinq dimensions clés de l'autonomisation du leadership : prendre des décisions participatives, coacher l'équipe, informer avec transparence, manifester de l'intérêt pour chacun et donner l'exemple

- Le second axe considère l'autonomisation comme un **état psychologique vécu par les salariés**, à la fois sur le plan cognitif et motivationnel, qui est le prisme par lequel on peut étudier la perception de cette autonomisation par les salariés (Lee *et al.*, 2017 ; Thomas & Velthouse 1990). Cette perspective est qualifiée d'autonomisation psychologique (Spreitzer, 1995).

3.1.2. Les racines académiques du leadership habilitant

Les racines académiques du leadership habilitant sont nombreuses. Les travaux de l'État de l'Ohio (Fleishman, 1953) sur la considération des besoins des subordonnés constituent le fondement de ces réflexions, repris par les études sur le soutien managérial (Bowers & Seashore, 1966) et sur le management participatif (Locke & Schweiger, 1979 ; Vroom & Yetton, 1973). A la fin des années 1980, Conger et Kanungo (1988) ont fait valoir que la notion d'autonomisation, en tant que « partage du pouvoir », était incomplète et qu'une conceptualisation complète doit également inclure l'effet motivationnel de l'autonomisation sur les subordonnés. Sur la base de ces travaux, Thomas et Velthouse (1990) ont présenté un premier modèle d'intégration combinant analyse du comportement du manager (forme structurelle d'habilitation) et vécu du salarié concerné (état psychologique).

Dans le courant des années 2000, un ensemble de recherche portant sur les comportements managériaux promouvant l'autonomie et le partage de pouvoir ont montré son impact positif sur la santé au travail, mais aussi sur un large panel de dimensions en lien avec la performance organisationnelle (Gagné & Deci, 2005 ; Kanat-Maymon *et al.*, 2020 ; Williams *et al.*, 2014).

La plupart des échelles qui mesurent ce modèle combinent ces deux axes, en questionnant des salariés vis-à-vis des comportements et pratiques de leur manager. Les échelles de mesure les plus utilisées sont l'*Empowering Leadership Questionnaire* élaboré par Arnold *et al.* (2000) et le *Leader Empowering Behavior Questionnaire* élaboré par Konczak *et al.* (2000). D'autres échelles ont également été approuvées par la communauté scientifique, comme celles de Kirkman et Rosen (1999), Ahearne *et al.* (2005), puis Amundsen et Martinsen (2014).

3.2. Le leadership habilitant parmi les autres théories du leadership

Le leadership habilitant s'inscrit dans un courant positiviste (Fineman, 2006 ; Spreitzer, 1995 ; Spreitzer & Doneson, 2005) comme la plupart des théories sur le leadership. Toutefois, il présente des différences et une plus-value avec la majorité d'entre elles, et notamment les styles

de leadership participatif (3.2.2), éthique (3.2.3), partagé (3.2.4) et orienté sur les résultats (3.2.5), ainsi que l'auto-leadership (3.2.6) et la théorie du *leader-member exchange* (3.2.7).

3.2.1. Leadership habilitant et leadership participatif

Le leadership participatif se fonde principalement sur la mise en œuvre d'une prise de décision conjointe entre le manager et ses collaborateurs (Armenakis *et al.*, 1993 ; Lam *et al.*, 2015). Ce concept a été développé à partir du modèle normatif de prise de décision des dirigeants, mis au jour par Vroom & Yetton (1973), dont la version théorique la plus récente date de 2007 (Vroom & Jago, 2007). L'objectif principal de son élaboration était de comprendre les deux styles de prise de décision différents d'un dirigeant : autocratique et participatif, et de guider les choix efficaces de ces styles de prise de décision dans différentes situations en se fondant sur onze heuristiques de prise de décision (Vroom & Yetten, 1973).

Bien que le concept de leadership participatif et de leadership habilitant encouragent la participation active des collaborateurs au processus décisionnel, le leadership habilitant reflète un concept plus large et présente la notion de prise de décision participative des collaborateurs comme une sous-dimension parmi d'autres (Ahearne *et al.*, 2005 ; Arnold *et al.*, 2000). En cela, le leadership habilitant promeut le leadership participatif comme un comportement nécessaire, mais pas une condition suffisante pour la construction de l'autonomie des salariés.

3.2.2. Leadership habilitant et leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est un paradigme dominant depuis les années 1990 (Day & Antonakis, 2012). Il fait référence à un ensemble de comportements managériaux composés de quatre dimensions : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la considération individualisée et la stimulation intellectuelle (Bass & Steidlmeier, 1999 ; Bass, 2008 ; Yammarino & Bass, 1990 ; Yukl, 2002). En cela, le manager doit insuffler une vision à ses collaborateurs et les motiver à travailler pour le bien de leur équipe et de l'organisation.

Bien que des études empiriques antérieures aient montré de fortes corrélations entre le leadership transformationnel et le leadership habilitant (Amundsen & Martinsen, 2014), ces deux modèles se distinguent par la nature de la relation manager-managé qu'ils engendrent. En effet, si les managers transformationnels se doivent d'être charismatiques et d'insuffler une dynamique fédératrice dans leur équipe, le comportement attendu d'un manager habilitant est plutôt de s'adapter aux attentes et aux difficultés de ses collaborateurs pour les aider à

développer le meilleur d'eux-mêmes, sans avoir nécessairement besoin d'être une source d'inspiration pour ses collaborateurs (Manz & Sims Jr., 1987, 2001). En d'autres termes, le leadership habilitant ne cherche pas à proposer un modèle de personnalité, mais plutôt un modèle de comportements vis-à-vis de ses collaborateurs (Ahearne *et al.*, 2005 ; Amundsen & Martinsen, 2014 ; Arnold *et al.*, 2000 ; Pearce & Sims Jr., 2002). Cela rend les prédispositions du leadership habilitant moins exclusives, puisqu'il n'est pas inné d'avoir une personnalité charismatique, que l'on soit manager ou non.

Par ailleurs, une récente étude a montré que le leadership habilitant est en mesure de prédire positivement la performance au travail de ses collaborateurs par la médiation d'un comportement de coach, ce qui n'est pas le cas du leadership transformationnel (Lee & Ding, 2020). En outre, l'influence positive du leadership habilitant sur la performance individuelle est meilleure que celle du leadership transformationnel (Lee *et al.*, 2017).

3.2.3. Leadership habilitant et leadership éthique

Le concept de leadership éthique se concentre principalement sur la nécessité pour les managers de faire preuve de justice et d'intégrité. Il s'agit alors de guider les autres d'une manière éthique en communiquant les règles éthiques, et de récompenser les comportements éthiques des collaborateurs. Ce faisant, les managers éthiques transforment la responsabilité de leurs collaborateurs à l'égard des actions éthiques (Brown & Treviño, 2006 ; Den Hartog, 2015 ; Dionne *et al.*, 2014 ; Hassan *et al.*, 2013 ; Palanski & Yammarino, 2009).

Bien qu'il soit peut-être souhaitable que les leaders puissent s'appuyer sur des fondements éthiques, l'objectif principal du leadership habilitant n'est pas de rendre son action et celles de ses collaborateurs éthiques à tout prix. Le leader habilitant fait en sorte de communiquer les règles et les informations de manière transparente et d'adopter une attitude exemplaire dans son investissement personnel, mais ce ne sont que deux des cinq dimensions du leadership habilitant. Ce dernier vise principalement la mise en œuvre d'une prise de décision participative au sein de l'équipe, ainsi que le soutien et l'accompagnement de ses collaborateurs pour les aider à développer ses compétences, tout en faisant en sorte de se préoccuper et de s'adapter aux besoins et aux difficultés de chacun. En cela, le leadership habilitant offre une vision plus large du management.

3.2.4. Leadership habilitant et leadership partagé

Le leadership partagé est une approche collectiviste du leadership qui considère le management comme une responsabilité partagée et répartie entre les membres de l'équipe (Yammarino *et al.*, 2012). Pearce & Sims Jr (2002) définissent la notion de leadership partagé en la comparant au leadership vertical, qui postule le pouvoir de direction n'est légitime que pour un chef d'équipe nommé par la direction de l'entreprise. A l'inverse, le leadership partagé soutient que le leadership peut émerger d'un contexte et/ou de membres d'équipes, plutôt que d'un leader officiellement désigné (Pearce & Sims Jr, 2002).

Bien que la notion clé de partage du pouvoir soit commune aux leadership partagé et habilitant, ce dernier propose un ensemble de comportements managériaux permettant de partager concrètement le pouvoir. Le leader habilitant encourage ses collaborateurs à faire des propositions et les utilise pour prendre ses décisions. Il prend le temps de discuter avec chaque membre de son équipe pour s'adapter à ses besoins et à ses difficultés. De plus, il encourage ses collaborateurs à trouver des solutions ensemble et encourage la prise d'initiative. Il prodigue des conseils sur la manière de développer ses compétences et ses performances tout en laissant chaque collaborateur avancer à son rythme. Enfin, il exprime clairement les objectifs de l'organisation, puis met en place collégialement les règles de fonctionnement et la répartition des tâches au sein de l'équipe. L'approche du leadership habilitant est donc à la fois individuelle et collectif, alors que celle du leadership partagé s'inscrit exclusivement dans une logique d'autonomisation collective (Carson *et al.*, 2007 ; Ensley *et al.*, 2006). Ainsi, le leadership habilitant permet de travailler davantage sur la relation manager-managé, tout en adoptant un style de leadership qui favorise la co-construction et la collaboration au sein de l'équipe.

3.2.5. Leadership habilitant et leadership orienté sur les objectifs

Le leadership orienté sur les objectifs est une approche dyadique, qui analyse la relation entre les comportements managériaux axés sur la réalisation des tâches d'une part, et d'autre part, les conséquences de ses comportements sur leurs collaborateurs, en termes de conditions de travail, de motivation et de satisfaction. Cette approche est également mise en perspective du contexte et de l'environnement de travail, afin de tenir compte de la dimension situationnelle lors des analyses (House, 1971 ; House & Mitchell, 1974). Ce leadership a pour objectif de promouvoir l'autonomisation des collaborateurs en étant davantage focaliser sur l'atteinte des résultats, et non pas sur la prescription quotidienne des tâches à réaliser pour les atteindre. Pour le leader orienté sur les objectifs, il s'agit avant tout de clarifier quels sont les résultats attendus, de

former ses collaborateurs dans la perspective de les atteindre et de leur donner tous les moyens nécessaires (financiers, matériels, en temps et en ressources humaines) pour y parvenir (House, 1996).

Cette approche du leadership se focalise donc principalement sur la capacité des collaborateurs à pouvoir réaliser leur travail avec toutes les ressources nécessaires, sans tenir compte de leur accomplissement ou de leur satisfaction dans l'exercice de celui-ci. Le leadership orienté sur les objectifs est donc dépourvu de considérations humanistes pour se concentrer sur le cœur du travail. À notre sens, bien que cette perspective doive être le premier objectif du manager, sans quoi il ne peut assurer la santé, la performance et l'implication de ses collaborateurs, il nous semble que c'est une vision du leadership demeure partielle et incomplète. En effet, au-delà du soutien à la réalisation concrète de l'activité, le leadership habilitant poursuit également un objectif d'accompagnement individualisé au développement des compétences, mais aussi d'entraide au sein de l'équipe et de maintien des conditions du bien-être au travail, en favorisant la créativité, la proactivité et l'accomplissement dans le travail.

3.2.6. Leadership habilitant et auto-leadership

L'auto-leadership regroupe l'ensemble des stratégies qu'un individu utilise pour contrôler, influencer et réguler ses propres comportements, afin d'atteindre ses objectifs tout en conservant de la motivation et de la satisfaction vis-à-vis de son activité (Manz & Sims Jr., 1980). En cela, un salarié agissant dans une dynamique d'auto-leadership réalise nécessairement un processus d'autonomisation dans la réalisation de son activité (Markham & Markham, 1995).

En revanche, le concept de leadership habilitant est clairement différent de l'auto-leadership, puisque ce dernier renvoie à des comportements individuels que les salariés réalisent par eux-mêmes et pour eux-mêmes. *A contrario*, dans le modèle du leadership habilitant, c'est le manager qui adopte un ensemble de comportements pour favoriser l'autonomie et la participation de ses collaborateurs à la prise de décision. De cette façon, le leadership habilitant pourrait fonctionner comme un précurseur permettant d'influencer positivement l'auto-leadership de ses collaborateurs (Yun *et al.*, 2006). Toutefois, il semble difficile d'attendre de ses collaborateurs un comportement d'autogestion inné, qui n'est pas l'apanage de nombreuses personnalités. D'où l'importance que l'auto-leadership des collaborateurs soit porté par un manager habilitant et ne soit pas attendu *ex nihilo*.

3.2.7. Leadership habilitant et leader-member exchange (LMX)

Le *leader-member exchange* (LMX) se traduit comme la qualité de la relation entre un manager et son subordonné (Gooty & Yammarino, 2016 ; Graen & Scandura, 1987 ; Liden *et al.*, 2006). Fondé sur la théorie des rôles et la théorie des échanges sociaux, le LMX se concentre sur les relations différenciées entre le manager et les membres de l'équipe, et sur la qualité globale ou générale de ces relations (Dansereau *et al.*, 1975 ; Graen & Uhl-bien, 1995) allant d'une qualité très faible ou nulle, à une très haute qualité.

Bien que plusieurs études empiriques aient montré de fortes corrélations entre les LMX et le leadership habilitant (Amundsen & Martinsen, 2014 ; Hassan *et al.*, 2013), ils sont conceptuellement distincts (Tekleab *et al.*, 2008). Le leadership habilitant renvoie à un ensemble de comportements favorisant la délégation du pouvoir et de certaines responsabilités vers les collaborateurs, ainsi que l'amélioration de la motivation et de la satisfaction individuelle dans la réalisation de leur travail. *A contrario*, le LMX renvoie uniquement à la qualité de la relation entre un manager et son subordonné, qui doit être basée un soutien mutuel, une confiance réciproque et un dialogue ouvert et transparent, permettant de développer des relations de travail efficaces (Graen & Uhl-Bien, 1995). Comme pour les autres concepts présentés précédemment, le LMX apporte des dimensions managériales indispensables au développement de l'autonomie chez un salarié, mais plus restrictives que l'ensemble des dimensions abordées par le leadership habilitant. Le LMX est d'ailleurs souvent présenté comme un médiateur entre le leadership habilitant et les finalités du travail, notamment pour favoriser la créativité et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Lee *et al.*, 2017), mais aussi pour limiter le cynisme envers l'organisation (Lorinkova & Perry, 2017). D'ailleurs, l'influence positive du leadership habilitant sur la performance individuelle est meilleure que celle du LMX (Lee *et al.*, 2017).

3.3. Les effets positifs du leadership habilitant sur les finalités du travail

Le leadership habilitant présente de nombreux effets salutaires sur les finalités du travail, aussi bien sur des éléments de performance globale des individus (3.3.1) que sur leur implication, leur accomplissement et leur santé au travail (3.3.2). Le leadership habilitant est également reconnu pour ses conséquences positives sur le manager lui-même, son collectif de travail et même l'organisation dans son ensemble (3.3.3).

3.3.1. Les conséquences salutaires du leadership habilitant sur les indicateurs de performance globale des individus

En matière de performance individuelle, le leadership habilitant s'avère être un prédicteur positif sur un large panel de dimensions. De nombreuses études ont montré son influence positive sur la performance intra-rôle des individus, c'est-à-dire dans la réalisation de leurs tâches et l'atteinte de leurs objectifs (Ahearne *et al.*, 2005 ; Amundsen & Martinsen, 2014 ; Cheong *et al.*, 2016 ; Cheong *et al.*, 2018 ; Hmieleski & Ensley, 2007 ; Haaris *et al.*, 2014 ; Kim & Beehr, 2017 ; Lee *et al.*, 2017 ; Vecchio *et al.*, 2010). D'ailleurs, le leadership habilitant semble favoriser la maîtrise des tâches (Martin *et al.*, 2013) et la propension des salariés à fournir des efforts pour atteindre leurs objectifs (Kim *et al.*, 2018).

Toutefois, Lee et ses collègues (2016) ont établi l'existence d'une relation curvilinéaire en U inversé entre le leadership habilitant et la performance des salariés. En effet, pour que l'influence du leadership habilitant sur la performance soit optimale, il faut que le niveau d'autonomisation soit plutôt médian. Au-delà de ce point d'inflexion, le leadership habilitant devient contre-productif. Toutefois, un niveau très élevé de leadership habilitant sera davantage vecteur de performance qu'un faible niveau de leadership habilitant.

De plus, de nombreux travaux soulignent que le leadership habilitant entraîne davantage de comportements proactifs, et donc de performance extra rôle chez ses collaborateurs (Van Dijke *et al.*, 2012 ; Hon *et al.*, 2014 ; Kim & Beehr, 2018). Il favorise également leur créativité et leur innovation (Amundsen & Martinsen, 2015 ; Martin *et al.*, 2013 ; Smallfield *et al.*, 2018 ; Zhang & Bartol, 2010), qui plus est, lorsqu'il y a peu de conflits relationnels (Chen *et al.*, 2011), un soutien de la créativité par l'organisation (Haaris *et al.*, 2014), et une relation de confiance avec le manager (Zhang & Zhou, 2014).

En s'appuyant sur le modèle dualiste de la passion, Hao et ses collègues (2018) ont examiné quand et pourquoi le leadership habilitant a des effets différents sur la performance intra rôle et extra rôle des salariés. Ils ont ainsi mis en lumière que le leadership habilitant a une relation positive avec la performance par la médiation d'une passion harmonieuse pour le travail et une relation négative avec la performance par la médiation d'une passion obsessionnelle pour le travail. Leurs analyses de modération ont également révélé que le leadership habilitant est plus susceptible d'accroître la performance des salariés, lorsqu'ils ont un niveau élevé de confiance en leur efficacité.

Par ailleurs, le leadership habilitant favorise la clarté de rôle (Kim *et al.*, 2018) et diminue ambiguïtés de rôle (Humborstad & Kuvaas, 2013), qui plus est, lorsque les salariés font

confiance à leur manager (Haaris *et al.*, 2014). Le leadership habilitant favorise également l'adaptabilité de ses salariés (Ahearne *et al.*, 2005), ainsi que les comportements d'intégration (Carmeli *et al.*, 2011) et de partage des connaissances (Kim *et al.*, 2018), tout en limitant les comportements de retrait, tels que l'intention de quitter l'entreprise et l'absentéisme (Kim *et al.*, 2018).

Enfin, le leadership habilitant influence positivement la performance adaptative des salariés, c'est-à-dire leur capacité à s'adapter à des situations de travail dynamiques. De plus, le soutien du manager renforce significativement l'influence de l'autonomisation sur la performance adaptative (Charbonnier-Voirin & El Akremi, 2011). Cependant, le soutien du manager ne semble pas une condition absolument nécessaire pour que l'autonomisation agisse sur la performance, bien qu'il soit en mesure de renforcer positivement l'effet de l'autonomisation sur la performance. Le soutien du manager peut donc être considéré comme une condition facilitant la réussite du processus d'autonomisation (Randolph, 2000 ; Spreitzer, 1995).

3.3.2. Les conséquences salutaires du leadership habilitant sur la motivation, l'implication, l'accomplissement et la santé des individus

Au-delà des éléments de performance au sens stricte du terme, le leadership habilitant est en mesure de prédire positivement tout un ensemble de dimensions liées à la motivation, l'implication et l'accomplissement au travail, ainsi que le maintien des conditions de santé dans l'exercice de celui-ci (Cheong *et al.*, 2018).

En premier lieu, le leadership habilitant favorise l'auto-gestion (Amundsen & Martinsen, 2014, 2015 ; Kim *et al.*, 2018) et l'autonomisation psychologique (Chen *et al.*, 2011 ; Raub & Robert, 2010 ; Wong & Kuvaas, 2018 ; Zhang & Bartol, 2010), qui plus est dans un climat de soutien organisationnel (Li *et al.*, 2017) et de *leader-member exchange* (Lorinkova & Perry, 2017).

De plus, le leadership habilitant semble renforcer les comportements citoyens (Li *et al.*, 2017), bien que Fong et Snape (2015) aient uniquement constaté une relation significative avec les comportements citoyens dans le travail, mais pas avec les comportements citoyens envers les autres et l'organisation.

Par ailleurs, le leadership habilitant exerce une influence positive sur l'implication affective des salariés envers leur organisation (Chen *et al.*, 2011 ; Hassan *et al.*, 2013 ; Kim *et al.*, 2018a), tout en promouvant leur implication dans le travail (Haaris *et al.*, 2014 ; Kim *et al.*, 2018a ; Park *et al.*, 2017). Toutefois, Fong et Snape (2015) n'ont pas constaté d'impact direct

significatif entre le leadership habilitant et l'implication organisationnelle, mais uniquement une relation médiée par l'autonomisation psychologique des salariés.

Plus largement, le leadership habilitant est vecteur de motivation intrinsèque (Humborstad & Kuvaas, 2013 ; Zhang & Bartol, 2010) et de satisfaction professionnelle (Amundsen & Martinsen, 2015 ; Biemann *et al.*, 2015 ; Fong & Snape, 2015 ; Kim & Beehr, 2018 ; Vecchio *et al.*, 2010), qui plus est lorsque les attentes des salariés en matière d'autonomisation sont alignées avec les comportements d'autonomisation du manager (Wong & Kuvaas, 2018). Il favorise également le développement personnel (Van Dijke *et al.*, 2012), l'estime de soi dans l'organisation (Kim *et al.*, 2018a ; Zhang *et al.*, 2018), ainsi que le sentiment de considération des salariés (Gao *et al.*, 2011).

Enfin, le leadership habilitant présente une influence positive sur le bien-être subjectif des salariés, notamment dans un contexte de soutien des collègues et de l'organisation (Kim *et al.*, 2018b), bien que Park et ses collègues (2017) n'aient pas établi de lien direct significatif entre le leadership habilitant et le bien-être psychologique. Toutefois, le leadership habilitant ne semble pas avoir de relation significative avec l'épuisement professionnel (Kim *et al.*, 2018a), bien qu'il soit reconnu pour limiter le stress (Wong & Kuvaas, 2018).

3.3.3. Les conséquences salutaires du leadership habilitant sur le manager, son collectif de travail et l'organisation

Au-delà de ses conséquences individuelles, le leadership habilitant présente également des impacts salutaires pour le manager lui-même, son collectif de travail et l'organisation dans son ensemble. En premier lieu, il renforce les évaluations positives des managers par leurs collaborateurs en termes d'efficacité (Cheong *et al.*, 2018 ; Hassan *et al.*, 2013 ; Wong & Giessner, 2018) et de confiance (Kim *et al.*, 2018a). De plus, le leadership habilitant semble agir positivement sur la performance perçue du manager (Ou *et al.*, 2014).

Par ailleurs, il renforce la collaboration dans les équipes virtuelles (Hill & Bartol, 2016) et l'efficacité de l'équipe (Chen *et al.*, 2007 ; Lorinkova *et al.*, 2013 ; Magni & Maruping, 2013), tout en promouvant le partage du savoir (Chuang *et al.*, 2016 ; Srivastava *et al.*, 2006) et la performance organisationnelle (Lee *et al.*, 2017).

3.4. Les limites et les perspectives du leadership habilitant

Malgré les multiples impacts favorables du leadership habilitant sur le travail des individus, des collectifs et de l'organisation dans son ensemble, ce style de leadership présente toutefois des limites. En premier lieu, il requière que le manager présente certains prédicteurs nécessaires à sa mise en œuvre (3.4.1). De plus, le leadership habilitant peut engendrer certains effets délétères, notamment si les attentes d'autonomisation des collaborateurs ne sont pas alignées avec les pratiques du manager (3.4.2).

3.4.1. Les prédicteurs nécessaires à la mise en place d'un leadership habilitant

Plusieurs recherches ont permis de déterminer qu'un certain nombre d'antécédents sont nécessaires à la mise en œuvre d'un style de leadership habilitant chez un manager (Sharma & Kirkman, 2015). En premier lieu, il semble que les managers ayant le sentiment d'avoir une grande qualité d'échange avec leurs collaborateurs ont davantage de facilités à mettre en œuvre un leadership habilitant (Ilies *et al.*, 2007 ; Sin *et al.*, 2009 ; Wilson *et al.*, 2010). De plus, un manager qui a lui-même un supérieur qui exerce un leadership habilitant, aura plus facilement tendance à adopter ce type de leadership, que s'il est encadré par un manager directif (Bandura, 1977 ; Mawritz *et al.*, 2012 ; Mayer *et al.*, 2009).

Par ailleurs, lorsque des salariés font preuve de citoyenneté organisationnelle, de proactivité et d'efficacité, il est plus facile pour leur manager d'adopter un style de leadership habilitant (Cheong *et al.*, 2018 ; Grant *et al.*, 2009 ; Thompson, 2005). De même, un manager très orienté vers le collectif est plus enclin à mettre en œuvre un leadership habilitant (Javidan *et al.*, 2006).

En termes de santé, il apparaît que les facteurs de stress au travail chez un manager peuvent être aussi bien associés positivement (Hobfoll, 1989 ; Kobasa & Puccetti, 1983) que négativement à la mise en place du leadership habilitant selon les circonstances (Ellis, 2006 ; Hannah *et al.*, 2009 ; Lovelace *et al.*, 2007).

Toutefois, un manager ayant du mal à accepter le caractère inégal de la distribution du pouvoir dans son organisation, aura plus de difficulté à se délester du sien pour le partager avec ses propres collaborateurs (Kirkman *et al.*, 2009 ; Tjosvold & Sun, 2006). De même, un manager narcissique (Kets de Vries & Miller, 1985) ou ayant tendance à éviter les incertitudes dans son travail (Clugston *et al.*, 2000 ; Offermann & Hellmann, 1997) sera moins enclin à adopter un style de leadership habilitant.

3.4.2. Les limites potentiellement néfastes du leadership habilitant

Le concept de leadership habilitant a été développé en lien avec le courant positiviste (Fineman, 2006 ; Spreitzer, 1995 ; Spreitzer & Doneson, 2005). Par conséquent, les répercussions du leadership habilitant sont souvent envisagées comme bénéfiques, humaines et vertueuses (Chen *et al.*, 2011 ; Srivastava *et al.*, 2006 ; Vecchio *et al.*, 2010 ; Yun *et al.*, 2006 ; Zhang & Bartol, 2010). Pourtant, certaines études empiriques ont remis en question cette hégémonie et ont démontré que le leadership habilitant peut aussi avoir des résultats mitigés, voire néfastes quant à l'efficacité de la mise en autonomie des collaborateurs (Cheong *et al.*, 2016 ; Lee *et al.*, 2017 ; Sharma & Kirkman, 2015 ; Wong & Giessner, 2018).

Plusieurs études ont en effet montré que, dans certains contextes, le leadership habilitant peut entraîner des tensions dans le travail (Cheong *et al.*, 2016), des comportements déviants (Kim & Beehr, 2017), des souffrances physiques, voire de la dépression (Kim & Beehr, 2018). Il peut également renforcer le cynisme des salariés envers l'organisation (Lorinkova & Perry, 2017), ainsi que leur intention de démissionner (Chen *et al.*, 2011).

De plus, les facteurs de stress des salariés, liés à l'atteinte des objectifs ou à un obstacle, peuvent affaiblir la relation positive entre le leadership habilitant et les finalités positives du travail, telle que la performance (Cheong, *et al.*, 2018 ; Lepine *et al.*, 2005 ; Podsakoff *et al.*, 2007 ; Wallace *et al.*, 2011). Les exigences personnelles des salariés peuvent également avoir un effet néfaste sur la relation entre leadership habilitant d'une part et performance des salariés d'autre part (Jehn & Bendersky, 2003).

Au cours du temps, le leadership habilitant peut avoir une relation en U-inversé avec des finalités positives du travail, comme la satisfaction vis-à-vis de l'emploi, ou bien une relation en U avec des finalités négatives, comme la détresse psychologique (Ancona *et al.*, 2001 ; Cheong *et al.*, 2018 ; Pierce & Aguinis, 2013).

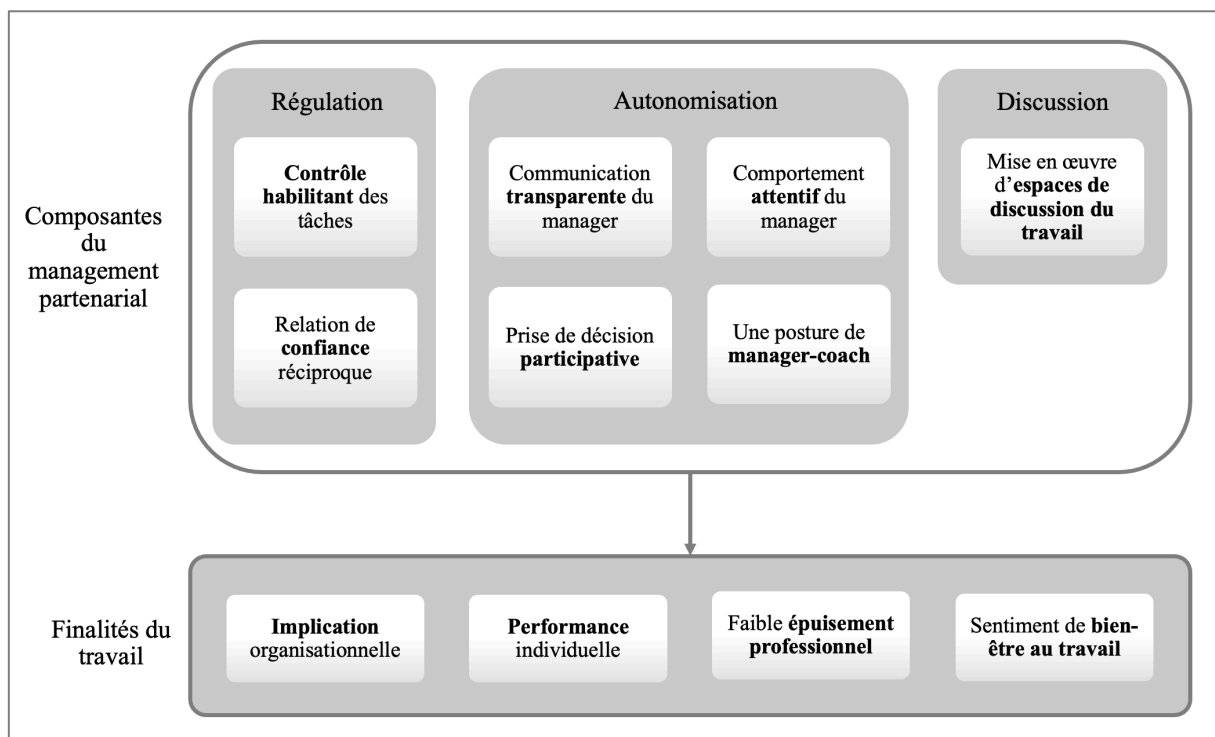
Par ailleurs, les différences de perception des membres de l'équipe vis-à-vis du comportement d'autonomisation du manager peuvent dégrader la qualité de leur relation (Dulebohn *et al.*, 2012 ; Schyns & Day, 2010) et plus largement la performance de l'équipe (Wu *et al.*, 2010).

Finalement, Cheong et ses collègues (2018) ont montré que la principale cause des effets négatifs du leadership habilitant sur les finalités du travail de leurs collaborateurs, est due à un problème d'alignement entre l'autonomisation procuré par le manager et celle attendue par ses collaborateurs. En ce sens, Lee et ses collègues (2016) ont montré que la principale condition pour atteindre un niveau de performance élevé, est que l'intensité du leadership habilitant

délivré par le manager soit en adéquation avec la demande d'autonomisation du salarié. Concrètement, si un manager délivre un fort niveau de leadership habilitant à un individu peu en quête d'autonomie, il fera drastiquement baisser son niveau de performance, au lieu de le favoriser. Inversement, si un manager procure peu d'autonomisation à un salarié fortement en attente, ce dernier pourra le considérer comme étant passif (Wong & Giessner, 2015).

Malgré ces différentes limites, le leadership habilitant semble plus à même de répondre à la fois aux recommandations de la littérature sur le télétravail et aux exigences de la crise du management. En effet, le leadership habilitant procure un mode d'encadrement participatif, centré sur le soutien de la tâche et le développement des compétences et de la performance des membres de son équipe, tout en portant une attention individuelle à leur bien-être et à leur l'épanouissement professionnel. Toutefois, il est indispensable qu'une relation manager-managé s'établisse dans un climat de confiance réciproque et que le manager habilitant ajuste ses comportements aux attentes de ses collaborateurs à travers des espaces de discussions du travail (EDT). D'autant plus que ces espaces permettent une amélioration continue et adaptative du fonctionnement des activités opérationnelles. C'est pourquoi, il nous semble pertinent de proposer un mode de « management partenarial », dans lequel le manager peut prodiguer un style de leadership habilitant, dans un climat de confiance, régulé par des EDT.

Figure 9. Modèle du management partenarial



Conclusion - Un besoin de management partenarial centré sur le travail réel

Après avoir discuté des limites pratiques et conceptuelles des approches contemporaines du management et de leurs conséquences pathogènes (1), nous verrons quels sont les intérêts d'une refonte de la relation managériale autour du travail de terrain concret (2), avant de présenter les hypothèses et le modèle de recherche (3).

1. Les limites des approches contemporaines du management

Les approches contemporaines du management présentent souvent des profils de managers quelque peu utopistes (1.2) et promeuvent un modèle d'encadrement humaniste et émotionnel qui peut s'avérer pathogène pour les salariés (1.2).

1.1. Des modèles de management souvent utopistes

L'ensemble des approches contemporaines du management expliquent la nécessité que la relation managériale soit fondée sur la confiance réciproque, mais aussi sur les qualités relationnelles et humaines du manager, qui peuvent sembler quelque peu utopistes. En effet, toutes les personnes exerçant aujourd'hui des responsabilités managériales en entreprise ne sont pas nécessairement des individus altruistes, charismatiques et éthiques par nature. Il semble donc important de réfléchir à un modèle de management moins centré sur les qualités psychosociales du manager, mais davantage fondé sur son action quotidienne pour soutenir le travail réel de ses collaborateurs. Bien sûr, dans cette perspective, la relation de confiance demeure une dimension incontournable, que ce soit dans les approches du leadership (Dejoux, 2016 ; Eva *et al.*, 2019 ; Fry, 2003 ; Goleman, 2000 ; Koestenbaum, 1991 ; Kotter, 2015) ou les travaux sur le management à distance (Dixon, 2017 ; Kurland & Bailey, 2002 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Taskin, 2006). Le manager et ses collaborateurs doivent se montrer dignes de confiance les uns envers les autres pour que la relation managériale soit salutaire. Cependant, le développement de cette confiance ne dépend pas seulement de l'honnêteté et de la fiabilité intrinsèque de chacune des parties prenantes. Elle peut aussi se bâtir sur un ensemble de règles, de valeurs et de principes de fonctionnement qui ne dépendent pas seulement de leurs propres qualités humaines et relationnelles.

Ainsi, les approches contemporaines du management sont limitées par le fait qu'elles fondent principalement la réussite de l'action managériale sur les caractéristiques psychosociales des managers, alors que tous n'ont pas les capacités, le temps ou la volonté de s'investir pleinement dans une forme de leadership humaniste et transformiste. C'est pourquoi, il nous semble intéressant de nous tourner vers d'autres influences théoriques pour penser un management réaliste, durable et salubre pour l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Dans une période où les managers manquent de temps pour s'investir pleinement aux côtés de leurs collaborateurs (Detchessahar, 2011 ; Laborie *et al.*, 2022), une réflexion autour du partage de l'action managériale entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs semble particulièrement prometteuse. L'objectif de cette approche n'est cependant pas d'octroyer des responsabilités managériales à chaque collaborateur, mais de lui conférer un plus grand pouvoir d'agir sur son travail et dans son organisation. Il s'agit de considérer le leadership comme un processus d'influence réciproque entre les membres d'une équipe et plus largement de l'organisation, dans l'optique d'atteindre des objectifs communs (Luc, 2010 ; Luc & Le Saget, 2013). Dans ce cadre, la ligne hiérarchique doit équilibrer l'encadrement du travail entre des directives descendantes précises et une organisation quotidienne co-construite et co-animée par l'ensemble des collaborateurs. Cet équilibre peut trouver sa cohérence et son agilité dans la mise en œuvre d'espaces de discussions du travail (EDT) réguliers, pérennes et interconnectés. Rappelons que les EDT sont des outils permettant de faciliter l'alignement entre les besoins, les attentes ou les idées des collaborateurs d'un côté, et les contraintes ou les exigences de la direction de l'autre (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017 ; Detchessahar, 2013, 2019).

1.2. Les conséquences pathogènes et contre-productives des formes de management humanistes et émotionnelles

Depuis le début des années 1990, les diverses formes de leadership centrées sur la relation humaine, dont nous venons de discuter, proposent un management de l'être humain, avant de se préoccuper des problématiques du travail concret des salariés. Dès lors, il s'est développé une forme de « sur-humanisation » des salariés (Linhart, 2015), en insistant sur l'humanité des salariés, leurs émotions, leurs besoins d'épanouissement et leurs fragilités. Dans cette conception, les salariés sont considérés comme des êtres sensibles, avant d'être des professionnels, experts de leur travail, pouvant participer à son organisation étant donné leur expérience du métier. Ces modèles managériaux se sont ainsi éloignés de la tâche pour parler exclusivement de l'humain et de ses aspirations, en mettant de côté les problèmes de terrain et

en empêchant les individus de mobiliser leur professionnalité pour faire évoluer l'organisation du travail.

Dans cette optique, les récents travaux sur la crise du management (Conjard, 2014 ; Detchessahar, 2011, 2013 ; Dujarier, 2015 ; Linhart, 2015) nous invite à repenser le management autour de son cœur de métier : encadrer, coordonner et soutenir la réalisation des tâches de travail assignées à son équipe. Toutefois, il ne s'agit pas de revenir à une conception taylorienne du travail, centrée sur la tâche, au point de nier, de rabaisser et de déshumaniser celui qui la réalise. Il s'agit plutôt d'arriver à articuler le management de la tâche et le management de la relation humaine par la discussion, dans une forme de partenariat entre le manager et ses collaborateurs, afin de trouver un ajustement mutuel, efficace et salutaire. L'idée est d'assurer en priorité un ajustement autour du travail réel, afin que les actions managériales ne soient pas seulement administratives et émotionnelles, car le bien-être, la performance et l'implication organisationnelle ne peuvent pas découler d'un soutien émotionnel dépourvu d'un soutien concret dans le travail. Le manager peut ainsi se focaliser sur trois grands rôles :

- Impulser et ajuster continuellement les logiques de collaboration et de circulation de l'information, afin de réguler le travail d'équipe et d'éviter les conflits interpersonnels.
- Aider ses collaborateurs à se responsabiliser dans l'organisation et la réalisation de leur travail, et venir en soutien dès que nécessaire pour répondre à leurs sollicitations.
- Discuter régulièrement des problèmes et des contraintes du travail, afin de trouver des ajustements individuels ou collectifs, qui permettent d'optimiser l'organisation du travail.

2. L'intérêt d'une refonte de la relation managériale autour de la tâche et du travail opérationnel

Dans une société post-moderne où l'on voit jaillir un engouement pour le vivre-ensemble, l'économie collaborative, la responsabilité citoyenne et les systèmes éco-responsables, il semble opportun de construire une relation managériale sur la base d'un partenariat, moins chronophage pour les managers et plus responsabilisant pour les collaborateurs (Dejoux, 2016). L'idée de ce partenariat est que toute l'action managériale soit centrée sur le travail réel : ses exigences, ses contraintes et ses typicités, mais aussi ses ressources, afin de résoudre collectivement les difficultés rencontrées sur le terrain et de rendre l'activité de travail plus efficiente. C'est pourquoi, l'approche émotionnelle de la relation managériale ne doit pas être une dimension centrale. Les acteurs doivent être libres d'aller ou non sur le terrain de l'émotion,

de la spiritualité ou de l'accomplissement de soi au travail, car tout travailleur n'est pas forcément en attente sur ces questions. La réalisation du travail concret doit être le cœur de la relation managériale autour de laquelle peuvent se tisser des relations humaines plus ou moins ouvertes et affectives.

A la lecture des propositions formulées par les recherches antérieures pour encadrer le travail à distance et faire face à la crise du management (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017 ; Detchessahar, 2013, 2019 ; Dujarier, 2015 ; Linhart, 2015), nous supposons qu'un « manager partenaire » peut articuler son mode d'encadrement autour de 3 composantes :

- La régulation : une relation managériale fondée sur une **confiance réciproque** entre le manager et chacun des membres de son équipe (Dixon, 2017 ; Kurland & Bailey, 2002 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Taskin, 2006). Cette confiance doit s'articuler de manière équilibrée avec un **contrôle habilitant** de l'activité, permettant de maintenir une forme de motivation externe, de suivre la réalisation des tâches attendues et d'anticiper la charge de travail individuelle et collective (Gillet *et al.*, 2010 ; Moran *et al.*, 2019 ; Slemp *et al.*, 2021).
- L'autonomisation : une démarche de responsabilisation des collaborateurs par le manager de proximité sous la forme d'un **leadership habilitant** (Arnold *et al.*, 2000). Ce type de leadership s'articule autour de plusieurs dimensions, au premier rang desquelles : la prise de décisions participative au sein de l'équipe, que ce soit en termes d'organisation du travail, de répartition des tâches ou de résolution des problèmes (Felstead, 2003 ; Green & Roberts, 2010 ; Morgeson *et al.*, 2010). De plus, le manager peut adopter une posture de coach, afin de soutenir la motivation, l'implication, la progression et la performance de ses collaborateurs (Müller & Niessen, 2019 ; Taskin & Tremblay, 2010). Le management déspatialisé nécessite également que le manager se montre attentif à chaque membre de son équipe, afin de leur apporter un soutien personnalisé pour répondre au mieux à leurs besoins et à leurs difficultés, tout en évitant qu'ils ne s'isolent les uns des autres (Franck & Gilbert, 2007 ; Golden *et al.*, 2008 ; Mann & Holdsworth, 2003). De même, le travail à distance exige que la communication managériale soit effectuée de manière formelle, régulière et transparente, que ce soit pour les informations nécessaires au travail de l'équipe, ou pour les informations générales de l'organisation (Brunelle, 2009 ; Offstein *et al.*, 2010 ; Pereira, 2018 ; Taskin & Edwards, 2007). Enfin, le manager doit lui-même se montrer exemplaire et travailler aussi dur que ses collaborateurs, afin d'être crédible et inspirant aux yeux de son équipe (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017 ; Conjard, 2011 ; Conjard & Journoud, 2013 ; Dejoux, 2016).

- **La discussion** : un besoin d'alignement managérial au sein de l'organisation, qui doit passer par l'animation d'**espaces de discussion du travail** (EDT) au sein des équipes, mais également tout au long de la ligne hiérarchique (Detchessahar, 2013, 2019 ; Liao, 2016). Ces multiples EDT doivent ensuite communiquer entre eux, notamment si certaines problématiques demandent que les décisions soient discutées entre plusieurs positions hiérarchiques.

Finally, ce management partenarial s'efforce de trouver un équilibre entre une régulation autonome et régulation contrôlée (Reynaud, 1988), en cherchant à satisfaire d'une part les attentes des travailleurs en matière de bien-être et d'accomplissement professionnel, et d'autres part les attentes de l'organisation en termes de performance et d'implication. Ce modèle d'encadrement se veut être un modèle d'ajustement et d'équilibre entre un management de la tâche et un management de la relation humaine.

3. Les hypothèses de recherche

Le développement de notre modèle de management partenarial nous invite à construire un ensemble d'hypothèses destinées à tester empiriquement notre proposition de modèle à travers les différents articles de ce travail doctoral.

H1 : Un manager de proximité agit positivement sur les finalités du travail s'il parvient à créer un équilibre entre un style de leadership basé sur la confiance et l'autonomisation d'une part, et un contrôle modéré et régulier de l'activité de ses collaborateurs d'autre part (article 2).

H1a : Cet équilibre managérial est positivement lié au bien-être au travail.

H1b : Cet équilibre managérial est négativement lié à l'épuisement professionnel.

H1c : Cet équilibre managérial est positivement lié à la performance individuelle.

H1d : Cet équilibre managérial est positivement lié à l'implication organisationnelle.

H2 : Le manager de proximité agit positivement sur les finalités du travail s'il adopte un leadership habilitant, fondé sur une relation de confiance envers ses collaborateurs (article 3).

H2a : Ce style de leadership prédit positivement sur le bien-être au travail.

H2b : Ce style de leadership prédit négativement sur l'épuisement professionnel.

H2c : Ce style de leadership prédit positivement sur la performance individuelle.

H2d : Ce style de leadership prédit positivement sur l'implication organisationnelle.

H3 : Les espaces de discussion du travail (EDT) au sein des équipes de terrain agissent positivement sur les finalités du travail (article 4).

H3a : Les EDT prédissent positivement sur le bien-être au travail.

H3b : Les EDT prédissent négativement sur l'épuisement professionnel.

H3c : Les EDT prédissent positivement sur la performance individuelle.

H3d : Les EDT prédissent positivement sur l'implication organisationnelle.

Partie 2 - Études empiriques

Les études qui vont être présentées dans cette seconde partie vise à répondre empiriquement à la question de recherche suivante : **quel management de proximité adopter pour encadrer le travail d'équipes hybrides, développer leur performance et leur implication organisationnelle, tout en favorisant la santé au travail dans ses dimensions sociales, psychiques et physiques ?**

La thèse qui soutient cette question est que **les organisations ont besoin de trouver un équilibre entre un management de la tâche et un management de la relation humaine, en positionnant le soutien opérationnel du travail comme fondement de l'activité managériale.**

Pour répondre à ce besoin, nous proposons un modèle de management partenarial, qui sera testé empiriquement à travers quatre articles. Avant de les décliner, la méthodologie générale de collecte et d'analyse de données sera présentée (Chapitre 4).

Ces quatre articles seront ensuite regroupés en deux chapitres. Le Chapitre 5 comprendra deux articles qui examinent la diversité des profils de télétravailleurs selon leurs ressources (Article 1) et de managers selon leur style de leadership (Article 2), afin de déterminer quels sont les comportements managériaux les plus à même de favoriser la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle dans une organisation hybride :

1. Le premier article investigate la pluralité des contraintes et des ressources des travailleurs d'une organisation hybride, qui ont découvert cette pratique à l'occasion de la crise sanitaire. Cet article permet de faire émerger plusieurs profils de télétravailleurs, dont les ressources individuelles, collectives et managériales divergent, et entraînent des niveaux de santé au travail, de performance individuelle et d'implication organisationnelle très variables. Cette analyse permet de dégager un ensemble de préconisations managériales qui confortent l'intérêt de modèle de management partenarial.
2. Le second article ambitionne de comprendre quel est le profil de manager le plus salubre pour favoriser à la fois la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle. Pour cela, nous avons fait émerger plusieurs profils de managers, en analysant le type d'équilibre qu'ils mettent en œuvre entre le contrôle des tâches réalisées, la confiance vis-à-vis de leurs collaborateurs et la mise en œuvre d'un leadership habilitant. Les résultats permettent de soutenir l'hypothèse que ce ne sont pas des modalités de

management démunies de contrôle qui les plus salutaires, mais plutôt ceux basés sur une démarche d'autonomisation, dans une relation de confiance, avec un contrôle des résultats perçu comme étant soutenant et habilitant par ses collaborateurs.

Le chapitre 6 sera également composé de deux articles, qui auront pour objectif de déterminer l'effet prédictif du leadership habilitant par la médiation de la confiance managériale (Article 3) et des espaces de discussions du travail (Article 4) sur la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle dans une organisation hybride :

3. Le troisième article vise à déterminer si un style de leadership habilitant, soutenu par une relation managériale de confiance, est en mesure de prédire un haut niveau de santé au travail, de performance individuelle et d'implication organisationnelle des salariés. Les résultats soutiennent que le leadership habilitant favorise la santé au travail et l'implication organisationnelle, d'autant plus si cette relation managériale est basée sur la confiance. Néanmoins, le leadership habilitant ne semble pas favoriser directement la performance individuelle des salariés en contexte de travail hybride. Son effet passe uniquement par la médiation de la relation de confiance managériale.
4. Le quatrième article investigate les effets des espaces de discussion du travail (EDT) sur le travail des salariés d'une organisation hybride. Les résultats montrent que plus les EDT sont fréquents et bien perçus par les salariés, meilleurs est leur bien-être au travail, leur performance individuelle, ainsi que leur implication organisationnelle, et moins fort est leur épuisement professionnel.

Chapitre 4 - Méthodologie générale

La partie empirique de cette recherche s'articule autour de quatre articles, reposant sur une enquête quantitative menée au sein des Caisses d'Allocations Familiales françaises (CAF). Elle fut réalisée six mois après la fin des restrictions sociales et sanitaires liées à l'épidémie de Covid-19 (novembre 2021 à février 2022). Après avoir présenté la posture épistémologique adoptée dans cette recherche (1), nous décrivons la procédure de collecte de données (2), avant de détailler les outils de mesure et de traitement de données utilisés (3).

1. Le cadre épistémologique de la recherche

Le positionnement épistémologique en sciences de gestion fait partie intégrante de la construction d'un projet de recherche, de la manière d'aborder un phénomène et du choix de la ou des méthodes de recherche (1.1). Quatre principaux paradigmes épistémologiques peuvent être identifiés : positiviste logique, post-positiviste, constructiviste et interprétativiste (1.2). Dans ce travail doctoral, nous avons fait le choix d'adopter l'approche constructiviste (1.3).

1.1. L'approche épistémologique en sciences de gestion

L'épistémologie est un terme qui trouve son origine dans une section de la philosophie dédiée à l'étude des théories de la connaissance. Ce terme est apparu au début du XX^{ème} siècle et s'est petit à petit répandu à travers l'ensemble des disciplines scientifique comme une réflexion critique des sciences, destinée à déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée. Plus précisément, Piaget définit l'épistémologie comme étant « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (1967, p.6). Cela signifie que l'épistémologie a pour objectif de déterminer ce qu'est une connaissance, comment elle est élaborée et comment un scientifique peut justifier son caractère valable auprès de ses pairs et plus largement auprès de la société. L'épistémologie est donc un cadre de réflexion global au sein duquel on retrouve notamment les méthodes de recherche destinées à l'élaboration de ces connaissances. Le positionnement épistémologique choisit par un chercheur conditionne donc les méthodes et les pratiques admissibles par ses pairs dans ce paradigme épistémologique pour définir l'objectif de la recherche, aborder le phénomène étudié et établir des connaissances sur le sujet.

Le questionnement épistémologique fait son apparition dans les sciences de gestion au tournant des années 1980, avec les travaux de Berri et ses collègues (1978), Le Moigne (1979), Girin

(1981) ou encore Marchesnay (1985). La justification épistémologique est devenue un moyen pour le gestionnaire de justifier et de légitimer sa recherche sur le phénomène étudié (Wacheux, 1996), en démontrant le caractère scientifique et rigoureux de chaque étape de son travail de recherche. C'est pourquoi, la mise en œuvre d'une démarche épistémologique est indispensable à la mise en œuvre d'un travail de recherche, et tout particulièrement à sa conception.

Il s'agit donc pour un chercheur de se positionner dans un paradigme, de manière à s'inscrire dans une conception de la connaissance partagée par une communauté de chercheurs. Un paradigme épistémologique prend la forme d'un système d'hypothèses fondatrices concernant la manière avec laquelle les connaissances valables se constituent (Gavard-Perret *et al.*, 2012). La période contemporaine s'articule autour de quatre principaux paradigmes : positiviste et post-positiviste d'une part (1.2), puis constructiviste et interprétativiste d'autres part (1.3). La présentation de ces différents courants nous permettra de justifier notre choix d'inscrire cette recherche dans une approche constructiviste pragmatique.

1.2. Les paradigmes épistémologiques issus du positivisme

L'épistémologie est née avec le courant positiviste logique, dont les limites et la rigidité en font un paradigme très peu utilisé aujourd'hui (1.2.1). Ces limites ont donné naissance au post-positivisme, dont nous présenterons les deux principaux courants (1.2.2).

1.2.1. Le paradigme épistémologique positiviste logique

Le paradigme épistémologique positiviste logique est le plus emblématique du courant positiviste. Il est a été constitué par le Cercle de Vienne, dont la figure emblématique est Carnap (1950). Ce paradigme épistémologique est animé par trois hypothèses fondatrices :

- L'hypothèse ontologique postule qu'il existe un réel objectif, existentiel, unique et indépendant du chercheur, que ce dernier peut observer, étudier et comprendre en toute neutralité, puisque le réel est un objet ou un phénomène indépendant de l'action et de l'influence du chercheur. Suivant la logique d'un réalisme observable empiriquement, l'analyse de ce réel se fait par la méthode de l'observation.
- L'hypothèse de détermination naturelle et interne du réel signifie que la démarche scientifique positiviste logique a pour objectif d'établir des lois invariables pour décrire les relations immuables entre des objets observables et mesurables empiriquement de façon

rigoureuse. Il ne s'agit donc pas de chercher les causes de l'existence de l'objet ou du phénomène, mais uniquement ses lois de fonctionnement observables.

- L'hypothèse d'épistémologie objectiviste dualiste affirme que le chercheur doit se positionner comme un sujet externe à l'objet ou au phénomène étudié. Le chercheur et son objet de recherche sont donc supposés être clairement séparables dans le processus de connaissance. Le chercheur doit donc veiller à conserver une indépendance, une neutralité et une absence d'influence avec son objet de recherche tout au long du processus de connaissance.

Ces trois hypothèses fondent ainsi le principe de base du positivisme, selon lequel un énoncé théorique doit correspondre à un énoncé d'observation empirique pour produire une connaissance valable. Le paradigme épistémologique positiviste logique préconise deux principes méthodologiques. Le premier est que le réel doit être décomposable en parties, à propos desquelles il est également possible de produire des connaissances valables. Le second principe est que toute connaissance doit émaner d'une cause de détermination naturelle, qui produit des objets ou des phénomènes particuliers observables, permettant au chercheur d'établir des lois générales. Enfin, il est important que l'objet d'étude puisse être isolé de son contexte, afin d'éviter qu'il soit influencé par un environnement externe lorsque le chercheur met en œuvre son processus de connaissance, sans quoi la démarche scientifique sera biaisée (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Cette condition est pourtant impossible à respecter de manière stricte dans certaines disciplines, notamment en sciences sociales et de gestion, car le contexte et l'environnement sont des variables explicatives indissociables de l'objet ou du phénomène. Pour prendre en compte ces limites, les épistémologues ont développé des paradigmes post-positivistes.

1.2.2. Les paradigmes épistémologiques post-positivistes

Les paradigmes épistémologiques post-positivistes trouvent leur genèse dans le constat qu'il n'est pas possible de saisir de façon entière et exacte le réel dans sa globalité, notamment lorsqu'il s'agit d'étudier les systèmes humains et sociaux (Ricucci, 2010). Toutefois, un certain nombre d'auteurs estiment que malgré cette imperfection, il existe tout de même des mécanismes rationnels relativement stables dans les relations humaines, qui peuvent permettre de trouver un compromis avec le pur positivisme logique (Huberman & Miles, 1991 ; Tochon & Miron, 2004). C'est dans cette perspective que se sont développés les paradigmes

épistémologiques post-positivistes, qui ont vu se dessiner plusieurs courants de pensée au fil des décennies et dont les contours font encore débat. Néanmoins, tous les paradigmes épistémologiques post-positivistes ont en commun l'usage d'approches méthodologiques par expérimentation ou par la vérification d'hypothèses via des tests statistiques, alors que les positivistes s'inscrivent dans la méthode purement inductive que nous avons décrite précédemment. De plus, les post-positivistes adoptent une démarche méthodologique centrée sur la réfutation et la probabilité, en estimant que la vérification n'est pas possible, et que toute conclusion n'est qu'une probabilité de vérité, tant qu'elle n'est pas réfutée (Gephart, 2004 ; Riccucci, 2010).

Les deux principaux courants du post-positivisme sont les réalismes scientifiques et critiques. Le réalisme scientifique confère aux objets et phénomènes non-observables et intangibles le même intérêt scientifique que les objets et phénomènes observables et tangibles (Hunt, 1991 ; Hunt & Hanser, 2008), ce qui constitue sa principale différence avec le positiviste logique. Partant de ce postulat, le réalisme scientifique s'appuie sur quatre principes fondateurs :

- Le premier postule qu'il existe un réel indépendant de ce qui est perçu.
- Le second principe fondateur établit que les connaissances produites par la science ne pourront jamais être certaines.
- Le troisième est que les dispositifs méthodologiques de recherche sont faillibles et doivent être remis en cause continuellement pour faire évoluer la connaissance.
- Le dernier principe fondateur établit que l'étude d'objets ou de phénomènes observables peut s'appuyer sur des concepts ou des théories non observables. C'est pourquoi, le réalisme scientifique privilégie les méthodes quantitatives.

Le réalisme critique (Ackroyd & Fleetwood, 2000 ; Smith, 2006), qui se veut être un courant alternatif à la fois aux positions positivistes, constructivistes et post-modernistes, est bâti autour de deux hypothèses :

- L'hypothèse ontologique fondatrice est que le réel se constitue de trois entités : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond. Le réel profond est celui où réside les mécanismes générateurs des actions ou des phénomènes, qui prennent place dans le réel actualisé. Les réels actualisés observables par l'humain constituent le réel empirique.
- L'hypothèse épistémique fondatrice qui en découle est que seul le réel empirique peut constituer une connaissance, et que les réels actualisés et profonds ne peuvent être que

supposés. Cependant, il ne s'agit pas seulement d'identifier des relations de surface entre les objets et les phénomènes, mais surtout de chercher une explication de l'apparition d'une relation dans un contexte donné. C'est pourquoi, le réalisme critique privilégie les méthodes qualitatives, telle que l'étude de cas comparative.

1.3. Les paradigmes épistémologiques soutenant la subjectivité de la démarche scientifique

En contrepied des paradigmes épistémologique issus du positivisme, d'autres théoriciens ont proposé des courants de pensée radicalement différents, tant sur le plan ontologique qu'épistémique : le constructivisme (1.3.1) et l'interprétativisme (1.3.2).

1.3.1. Les paradigmes épistémologiques constructivistes

Les deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes se fondent sur des hypothèses épistémiques similaires, mais présentent des hypothèses ontologiques divergentes, qui entraînent des implications méthodologiques différentes.

Le constructivisme radical, également qualifié de pragmatique (Le Moigne, 2001 ; Von Glasersfeld, 1988), est bâti autour de trois hypothèses épistémiques fondatrices :

- La première hypothèse est que chaque individu éprouve sa propre expérience du réel, de manière singulière, et que personne ne peut prétendre connaître un réel objectif et unique pour tous. En ce sens, le chercheur sera toujours influencé par sa propre subjectivité et ne pourra jamais extraire un réel indépendant, objectif et irréfutable à partir de l'analyse d'expériences individuelles, aussi nombreuses soient-elles. Toutefois, le constructivisme pragmatique ne nie pas l'existence ce réel. Il postule simplement que le chercheur ne peut pas y avoir accès, dans la mesure où il est influencé par sa propre subjectivité et que les individus qu'il interroge lui communiquent également une expérience subjective. C'est pourquoi, les constructivistes radicaux ne peuvent pas formuler d'hypothèses ontologiques découlant de ce postulat. Ils présentent uniquement ce qu'ils appellent des « hypothèses de travail d'ordre ontologique » (Mucchielli, 2006) : par exemple, que les organisations humaines sont des systèmes ouverts.
- La seconde hypothèse épistémique du constructivisme pragmatique est que la connaissance produite par le chercheur à propos d'un objet ou d'un phénomène est inextricablement liée

et influencée par le chercheur. Elle est influencée par l'angle avec lequel il pose sa problématique de recherche, par ses choix méthodologiques, par son histoire individuelle, par ses opinions en tous genres, ou encore par ses schémas mentaux.

- Enfin, la troisième hypothèse est d'ordre téléologique. Elle postule que « *le projet de connaître un certain réel influence la manière dont on en fait l'expérience, et donc la connaissance que l'on en développe* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.28). C'est pourquoi, les chercheurs qui s'inscrivent dans ce paradigme ne cherchent pas à expliquer ce qu'est le réel ni comment il fonctionne de manière objective et irréfutable. Ils tendent plutôt à comprendre quels types de relations et d'interactions existent entre différentes expériences humaines. La connaissance produite est une clé de compréhension du monde qui peut prendre la forme d'une modélisation de l'expérience étudiée, appelée « modèle de recherche » dans un article scientifique. Cette modélisation doit être en mesure d'expliquer cette expérience humaine de manière pragmatique. Elle est considérée comme UNE des représentations possibles de l'expérience, et non pas LA seule et unique représentation possible.

Comme dans le cadre du paradigme réaliste critique (post-positiviste), les méthodes qualitatives sont les plus utilisées chez les constructivistes pragmatiques, bien que le principe de modélisation de ce paradigme permette tout aussi bien d'utiliser des méthodes quantitatives. Il en découle des connaissances dites « génériques », qui prennent la forme de métarelations établies à partir d'un raisonnement inductif.

Le constructivisme de Guba et Lincoln (1989) repose sur des hypothèses épistémologiques similaires à celles du constructivisme pragmatique, mais se différencie de ce courant par le fait qu'il formule une hypothèse d'ordre ontologique. Il stipule en effet qu'il existe une réalité relative, multiple et socialement construite par les individus, qui ne suit pas des lois naturelles ou une logique de causalité. Il s'agit plutôt de représentations construites plus ou moins consciemment par les individus, dans le cadre de leurs interactions avec autrui, dans le but de donner du sens à leur expérience de vie. D'un point de vue méthodologique, les constructivistes qui s'inscrivent dans le courant de pensée de Guba et Lincoln (1989) adoptent des processus de connaissance dialectiques, en veillant à ce que les participants de leurs études prennent conscience de leurs divergences, en débattent de manière critique et soient capables de réviser les croyances qu'ils ont construits vis-à-vis d'un phénomène, afin d'aboutir à un consensus. Leur approche méthodologique est donc exclusivement ancrée dans un processus qualitatif de discussion et non d'observation.

1.3.2. Le paradigme épistémologique interprétativiste

Le paradigme épistémologique interprétativiste renvoie à plusieurs écoles de pensée qui se sont développées à la suite des travaux de Burrell et Morgan (1979). Les courants interprétativistes se forgent sur les mêmes hypothèses épistémiques que les constructivistes, à savoir que la connaissance s'établit à partir de l'expérience vécue, que l'intention des individus joue un rôle sur cette expérience, et que la connaissance développée par un chercheur sur un objet ou un phénomène est inséparable du contexte dans lequel il se produit (Husserrl, 1970). Le paradigme interprétativiste diffère cependant du constructivisme à travers ses hypothèses ontologiques, puisqu'il réfute l'existence d'un réel objectif et indépendant du chercheur. Le processus de connaissance a pour objectif de comprendre comment les acteurs d'une certaine situation construisent le sens de leur expérience de vie. C'est pourquoi, ce paradigme épistémologique privilégie les méthodes de recherches qualitatives, présentées de manière descriptive, notamment sous forme de narrations détaillées, afin que le lecteur puisse comprendre le cheminement interprétatif du chercheur. Les différentes écoles de pensées de ce paradigme présentent des nuances plus ou moins importantes à partir de cette hypothèse centrale. Sandberg (2005) considère que les acteurs d'une situation construisent, plus ou moins consciemment, une signification consensuelle pour représenter la réalité qu'ils expérimentent ensemble, que l'auteur qualifie de « réalité objective intersubjective ». Gunliffé (2010) considère quant à lui que, tout objet ou phénomène s'inscrit dans une logique relationnelle et n'existe qu'à travers sa relation à d'autres objets ou phénomènes. Le paradigme interprétativiste rejette donc la généralisation statistique et considère que les résultats d'une étude scientifique sont uniquement valables pour l'objet ou phénomène analysé dans son contexte. La généralisation ne peut être soutenue que si plusieurs autres études témoignent de résultats similaires et permettent de dire que la relation observée est fréquente ou systémique (Yanow, 2006).

Ainsi, la présente recherche s'inscrit pleinement dans les hypothèses épistémiques formulées par les paradigmes constructivistes, en reconnaissant l'influence que le chercheur produit sur son objet d'étude lors d'une enquête quantitative par questionnaire, en posant des questions qui conditionnent la réponse à un ensemble de choix. De plus, la connaissance produite par ce type de dispositifs permet seulement d'obtenir les perceptions des répondants, qui ne constituent qu'une réalité subjective, puisque le réel objectif ne peut pas être accessible à la connaissance, lorsque les objets d'étude sont des êtres humains. Enfin, notre projet de recherche est de comprendre, par la modélisation, comment fonctionnent les relations entre un manager et ses

collaborateurs dans une situation de télétravail. En ce sens, ce travail de thèse se positionne dans le courant constructiviste pragmatique en proposant un modèle de management partenarial, qui semble correspondre aux besoins des participants de l'étude.

2. La procédure de collecte de données

Pour présenter notre procédure de collecte de données, nous commencerons par détailler son calendrier et les moyens de diffusion (2.1), avant d'expliquer le choix de la population interrogée (2.2), pour enfin présenter la composition de l'échantillon final (2.3).

2.1. Le calendrier de collecte et la diffusion du questionnaire

Comme nous l'avons mentionnées dans notre préambule, les données utilisées dans ce travail doctoral sont issues de la troisième phase de notre enquête quantitative réalisée auprès des Caisses d'Allocation Familiales françaises (CAF). Cette étude s'est déroulée entre les mois de décembre 2021 et février 2022, environ six mois après la fin des restrictions sociales et sanitaires imposées par le gouvernement français. Au total, 27 CAF ont participé à l'enquête et diffusé le questionnaire à l'ensemble de leurs collaborateurs. Le questionnaire a été envoyé par le service Ressources Humaines par mail aux salariés et a été diffusé pendant une durée de trois semaines. Les caisses départementales participantes sont : les Ardennes, l'Aube, les Bouches-du-Rhône, le Cantal, la Charente, la Côte d'or, les Côtes-d'Armor, l'Eure, l'Eure-et-Loir, le Gard, la Gironde, l'Hérault, l'Indre, la Loire, la Manche, le Morbihan, les Pyrénées-Atlantiques, les Hautes-Pyrénées, les Pyrénées-Orientales, le Bas-Rhin, le Haut-Rhin, la Saône-et-Loire, la Seine et Marne, la Vienne, la Haute-Vienne, l'Yonne, et enfin, la Seine-Saint-Denis.

L'enquête a été réalisé sous la forme d'un auto-questionnaire individuel numérique, envoyé par mail par chaque organisation, sous la forme d'un lien internet. La première page du questionnaire visait à présenter à chaque répondant le contexte de l'étude, nos garanties quant à l'anonymat de leurs réponses, ainsi que l'utilisation de leurs réponses, à savoir un rapport collectif pour leur organisation et l'utilisation de ces données pour des publications scientifiques. De plus, ils étaient informés qu'ils pouvaient arrêter le questionnaire à tout moment pour que leurs réponses ne soient pas enregistrées, et que seul un clic sur le bouton « ENREGISTRER », situé sur la dernière page du questionnaire, pouvait nous permettre de conserver leurs réponses. Néanmoins, après l'enregistrement, ils ont eu la possibilité de supprimer leurs réponses en nous contactant par mail, ce qu'aucun des répondants n'a fait.

Une fois la collecte de donnée effectuée, nous avons constaté que le temps de réponse moyen au premier questionnaire était de 28 minutes 11 secondes. Nous nous sommes également aperçus que certains métiers étaient très peu représentés dans chacune des CAF. Nous avons alors fixé un seuil d'analyse et de communication des sous-catégories de type « métiers » à 10 personnes, afin de préserver l'anonymat des répondants.

2.2. Le choix de la population et les éléments règlementaires

Le choix de la population d'étude a été réalisée durant l'élaboration de ce projet de recherche sur le management à distance au cours de l'été 2020. La Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF) avait déjà participé à plusieurs projets d'étude avec le directeur de la présente recherche. Nous les avons donc contactés pour leur proposer ce projet d'enquête : l'analyse des modes de management dans un contexte de télétravail consenti et rationalisé après la crise sanitaire. En contrepartie, nous nous sommes engagés à leur fournir un rapport d'enquête national, ainsi qu'un rapport local pour toutes les caisses participantes, que nous avons ensuite restitués oralement aux comités de direction de chaque organisme. Au total, ce sont donc 28 rapports d'enquêtes qui ont été rédigés et autant de restitutions orales d'une durée moyenne d'1h30. Ce terrain d'étude nous a semblé pertinent dans le cadre de ce projet de recherche, car il permettait d'interroger des salariés régis par des modes de management très hiérarchisés, qui ont dû s'adapter à la mise en œuvre massive et soudaine du télétravail. En effet, 77,1% des salariés que nous avons interrogés n'avaient jamais fait de télétravail avant la crise sanitaire. De plus, les CAF emploient plusieurs milliers de salariés, ce qui nous permettait d'espérer un échantillon de grande taille. Enfin, nous avons souhaité interroger tous les salariés de ces organismes, quel que soit leur métier ou leur position hiérarchique, afin d'observer les différences entre métiers et d'interroger l'ensemble de la ligne managériale. Nous avons également diffusé le questionnaire auprès des salariés à temps partiel ou en CDD, car ils constituent une part non négligeable des répondants : respectivement 32,5% et 5,3% de l'échantillon final.

Dans le cadre de cette enquête quantitative, les répondants étaient donc tous salariées dans une des 27 CAF participantes. En tant que travailleurs déclarés d'un organisme public pouvant intervenir sur des dossiers d'allocations familiales, l'ensemble des salariés de ces institutions sont des personnes majeures. Par conséquent, nous avons la garantie que toutes les personnes qui ont répondu à notre questionnaire étaient bien majeurs au moment de l'étude. Ces salariés

ont répondu de manière libre et consentie, puisque les CAF ont incité leurs salariés à participer, mais sans aucune obligation. Les répondants avaient la capacité de consentir de manière éclairée, puisque nous leur avons fourni un ensemble d'indications sur le contexte de l'étude, les modalités de réponses et le traitement postérieur des données. Ces indications ont été rédigées sur la première page du questionnaire, tel que nous l'avons détaillé dans la partie précédente (1.1.2). Ils avaient également la possibilité de quitter le questionnaire à tout moment, d'annuler l'enregistrement de leurs réponses pendant la participation, ou bien de les faire supprimer à posteriori, en en faisant la demande par e-mail.

Les 27 CAF participantes nous ont permises de contacter 10067 salariés. Au total, 4495 d'entre eux ont répondu à l'enquête, soit un taux de réponse de 44,7%.

2.3. La composition de l'échantillon final

Au regard de la taille de cet échantillon, nous n'avons pas souhaité imputer les valeurs manquantes des observations incomplètes pour ne bénéficier que de réponses réelles complètes. Nous avons donc procédé à un cylindrage des observations pour obtenir un échantillon final de 2607 observations (tableau 2). Avant de débiter nos analyses, nous avons vérifié que ce cylindrage n'avait pas altéré l'équilibre des proportions des caractéristiques démographiques des répondants. Pour exemple, le pourcentage de femmes de notre échantillon cylindré est de 84,6% pour 15,3% d'hommes. Au sein de notre échantillon initial, ces pourcentages s'élevaient respectivement à 83,5% et 16,4%, ce qui constitue une différence de proportion minimale.

Parmi les répondants, nous constatons une grande majorité de femmes. Cette proportion n'est cependant pas surprenante, car plus des trois quarts des employés des organismes de sécurité sociale français sont des femmes. L'âge moyen des répondants se situe à 41,76 ans pour une ancienneté de 14,26 ans. La majorité vivent en couple avec un ou deux enfants en charge, et sont employés en CDI à temps plein. La grande majorité d'entre eux pratique un télétravail régulier (un à trois jours par semaine) alterné avec du travail en présentiel.

En termes de position hiérarchique, 15,8% sont des managers, tout niveau confondu, en sachant que ces organismes se composent de cinq niveaux hiérarchiques : du manager de proximité au directeur de caisse. En termes de métier, les gestionnaires de dossiers correspondent à la moitié des salariés de notre échantillon, ce qui n'est pas étonnant, puisqu'ils constituent le cœur de métier des CAF, et qu'ils représentent environ la moitié de l'effectif réel dans notre population mère. Dans des proportions inférieures à 15%, on retrouve ensuite les travailleurs sociaux

(Assistance sociale, Gestion des biens immobiliers et Développement territorial), les métiers du contrôle et de la maîtrise des risques (Contrôle, Vérification, Recouvrement et Juridique), ainsi que les fonctions supports (Comptabilité, RH, Informatique et Logistique).

Tableau 2. Composition de l'échantillon final

| Éléments démographiques | | NB. | % |
|--------------------------------|------------------------------|-------------|--------------|
| Genre | Femme | 2972 | 84,6 % |
| | Homme | 539 | 15,3 % |
| | Neutre | 3 | 0,1 % |
| Âge moyen | | 41,76 ans | |
| Situation conjugale | Seul(e) | 710 | 20,2 % |
| | En couple | 2747 | 78,2 % |
| | Autre situation | 97 | 2,8 % |
| Situation parentale | Sans enfants | 1114 | 31,7 % |
| | Avec un enfant | 921 | 26,2 % |
| | Avec plusieurs enfants | 1479 | 42,1 % |
| Situation de travail | Uniquement sur site | 413 | 11,7 % |
| | Alternance entre les deux | 2824 | 80,4 % |
| | Exclusivement en télétravail | 277 | 7,9 % |
| Temps de travail | Temps plein | 2373 | 67,5 % |
| | Temps partiel | 1141 | 32,5 % |
| Type de contrat | CDI | 3328 | 94,7 % |
| | CDD | 186 | 5,3 % |
| Ancienneté moyenne | | 14,26 ans | |
| Position hiérarchique | Non manager | 2959 | 84,2 % |
| | Manager | 555 | 15,8 % |
| Métiers | Gestionnaires de dossiers | 1764 | 50,2 % |
| | Travailleurs sociaux | 418 | 11,9 % |
| | Métiers du contrôle | 404 | 11,5 % |
| | Fonctions supports | 299 | 8,5 % |
| | Autres | 74 | 2,1 % |
| Total | | 3514 | 100 % |

3. Les outils de mesure et de traitement de données

Après avoir présenté les outils de conception du questionnaire et d'analyse des données (3.1), nous détaillerons les échelles de mesure utilisées dans le questionnaire (3.2).

3.1. *Les outils de conception du questionnaire et d'analyse des données*

La méthode d'enquête quantitative retenue est celle de l'auto-questionnaire, c'est-à-dire d'un questionnaire rempli directement par la population d'étude concernant son propre ressenti. Dans un premier temps, les salariés des CAF ont été interrogés sur leurs éléments d'identité personnelle (genre, âge, situation conjugale et parentale) et professionnelle (situation de travail, temps de travail, type de contrat, ancienneté, position hiérarchique et métier). Dans un second temps, ils ont présenté leur ressenti vis-à-vis de leur manager direct à travers les cinq échelles qui composent notre mesure du management partenarial : soutien social, confiance, contrôle, responsabilisation (management exemplaire, participatif, attentif, communicant et coach) et espaces de discussion du travail (fréquence et qualité des EDT). Enfin, dans un troisième temps, ils ont été invités à nous transmettre leur ressenti sur un ensemble de finalités de l'action de travail, comprenant à la fois des dimensions salutaires (bien-être au travail, implication organisationnelle et performance individuelle), mais aussi l'épuisement professionnel.

En plus de ces données de ressenti, les CAF ont accepté de nous transmettre leurs données réelles de productivité par caisse (nombre de pièces à traiter, antériorité de ces pièces et délais de traitement des nouveaux dossiers), ainsi que les données d'absentéisme par âge et par genre de courte durée (inférieure à huit jours) et de longue durée (supérieure à 30 jours) sur nos deux périodes d'enquête.

Pour concevoir ce questionnaire et collecter les données, nous avons utilisés l'appli *Sphinx iQ2* (conception du questionnaire) et *Sphinx Online* (diffusion internet). Ce logiciel est bien adapté à la mise en œuvre de questions avec une échelle de Likert et permet de coder à la fois des variables nominales, ordinales et continues. Il permet également de respecter la liberté de réponse de individus, puisque la non-réponse à une question n'est pas bloquante et qu'un abandon du questionnaire sans enregistrement annule la captation de données du répondant. De plus, cet applicatif est conçu pour respecter la confidentialité des répondants, puisqu'il permet à un grand nombre de personnes de répondre en ligne d'un même lien anonyme, sans besoin d'identification à l'ouverture du lien. Une fois les données collectées, il permet de vérifier directement la répartition des réponses et la normalité de la distribution des variables. On

permet également créer de nouvelles variables, notamment pour ajouter le nom de la caisse sur les observations de ses salariés, pour coder les données réelles de chaque caisse et pour calculer des scores bruts. Enfin, *Sphinx iQ2* permet de créer des fichiers cylindrés, en tenant compte de la pertinence des variables sélectionnées selon leur variance.

Une fois le fichier cylindré créé, les données ont été analysées et modélisées sur l'appliquatif *JASP 16.4*. Ce logiciel libre d'accès permet de travailler sur *R* et offre un large choix de modules pour l'analyse de données. Il permet de réaliser des analyses descriptives, des *T-Tests*, des *Anovas*, des *Tests binomiaux*, des modèles par équations structurelles et des analyses de régressions, de classification et de clusters, ainsi que des analyses en composantes principales, exploratoires et confirmatoires. Grâce à cette diversité de modules, l'ensemble des modèles proposés dans les articles de cette recherche ont pu être réalisés sur *JASP 16.4*.

3.2. Les échelles de mesure utilisées dans le questionnaire

À présent, nous allons détailler la cotation des échelles de mesure utilisées (3.2.1), le choix de leur utilisation (3.2.2) et la table de corrélations des variables latentes qui en découlent (3.2.3).

3.2.1. La cotation des échelles de mesure mobilisées

Les questionnaires des deux enquêtes ont été conçus pour recueillir le ressenti actuel des répondants concernant leur travail. Chaque page du questionnaire était donc surmonté d'un chapeau invitant les répondants à nous livrer leur ressenti actuel concernant l'exercice de leur activité, sans pour autant se placer dans un ressenti immédiat sur l'instant présent, mais plutôt de manière générale.

Pour la majorité des échelles de mesure, nous avons utilisé une cotation sur la base d'une échelle de Likert en cinq modalités : **1 - Pas du tout d'accord ; 2 - Plutôt pas d'accord ; 3 - Ni d'accord ni pas d'accord ; 4 - Plutôt d'accord ; 5 - Tout à fait d'accord.**

L'avantage de cette cotation est qu'elle permet un jugement nuancé grâce au point neutre (n°3), sans pour autant être trop simpliste et réductrice, comme le serait une échelle en trois modalités, et sans non plus rendre le positionnement trop fastidieux avec un grand nombre de choix, comme ce peut être le cas avec une échelle en sept modalités.

Une fois la collecte de données effectuée, chacune des échelles de mesure a été transformée en score moyen, c'est-à-dire par addition des cotations de chaque item de l'échelle divisé par le

nombre d'items. Ce procédé a ainsi permis la création de variables latentes. Pour les échelles multi-dimensionnelles, des scores moyens dimensionnels ont également été calculé, en plus du score total de l'échelle.

Parmi les onze échelles de mesure mobilisées (annexe 2), l'une d'entre elles présente néanmoins des cotations différentes, car nous avons souhaité respecter les qualités psychométriques conçus par les auteurs. Il s'agit de l'échelle bidimensionnelle de fréquence et de qualité des EDT de Abord de Chatillon et Desmarais (2017). Ces échelles comportent des intitulés de questions qui ne suivent pas une logique d'accord avec la formulation de l'item (« Pas du tout d'accord » ; « Tout à fait d'accord »), mais plutôt une notion de temporalité ou de fréquence.

Ainsi, la dimension « Fréquence des EDT » est mesurée en cinq modalités : **1 - Inexistant** ; **2 - Très peu fréquent** ; **3 - Peu fréquent** ; **4 - Fréquent** ; **5 - Très fréquent**, et la dimension « qualité des EDT » est mesurée par cinq modalités temporelles : **1 - Jamais** ; **2 - Rarement** ; **3 - Parfois** ; **4 - Souvent** ; **5 - Très souvent**.

3.2.2. Le choix des échelles de mesure et leur fiabilité

Dans la lignée du positionnement théorique de cette recherche, qui vise à replacer la tâche de travail au centre de la relation managériale, les échelles de mesure choisies comportent toutes des formulations qui placent la réalisation de l'activité au cœur de la question posée.

Pour vérifier la fiabilité de chacune de nos échelles de mesure (Tableau 3), nous avons analysé l'alpha de Cronbach (> 0.7) pour vérifier l'homogénéité du construit latent, puis le test de Kaiser-Meyer-Olkin (> 0.7) pour vérifier si l'échelle est factorisable, et enfin, la colonne *Cumulative* des *Factor Characteristics* (JASP 16.4) pour vérifier la proportion des variables expliquées par l'échelle ($> 50\%$).

En premier lieu, nous avons composé notre modèle de management partenarial à travers quatre échelles de mesure :

- La **confiance managériale** a été mesurée avec l'échelle de Dupont (2012), comprenant trois dimensions pour un total de neuf items. Ces trois dimensions sont le sentiment de considération professionnelle (trois items), le dévoilement de soi (trois items) et le partage d'information sensible (trois items). La fiabilité de ce construit est de nouveau très satisfaisante (KMO = .875 ; α = .890 ; ω = .888 ; AVE = .598).

- Le **contrôle managérial** a été mesuré à partir d'une échelle construite pour la présente étude, car il n'existe pas, à notre connaissance, d'échelle qui permet de mesurer l'intensité du suivi des objectifs et de la vérification des tâches réalisées. Une échelle en quatre items a donc été conçue pour mesurer ce contrôle managérial du travail, à partir des aiguillages théoriques et empiriques de la littérature. La fiabilité de ce construit est également très satisfaisante ($KMO = .848$; $\alpha = .871$; $\omega = .871$; $AVE = .554$). L'analyse confirmatoire de cette échelle sera détaillée dans l'article 2 (Chapitre 5).
- Le **leadership habilitant** par leur manager a été mesurée à partir de l'échelle d'*empowering leadership* d'Arnold *et al.* (2000), reprise par Srivastava *et al.* (2006), comprenant cinq dimensions pour un total de 17 items. Ces cinq dimensions sont l'attitude exemplaire » (trois items), la prise de décision participative (trois items), l'attention portée à chaque membre de l'équipe (quatre items), la transparence de la communication (trois items) et la posture de manager-coach (cinq items). La fiabilité de ce construit est satisfaisante ($KMO = .943$; $\alpha = .972$; $\omega = .973$; $AVE = .588$).
- Enfin, la **fréquence et la qualité des EDT** a été mesurée avec l'échelle de Abord de Chatillon et Desmarais (2017), comprenant deux dimensions pour un total de douze items. Ces dimensions sont la fréquence de mise en œuvre (huit items) et la qualité de ces EDT en termes d'utilité et d'efficacité (quatre items). L'échelle de mesure de la fréquence s'avère fiable ($KMO = .753$; $\alpha = .775$; $\omega = .732$; $AVE = .586$), tout comme celle de la qualité ($KMO = .854$; $\alpha = .913$; $\omega = .915$; $AVE = .732$).

Par ailleurs, nous avons utilisés quatre construits latents permettant de mesurer l'impact du management sur les finalités de l'activité de travail.

- Le **bien-être au travail** a été mesurée avec l'échelle de Abord de Chatillon et Richard (2015), comprenant quatre dimensions pour un total de 24 items. Ces dimensions sont le sens attribué à son travail (six items), la satisfaction vis-à-vis de ses relations professionnelles (six items), l'épanouissement permis par les tâches réalisées (six items) et le confort ressenti dans l'exercice de cette activité (six items). La fiabilité de ce construit est satisfaisante ($KMO = .907$; $\alpha = .891$; $\omega = .888$; $AVE = .625$).
- L'**épuisement professionnel** a été mesuré avec l'échelle de Shirom et Melamed (2006), reprise par Sassi et Neveu (2010), comprenant trois dimensions pour un total de quatorze items. Ces dimensions sont la fatigue physique (six items), la lassitude cognitive (cinq

items) et l'épuisement émotionnel (trois items). Une fois encore, la fiabilité de ce construit est satisfaisante, bien que l'homogénéité soit tout de même très forte, du fait de la taille de l'échelle de mesure ($KMO = .926$; $\alpha = .930$; $\omega = .935$; $AVE = .732$).

- La **performance individuelle** a été mesurée par la juxtaposition de deux échelles de mesure permettant de mesurer la performance intra-rôle en trois items (Palvalin *et al.*, 2015) et la performance extra-rôle en trois items (Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019). La fiabilité de ce construit est satisfaisante ($KMO = .812$; $\alpha = .798$; $\omega = .788$; $AVE = .504$).
- Enfin, l'**implication organisationnelle** a été mesurée avec l'échelle de Allen et Meyer (1993), comprenant deux dimensions pour un total de onze items. Ces dimensions sont l'implication affective (cinq items) et l'implication calculée (six items). La fiabilité de ce construit est également satisfaisante ($KMO = .834$; $\alpha = .790$; $\omega = .763$; $AVE = .676$).

Tableau 3. Indicateurs de fiabilité et de validité des échelles de mesure utilisées

| Échelle de mesure | KMO global | Alpha de Cronbach | Omega de Mc Donald | Variance Extraite Moyenne |
|---------------------------------|------------|-------------------|--------------------|---------------------------|
| 1 Confiance managérial | .875 | .890 | .888 | .598 |
| 2 Contrôle managérial | .848 | .871 | .871 | .554 |
| 3 Leadership habilitant | .943 | .972 | .973 | .588 |
| 4 Fréquence des EDT | .753 | .755 | .732 | .586 |
| 5 Qualité des EDT | .854 | .913 | .915 | .732 |
| 6 Bien-être au travail | .907 | .891 | .888 | .625 |
| 7 Épuisement professionnel | .926 | .930 | .935 | .732 |
| 8 Performance individuelle | .812 | .798 | .788 | .504 |
| 9 Implication organisationnelle | .834 | .790 | .763 | .676 |

3.2.3. La table de corrélations des échelles de mesure

Dans l'ensemble, les indices de corrélation sont forts entre l'ensemble des variables du modèle ($r > .100$), et souvent très significatifs ($p < .001$), à l'exception du contrôle managérial, qui s'avère une variable faiblement corrélée aux autres (Tableau 4).

Le contrôle présente une corrélation négative et significative avec la confiance managériale. Il présente également une légère corrélation négative avec le bien-être au travail et la performance individuelle. A l'inverse, il est positivement et significativement corrélé avec l'épuisement

professionnel. Il est donc négativement relié aux finalités salutaires du travail et positivement relié aux conséquences néfastes, ce qui le positionne plutôt comme un facteur délétère pour les salariés. En revanche, ses corrélations avec le soutien social du manager direct, le leadership habilitant, la fréquence et la qualité des EDT, ainsi que l'implication organisationnelle ne sont pas significatives. Ces indices nous invitent donc à nuancer le caractère délétère du contrôle managérial, qui semble plutôt devoir trouver une position équilibrée avec les autres dimensions du management partenarial.

De manière plus globale, on observe des corrélations négatives entre les finalités salutaires du travail (bien-être, performance et implication) et l'épuisement professionnel.

Par ailleurs, on constate des corrélations positives entre les composantes du management partenarial (à l'exception du contrôle managérial) et les finalités salutaires du travail (bien-être, performance et implication). Inversement, on perçoit des corrélations négatives entre les composantes du management partenarial et l'épuisement professionnel. Ces indices sont plutôt rassurants, puisque l'ambition du management partenarial est justement d'engendrer des conséquences positives sur les salariés, en favorisant leur bien-être, leur performance et leur implication, tout en limitant leur épuisement professionnel.

Tableau 4. Table des corrélations des variables (Rhô de Spearman)

| <i>Spearman's rho</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|
| 1. Confiance | — | | | | | | | | |
| 2. Contrôle | .152 *** | — | | | | | | | |
| 3. Leadership | .591 *** | .014 | — | | | | | | |
| 4. Freq. EDT | .410 *** | .022 | .450 *** | — | | | | | |
| 5. Quali. EDT | .281 *** | .004 | .377 *** | .396 *** | — | | | | |
| 6. Bien-être | .477 *** | -.046 ** | .484 *** | .387 *** | .407 *** | — | | | |
| 7. Épuisement | .421 *** | -.214 *** | .423 *** | .210 *** | .209 *** | .542 *** | — | | |
| 8. Performance | .370 *** | -.044 ** | .241 *** | .165 *** | .202 *** | .418 *** | .350 *** | — | |
| 9. Implication | .190 *** | .027 | .208 *** | .123 *** | .155 *** | .365 *** | .170 *** | .108 *** | — |

*Note : * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$*

Cette table de corrélation nous permet donc de confirmer la pertinence des liens que nous avons modélisés entre les composantes du management partenarial d'une part, et les finalités du travail d'autre part. L'analyse de notre modèle de recherche s'avère donc pertinente à l'égard des indices de corrélation.

Chapitre 5 - L'encadrement du travail hybride : un équilibre à créer avec divers profils de télétravailleurs et de managers

Au cours de la crise sanitaire liée, des milliers de travailleurs français ont été contraints de recourir au télétravail depuis leur domicile, afin d'assurer la poursuite de leur activité. La grande majorité d'entre eux ont ainsi expérimenté cette pratique pour la première fois. En effet, avant la crise sanitaire, le télétravail était majoritairement exercé par les cadres, les catégories intellectuelles supérieures et les métiers requérant un haut niveau d'étude, de compétences et d'autonomie (Deschênes, 2023). Depuis la fin de la pandémie, le télétravail s'est largement diffusé, devenant même une modalité de travail comme les autres (Abord de Chatillon *et al.*, 2020). Ces nouveaux télétravailleurs possèdent des qualifications diverses, exercent des métiers variés et réalisent des activités différentes. Pourtant, la plupart des travaux réalisés sur le sujet approchent cette population comme un ensemble de travailleurs relativement homogène (Camacho & Barrios, 2022 ; Deschênes, 2023 ; Heimberger, 2022). Il semble donc nécessaire d'apprendre à mieux connaître cette population, qui a découvert le télétravail à l'occasion de la crise sanitaire, et que nous appellerons les « néo-télétravailleurs ».

Notre **premier article** aura donc à la fois l'objectif d'identifier la variété des situations vécues par ces néo-télétravailleurs et les ressources qu'ils mobilisent, mais aussi d'analyser l'impact de ces éléments sur leur santé au travail, leur performance individuelle et leur implication organisationnelle (1). Pour ce faire, nous utiliserons une méthode d'analyse par profils latents, permettant de caractériser différents profils de néo-télétravailleurs grâce aux combinaisons de ressources qu'ils mobilisent, tout en déterminant leur probabilité d'appartenance à un profil en fonction de leur niveau de santé, de performance ou d'implication. Ainsi, nous serons en mesure de mieux comprendre la diversité des profils de travailleurs que doivent encadrer les managers d'une organisation. À partir de ces constats, nous établirons des préconisations managériales susceptibles d'alimenter notre modèle de management partenarial.

Ce contexte de massification et de banalisation du télétravail n'est pas seulement nouveau pour les salariés opérationnels, mais également pour les encadrants. En effet, l'examen de la littérature sur le management à distance met en exergue que la distance physique favorise un relâchement du lien de subordination entre le télétravailleur et son manager (Richer, 2018). Le télétravail semble alors susceptible de favoriser une relation de confiance et un travail plus autonome (Kurland & Bailey, 2002 ; Vayre, 2019), qui font craindre aux dirigeants et leur ligne

hiérarchique une perte de leur pouvoir (Fana *et al.*, 2021 ; Felstead *et al.*, 2003). Cette crainte est exacerbée par le fait que le télétravail, qui concernait essentiellement des métiers à fort niveau d'expertise et d'autonomie avant la pandémie, touche désormais des franges de salariés auxquels les organisations octroient habituellement une moindre autonomie (Hallépée & Mauroux, 2019). Les travaux de recherche sur le management à distance appréhendent la question du contrôle des tâches réalisées avec l'idée, plus ou moins implicite, qu'il aurait forcément des conséquences négatives sur le bien-être au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle des salariés (Collins, 2005 ; Gooday, 1998 ; Richardson & MacKenna, 2014 ; Tokarchuk *et al.*, 2006). C'est pourquoi, ils positionnent la problématique du contrôle en opposition avec la confiance et l'autonomisation. Cependant, la littérature portant sur le contrôle managérial montre que celui-ci n'est pas nécessairement associé à des conséquences négatives. Le contrôle est une raison d'être essentielle des organisations comme structures formelles (De Vaujany *et al.*, 2021). Ainsi, il semble possible d'accorder des droits décisionnels importants aux salariés, tout en les obligeant à rendre compte de l'exercice de ce pouvoir discrétionnaire (Lewis *et al.*, 2019). Certaines organisations développent ainsi des formes de contrôle habilitant permettant de guider les salariés, en s'appuyant sur leurs compétences et leur intelligence, et peut donc soutenir l'autonomisation et l'implication (Adler & Borys, 1996 ; Ahrens & Chapman, 2004), contrairement aux formes de contrôle coercitif.

Notre **second article** vise donc à observer les modalités de management mises en œuvre en contexte de télétravail à travers l'articulation réalisée par les managers entre leadership habilitant, confiance managériale et contrôle des tâches, afin de faire émerger des profils de managers (2). Ensuite, l'objectif de cet article est de comprendre les effets de ces différents profils managériaux sur la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle des salariés, afin de déterminer quel équilibre est le plus salvateur. Grâce aux résultats de cette étude, nous souhaitons souligner le caractère salubre des modalités de management habilitantes dans une relation de confiance, afin de soutenir deux composantes de notre modèle de management partenarial : la **régulation** et l'**autonomisation**.

Précisions de mise en page : Par souci de fluidité dans la lecture, nous avons fait le choix de conserver une mise en page uniforme pour l'ensemble des articles et de regrouper leurs bibliographies respectives dans la bibliographie générale à la fin du manuscrit de thèse.

Article 1 - Quelles sont les ressources des néo-télétravailleurs ? Une analyse par profils latents

L'histoire de l'article : Il s'agit d'une communication présentée lors du GRT-AGRH Santé et Sécurité au travail, qui s'est tenu le 3 juillet 2023 à l'Université Lumière Lyon 2.

Ma contribution : Dans la communication du GRH-AGRH Santé et Sécurité, j'ai réalisé la revue de littérature, ainsi que la synthèse et la discussion des profils. L'introduction, la méthodologie, les résultats et la conclusion ont été rédigés par mes co-auteurs.

L'évolution de l'article : Pour donner suite aux recommandations qui nous ont été formulées, l'étude empirique sera retravaillée et le modèle de recherche sera transformé pour correspondre à la typologie des ressources proposée par la théorie de la Conservation des Ressources. Cet ancrage théorique étant très mobilisé par la littérature anglophone, nous avons choisi de soumettre le manuscrit final dans une revue internationale. Notre choix s'est porté sur la revue *European Management Review*, qui s'intéresse aux enjeux du télétravail, mais aussi aux questions relatives à la santé, à la performance et à l'implication au travail, et qui a déjà publié un certain nombre d'articles utilisant une méthode d'analyse par profils latents. L'article sera soumis au cours du dernier trimestre 2023.

Résumé

Depuis la fin de la pandémie, nous assistons à une très large diffusion et banalisation du télétravail, que de nombreux salariés ont découvert à l'occasion de la crise sanitaire. Ces "néo-télétravailleurs" sont diversement qualifiés, exercent des métiers différents et réalisent des activités variées. Il semble donc nécessaire d'apprendre à mieux les connaître. Notre étude poursuit ainsi un double objectif : identifier la variété des situations vécues par ces néo-télétravailleurs et les ressources qu'ils mobilisent, mais aussi analyser l'impact des situations qu'ils vivent et des ressources qu'ils mobilisent sur leur santé au travail et leur performance organisationnelle. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse par profils latents à partir d'une enquête réalisée entre novembre 2021 et février 2022 auprès d'un ensemble de salariés d'un organisme de sécurité sociale français. Cette analyse nous a permis de faire émerger six profils pouvant être regroupés en trois catégories : les profils avec des ressources altérées, les profils détenant de nombreuses ressources et les profils équilibrés malgré des ressources précaires.

Introduction

Durant la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19, des milliers d'organisations ont été contraintes de mettre leurs collaborateurs en télétravail depuis leur domicile. Ces derniers ont ainsi expérimenté cette pratique pour la première fois. Au plus fort de la crise, plus de 40% des actifs ont été mis en situation de télétravail (Haider & Anwar, 2023), contrastant avec les moins de 5% d'entre eux qui y avaient accès avant la crise (DARES, 2019). Le télétravail à domicile d'avant crise sanitaire était en effet réservé aux salariés en CDI, à haut niveau d'étude, de compétences et d'autonomie (Deschênes, 2023). Depuis la fin de la pandémie, nous assistons à une diffusion très large du télétravail, qui est devenu une modalité de travail comme les autres pour des milliers de travailleurs (Abord de Chatillon *et al.*, 2020). Ces "néo-télétravailleurs" sont diversement qualifiés, exercent des métiers différents et réalisent des activités variées. Pourtant, la plupart des études approchent cette population comme un groupe relativement homogène (Camacho & Barrios, 2022 ; Deschênes, 2023 ; Heimberger, 2022). Il semble donc nécessaire d'apprendre à mieux connaître cette nouvelle population de salariés, ces néo-télétravailleurs qui ont découvert le travail à distance à l'occasion de l'épisode pandémique.

Notre étude poursuit ainsi un double objectif : il s'agit à la fois d'identifier la variété des situations vécues par ces néo-télétravailleurs et les ressources qu'ils mobilisent, mais aussi d'analyser l'impact des situations qu'ils vivent et des ressources qu'ils mobilisent sur leur santé au travail et leur performance organisationnelle. Cette réflexion vise, dans la perspective de la théorie de la conservation des ressources (COR, Hobfoll, 1989, 2001 ; Hobfoll *et al.*, 2018), à comprendre les dynamiques d'investissement dans les ressources par les individus.

Pour ce faire, nous avons mené une analyse par profils latents entre novembre 2021 et février 2022 auprès d'un ensemble de salariés d'un organisme de sécurité sociale français. Cette analyse nous a permis de caractériser différents profils de néo-télétravailleurs à partir de la combinaison de ressources qu'ils mobilisent, mais aussi de comprendre l'impact de ces profils aussi bien sur leur santé au travail que sur la performance organisationnelle réalisée.

La première partie de cette étude sera consacrée à l'analyse de la littérature sur le néo-télétravail et la théorie COR, permettant d'argumenter le modèle de recherche proposé (1). La seconde partie sera consacrée à la mise en évidence des profils, à leur description et à leur analyse (2). Enfin, nous discuterons des résultats de cette étude au regard de la littérature et formulerons des préconisations managériales (3).

1. Revue de littérature

Tout comme le télétravail d'avant-crise sanitaire, le néo-télétravail présente un ensemble d'avantages, mais aussi de risques et de ressources (1.1). Dans ce contexte, la théorie COR permet une compréhension fine de la dynamique de mobilisation des ressources en situation de télétravail (1.2).

1.1. *Les enjeux du néo-télétravail : bienfaits, risques et ressources*

Le néo-télétravail renvoie au développement du télétravail choisi dans les organisations à la suite de la crise sanitaire, qui avait permis l'expérimentation inédite et massive du télétravail à domicile en période de confinement (1.1.1). Ce mode d'organisation présente des répercussions à la fois positives et négatives sur la santé au travail et la performance organisationnelle (1.1.2) face auxquelles les télétravailleurs mobilisent un ensemble de ressources permettant de développer ses avantages et d'endiguer ses risques (1.1.3).

1.1.1. **Le néo-télétravail et les néo-télétravailleurs**

Le développement massif, structuré et régulier du télétravail modifie profondément l'exercice même de l'activité des « nouveaux télétravailleurs ». Aujourd'hui, le maintien du travail hybride pour les salariés ayant eu l'opportunité de l'expérimenter durant la crise n'est pas systématique. Si face à ses avantages en matière de productivité, de QVT et de fidélisation, un certain nombre d'organisations publiques comme privées ont décidé de le pérenniser à travers des accords, le télétravail est aussi largement remis en question (Malenfer, 2022). Les effets de ce « néo-télétravail » sont encore difficiles à extraire du contexte de crise, mais le fait qu'il inclut une population différente, non exclusivement cadre, implique un besoin d'élargir les recherches antérieures.

Parmi les études les plus récentes sur le télétravail (entre 2021 et 2023), peu se sont focalisées sur les télétravailleurs eux-mêmes et leurs différences pour appréhender leur vécu et les effets organisationnels. Ils ont plutôt été étudiés en tant qu'entité populationnelle commune, en dehors des séparations classiques managers / employés, alors que leurs besoins selon les statuts et fonctions pourraient varier (Arnoux-Nicolas, 2022 ; Gohoungodji *et al.*, 2023). Le vécu collectif de mise en télétravail contraint durant la crise et le fait que des emplois pourtant très normalisés et hiérarchisés soient devenus télé-travaillables, comme dans la fonction publique, aurait aussi pu contribuer à cette uniformisation (Registre *et al.*, 2022). Par exemple, Kikunaga

et ses collègues (2022) ont montré que les télétravailleurs employés avaient davantage besoin de soutien social sur leur lieu de travail que les télétravailleurs managers, peut-être pour compenser leurs difficultés en matière de gestion des tâches. Une étude récente de Howe et Menges (2022) sur les croyances, émet également l'hypothèse que les télétravailleurs catégorisés avec un état d'esprit (ou *mindset*) dit figé (« *fixed* ») ressentiaient significativement moins d'émotions positives en télétravail durant le premier confinement, plus d'émotions négatives et moins de productivité perçue que les télétravailleurs avec un état d'esprit dit de développement (« *growth* »). Enfin, Nande et ses collègues (2022) ont déterminé plusieurs configurations favorables au bien-être en télétravail : la perception d'une utilité et de la maîtrise des technologies en télétravail, la présence d'espaces de concertation avec la ligne managériale malgré les exigences du travail (surcharge de travail et absence de lieu de travail dédié), et même la combinaison d'exigences du travail lorsqu'elles représentent des challenges pour les salariés.

Dans les publications les plus récentes, certains auteurs commencent à distinguer les effets liés au télétravail en fonction de caractéristiques sociodémographiques, comme le genre, l'âge et l'impact positif de l'expérience préalable du télétravail sur l'ajustement aux exigences du télétravail (Deschênes, 2023 ; Gohoungodji *et al.*, 2023). Plusieurs auteurs ont souligné notamment les risques d'exacerbation des inégalités entre hommes et femmes avec le télétravail, à la défaveur de ces dernières (Babule & Chappert, 2022 ; Binet, 2022 ; Zalat & Bolbol, 2022). Ainsi, les questions que nous portons aujourd'hui se focalisent davantage sur la caractérisation de ces néo-télétravailleurs post-crise (qui sont-ils ?) et leurs ressources (comment font-ils ?) pour répondre aux enjeux d'évolution des modes de travail et pratiques managériales.

1.1.2. Les répercussions du néo-télétravail sur ses pratiquants

Avant la crise sanitaire, le télétravail était présenté comme une pratique ambivalente. Parmi ses avantages, le télétravail était reconnu pour apporter davantage d'autonomie (Haddon & Lewis, 1994 ; Müller et Niessen, 2019), de concentration (Dumas & Ruiller, 2014) et de bien-être au travail (Vayre, 2019), tout en permettant une réduction du stress (Aguilera *et al.*, 2016). De plus, il était présenté comme un vecteur de performance (Daniels *et al.*, 2001 ; Taskin, 2003) et d'implication organisationnelle (Bentley *et al.*, 2016 ; Hill *et al.*, 2003). Néanmoins, de nombreux travaux présentaient également le télétravail comme une source d'isolement (Taskin, 2003), de stress (Mann & Holdsworth, 2003), de charge mentale (Taskin & Devos, 2005) et de

charge de travail (Fernandez *et al.*, 2014 ; Tremblay *et al.*, 2006). De plus, beaucoup de télétravailleurs ont vécu le contrôle numérique à distance comme une forme de surveillance invasive (Groen *et al.*, 2018 ; Richardson & MacKenna, 2014), pouvant engendrer une perte de loyauté et un désengagement du salarié vis-à-vis de son entreprise (Haddon & Lewis, 1994 ; Richer, 2018), ainsi qu'une baisse de performance (Golden *et al.*, 2008).

Actuellement, il est difficile de déterminer si le télétravail largement contraint pendant la crise et le néo-télétravail post-crise (choisi) différent du télétravail volontaire analysé avant la crise. Deschênes (2023) a observé que l'isolement social, les problèmes de communication et l'équilibre des temps de vie sont devenus des préoccupations centrales pour les organisations et leurs collaborateurs en télétravail durant la crise pandémique. En parallèle, de nombreuses recherches menées sur le télétravail pendant la crise sanitaire ont relevé une dégradation de la qualité de vie et de la santé au travail. Le travail permanent à domicile a provoqué une forme d'isolement, un surinvestissement du travail et une lassitude cognitive chez les salariés (Dolce *et al.*, 2020 ; Fana *et al.*, 2021 ; Fuhrer *et al.*, 2021), de sorte à renforcer leur exposition aux risques psycho-sociaux (Pennequin, 2020) et à impacter négativement leur performance au travail (Registre *et al.*, 2022). Par ailleurs, il semble que le télétravail confiné a dégradé la cohésion d'équipe et l'implication organisationnelle (Barthou & Bruna, 2021 ; Gachez-Mauroz *et al.*, 2021 ; Parent-Lamarche, 2022).

Dans le même temps, plusieurs études ont démontré que le télétravail peut aussi être vecteur de performance et de santé s'il est alterné avec des temps de travail en présentiel (Caillier, 2012 ; Golden & Veiga, 2008), configuration majoritairement retenue en contexte de télétravail volontaire post-crise. Par exemple, une augmentation des solidarités pendant cette période a été identifiée (Laborie & Abord de Chatillon, 2021). Enfin, les études menées pendant la crise sanitaire ont tantôt observé une hausse de la performance de ces nouveaux télétravailleurs (Ozimek, 2020), tantôt une baisse (Giauque *et al.*, 2021 ; Morikawa, 2020).

Ainsi, on remarque que les études menées durant la crise, tout comme les recherches antérieures, présentent le télétravail comme un mode d'organisation ambivalent, pouvant aussi bien favoriser la santé, l'implication et la performance de ses collaborateurs, que l'amoinrir. Cependant, face à la récence du contexte de crise, peu de travaux publiés ont analysé le vécu et les ressources mobilisées par les salariés en situation de télétravail volontaire choisi, et si les tendances relevées avant et pendant la pandémie se confirment ou évoluent aujourd'hui. La littérature a néanmoins identifié un ensemble de ressources managériales et collectives sur

lesquelles s'appuyer, permettant de favoriser les répercussions positives du télétravail et d'éviter le développement des risques liés à cette pratique.

1.1.3. Les ressources des télétravailleurs pour favoriser les avantages et endiguer les risques de cette pratique

En situation de télétravail, la réduction du sentiment d'isolement professionnel et le maintien de la cohésion d'équipe apparaissent comme les principaux enjeux identifiés par les managers. Ainsi, la littérature recommande de développer un management participatif, qui s'appuie sur la mise en œuvre d'une culture de groupe, d'une vision commune des objectifs de travail et d'une solide relation de confiance (Green & Roberts, 2010 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Taskin, 2006), devant permettre aux collaborateurs de se sentir écoutés et inclus par leur manager (Brunelle, 2009). En cela, la réussite du télétravail réside davantage dans la fonction de leadership que dans les développements technologiques (Offstein *et al.*, 2010).

Sur le volet collectif, le manager doit réguler et animer les échanges et la collaboration des membres de son équipe, afin de maintenir l'esprit d'équipe, le sentiment d'affiliation et la qualité des relations interpersonnelles (Brunelle, 2010 ; Golden *et al.*, 2008). Cette fonction managériale est indispensable au bien-être, à l'engagement et à l'efficacité des télétravailleurs (Gagné & Deci, 2005). Pour cela, des règles de coopération et de communication partagées par tous doivent être instaurées, tout en développant des principes de confiance et de solidarité (Mann & Holdsworth, 2003 ; Morgeson *et al.*, 2010 ; Taskin & Tremblay, 2010).

Enfin, le succès du télétravail réside également dans la qualité du soutien social apporté par la hiérarchie et les collègues de travail (Hartman *et al.*, 1991). Le soutien social à distance demande une disponibilité continue de l'entourage professionnel du télétravailleur pour répondre à ses questions, lui prodiguer des conseils, l'aider à résoudre ses problèmes et le soutenir moralement en cas de difficultés. Ce soutien permet d'assurer une meilleure qualité de vie au travail et des niveaux de performance plus élevés (Haines *et al.*, 2002).

Le télétravail peut donc permettre à ses pratiquants de bénéficier de ressources à la fois collectives, individuelles et managériales. Les travaux sur la Conservation des ressources (COR) ont également décliné un certain nombre de ressources semblant limiter les problématiques d'épuisement professionnel et d'isolement. Pourtant, très peu de travaux lient cette théorie avec les pratiques de télétravail, et de travail à domicile en particulier. Nous allons

voir que les ressources préalablement identifiées dans la COR peuvent à la fois se regrouper mais aussi s'avérer complémentaires avec celles de la littérature sur le télétravail.

1.2. La COR : un cadre de compréhension du néo-télétravail

La théorie de la Conservation des Ressources (COR) trouve ses fondements dans les travaux de Hobfoll (1.2.1). Les travaux portant sur cette théorie se focalisent aujourd'hui sur la dynamique d'investissement des ressources par les individus et permettent de saisir de l'existence de divers profils (1.2.2). Dans le domaine du travail, une multitude de travaux ont identifié un large spectre de ressources que mobilisent les travailleurs pour favoriser leur santé, leur performance et leur implication dans l'exercice de leur travail (1.2.3).

1.2.1. Les fondements de la COR

La théorie COR (Conservation des Ressources) est une théorie de la motivation humaine, qui se fonde sur le principe que les individus cherchent sans cesse à acquérir et à conserver des ressources leur permettant de survivre, d'atteindre leurs objectifs et d'éprouver du plaisir. Hobfoll (1989) considère les ressources comme « *des objets, des caractéristiques personnelles, des conditions ou des énergies qui sont valorisées par les individus pour elles-mêmes, ou parce qu'elles servent à obtenir ou protéger d'autres ressources* » (p. 516).

Les ressources matérielles correspondent à des objets tangibles valorisés (voiture, taille du bureau, etc.). Les ressources personnelles correspondent aux compétences et traits personnels innés ou acquis par un individu (optimisme, efficacité, estime de soi, *leadership*, etc.). Les ressources liées à la condition de l'individu sont la conséquence d'un héritage social (culture générale) ou le résultat d'un effort (obtention d'un diplôme ou d'un poste). Enfin, les ressources énergétiques sont des ressources qui ont la capacité de préserver d'autres ressources ou d'en acquérir de nouvelles (temps, argent, connaissances, etc.)

Il en découle quatre principes centraux. Premièrement, la primauté de la perte des ressources suppose que les individus accordent plus d'importance à des informations négatives qu'à des informations positives. Une perte de ressources est donc disproportionnellement plus importante que le gain de ressources. Deuxièmement, l'investissement de ressources suppose que les individus investissent des ressources qu'ils ont en leur possession pour se protéger contre la perte de ressources, pour se remettre d'une perte de ressource ou pour gagner de nouvelles ressources. Troisièmement, le paradoxe du gain renvoie à l'idée qu'un gain de

ressources a plus d'importance dans un contexte de perte de ressources. Autrement dit, lorsque les pertes sont nombreuses, les gains de ressources prennent de la valeur et de l'importance aux yeux de l'individu. Quatrièmement, le principe du désespoir signifie que dans un contexte où les individus ont exploité et épuisé toutes leurs ressources, ces dernières prennent un « mode défensif » pour préserver la santé mentale de l'individu, qui devient souvent lui-même plus défensif et agressif.

À ces quatre principes centraux s'ajoutent des corollaires qui précisent les mouvements des ressources (Hobfoll, 2001). On parle de spirales de perte, lorsqu'un individu ne parvient pas à reconstituer les ressources perdues et que la perte initiale de ressources engendre d'autres pertes. À l'inverse, lorsqu'un gain initial de ressources en engendre de nouveaux, on parle de spirale de gain, bien que ce phénomène soit plus lent qu'une spirale de perte. Enfin, Hobfoll (2001) précise que les ressources n'existent pas individuellement, mais voyagent en groupe, aussi bien pour les individus que pour les organisations. Ces ressources sont interdépendantes et peuvent s'alimenter mutuellement, aussi bien dans le cadre de spirale de gain que de perte. Ce phénomène est appelé « caravane de ressources ».

Les investigations récentes autour de la théorie COR visent à mieux comprendre comment les individus répartissent et conservent leurs ressources dans un contexte de gain et de perte. Ces travaux examinent la manière avec laquelle les salariés gèrent consciemment leurs ressources et comment ils évaluent leurs ressources disponibles (Hobfoll *et al.*, 2018). Il s'agit également de déterminer si les salariés prêtent attention aux changements de ressources qu'ils vivent et comment ils s'auto-gèrent pour décider de la meilleure façon d'investir leurs ressources (Hagger, 2015). En ce sens, Trougakos et ses collègues (2015) ont par exemple constaté que lorsque les salariés sont épuisés de façon chronique, ils utilisent davantage des stratégies de compensation journalières et superficielles. Ils n'auraient plus les ressources nécessaires pour traiter en profondeur les problèmes qu'ils rencontrent au travail, ce qui entraînerait également le vécu continu de niveaux d'épuisement élevés.

1.2.2. Les ressources étudiées par les travaux sur la COR dans le domaine de la santé au travail

La théorie COR est un cadre théorique particulièrement intéressant pour analyser les spirales de perte de ressources dues à des facteurs individuels de mal-être au travail tels que le stress (Sun & Pan, 2008), la détresse psychologique (Liu *et al.*, 2016) ainsi que l'épuisement professionnel (Demerouti *et al.*, 2001 ; Schmitt *et al.*, 2012 ; Uy *et al.*, 2017). S'ajoutent à cela,

des facteurs organisationnels de mal-être, tels que les climats de tensions, de pressions et d'épuisement (Westman *et al.*, 2013), le turnover (Marchand & Vendenbergh, 2016), ainsi que l'absentéisme (Van woerkom *et al.*, 2016). Les situations de management abusif (Allen *et al.*, 2015) et de contrôle intense (Hoppe *et al.*, 2017) constituent également des facteurs de mal-être au travail.

Les chercheurs ont étudié tout un éventail de ressources individuelles pouvant entraîner des spirales de gain de ressources. En premier lieu, on recense de nombreuses ressources liées à l'emploi telles que l'auto-efficacité (Graen & Uhl-Bien, 1995), la performance (Halbesleben *et al.*, 2009 ; Park *et al.*, 2014), l'engagement (Breevaart *et al.*, 2014 ; Neff *et al.*, 2012), l'autonomie (Schaufeli & Bakker, 2004), le sentiment de maîtrise et de compétences (Bakker *et al.*, 2014 ; Neveu & Kakavand, 2016) ou encore la satisfaction professionnelle (Gao *et al.*, 2013 ; Innstrand *et al.*, 2008). S'ajoute à cela, un ensemble de ressources personnelles, telles que l'estime de soi (Airila *et al.*, 2014 ; Butts *et al.*, 2013), le bien-être général (Halbesleben *et al.*, 2014) et notamment affectif (Russell *et al.*, 2017) ou encore la capacité de résilience et d'optimisme (Liu *et al.*, 2016).

De plus, la littérature mentionne un grand nombre de ressources externes pouvant entraîner des spirales de gain. On y retrouve les ressources managériales, telles que le style de leadership (Hunter *et al.*, 2017 ; Schmitt *et al.*, 2016), le soutien du manager direct (Siu *et al.*, 2015), ainsi que la qualité de ses *feedbacks* (Schaufeli & Bakker, 2004). Par ailleurs on retrouve les ressources sociales et organisationnelles, telles que la cohésion et le soutien au sein de l'équipe (Beehr *et al.*, 2010 ; Kurtessis *et al.*, 2017), la qualité de la collaboration (Westman, *et al.*, 2013) et l'employabilité des salariés (De Cuyper *et al.*, 2012).

Cette littérature foisonnante sur la théorie COR nous indique que de nombreuses dimensions identifiées dans le cadre du télétravail peuvent être considérées comme des ressources pour les néo-télétravailleurs (soutien du manager, style de leadership, cohésion d'équipe, qualité de la collaboration, soutien social, bien-être, engagement, performance, etc.). L'objectif du présent article est de mettre en évidence l'existence de profils de néo-télétravailleurs mobilisant des ressources similaires pour faire face aux exigences de leur travail, et l'impact de chacun de ces profils sur leur santé au travail et leur performance organisationnelle.

Au regard des dynamiques déjà mises en exergue par la littérature sur la COR, nous faisons l'hypothèse qu'il existe des profils de néo-télétravailleurs ayant plus de ressources salvatrices

que les autres, et que ce sont ces profils qui obtiennent les meilleurs résultats en matière de santé au travail et de performance organisationnelle. Compte tenu de la nature exploratoire de notre étude, le choix des ressources permettant la mise en évidence et l'analyse de ces profils a été fait à partir des variables déjà testées par la littérature sur le télétravail et/ou la théorie COR.

2. Étude empirique

Après avoir détaillé la méthodologie de recherche (2.1), à savoir la composition des données (2.1.1) et le choix des variables de classification (2.1.2), nous présenterons les résultats de cette étude (2.2) en commençant par la mise en évidence des profils (2.2.1), puis la description des classes (2.2.2) et enfin, l'analyse des variables prédictives de l'appartenance aux profils en matière de santé au travail et de performance organisationnelle (2.2.3).

2.1. Méthodologie

2.1.1. Collecte de données et composition de l'échantillon

Pour identifier les ressources des néo-télétravailleurs en contexte de télétravail post-crise, nous avons mené une enquête auprès de 2 452 télétravailleurs appartenant à la même branche de sécurité sociale française (28 caisses départementales). Cette organisation propose un ensemble de services et de prestations à des allocataires sur l'ensemble du territoire national français. Elle est composée d'employés n'ayant jamais télétravaillé avant le premier confinement. La collecte de données s'est déroulée après la période de crise sanitaire (entre novembre 2021 et février 2022), dans un contexte d'institutionnalisation et de pérennisation du télétravail au sein de cette organisation sous la forme d'un accord d'entreprise. Au moment de l'enquête, les répondants alternaient donc entre des journées de travail en présentiel et des journées de télétravail choisi à hauteur d'un à trois jours par semaine.

L'échantillon se compose d'employés non encadrants, exerçant une activité de traitement de dossiers, de vérification ou d'action sociale. Parmi les répondants, 84,6% sont des femmes pour 15,3% d'hommes, ce qui correspond à la distribution de l'effectif dans ces organisations. La moyenne d'âge est de 41,7 ans pour une ancienneté dans l'organisation de 14,2 ans en moyenne. La majorité des répondants sont en couple (78,2%) avec un ou plusieurs enfants à charge (68,3%). Ils travaillent principalement en CDI (94,7%), à plein temps (67,5%) et exercent leur activité en alternance entre télétravail (un à trois jours par semaine) et travail en présentiel (80,4%).

Les salariés ont été interrogés via une enquête en ligne sous forme d'un auto-questionnaire, construit et diffusé à l'aide du logiciel *Sphinx iQ2*. Les diffusions ont été réalisées à l'aide des organisations partenaires, les participants étaient libres de participer ou non à l'enquête.

2.1.2. Choix des variables de classification

Les variables de classification, autrement dit les ressources des néo-télétravailleurs, ont été choisies parmi celles utilisées dans la littérature sur le télétravail et sur la théorie COR. Nous avons sélectionné les ressources présentées comme particulièrement influentes parmi les plus récurrentes. Il en ressort treize variables :

- Les besoins fondamentaux de la théorie de l'autodétermination : autonomie, compétence et affiliation (Van den Broeck *et al.*, 2010)
- Le leadership habilitant (Arnold *et al.*, 2000)
- Le soutien social des collègues et du manager (Pinneau, 1976)
- La confiance managériale perçue (Dupont, 2012)
- Le contrôle managérial perçu (Laborie *et al.*, In press)
- La charge de travail (Caplan *et al.*, 1975 ; Wallace, 2005)
- La collaboration d'équipe (Kenaszchuk *et al.*, 2010).

Nous avons réalisé une analyse en composantes principales (ACP avec rotation promax) sur ces 13 variables qui a permis de faire émerger 5 composants (voir annexe 1) : le soutien managérial, le soutien des collègues, le contrôle perçu, le sentiment d'ajustement à son travail (job fit, caractérisé par un sentiment d'autonomie et de compétence), la charge de travail et le contrôle perçu. On peut noter que la solution extraite présente d'une part trois types de ressources salutaires : individuelle (*job fit*), collective (soutien collègues) et managériale (soutien manager), face à deux types de ressources délétères, à savoir le contrôle perçu et la charge de travail. Les scores factoriels issus de ces composants ont ensuite été calculés afin d'être utilisés comme variables d'entrée pour l'analyse typologique en utilisant la méthode de Bartlett, qui présente l'avantage de produire des scores factoriels non biaisés (DiStefano *et al.*, 2009).

2.2. Analyses des résultats

2.2.1. Mise en évidence des profils

La mise en évidence des différents profils a été réalisée en employant une analyse en profils latents (Spurk *et al.*, 2020). Les analyses en profils latents présentent des avantages par rapport aux procédures de classification habituelles (K-means, classification hiérarchique). Dans le sens où l'on dispose en effet d'indicateurs d'ajustement permettant de sélectionner le nombre de profil optimal, et parce que l'incertitude propre à la classification est prise en compte par l'intermédiaire des probabilités d'appartenance aux classes (autrement dit la classification incorpore une part d'incertitude). La procédure de classification a été menée sur R, à l'aide des packages *mclust* (Scrucca *et al.*, 2016) et *tidy LPA* (Rosenberg *et al.*, 2019) en entrant les scores factoriels issus de l'ACP et en comparant plusieurs modèles de classes latentes sur plusieurs indicateurs. En pratique, nous avons testé le degré d'ajustement de plusieurs types de modélisation (4 types, du plus parcimonieux au plus complexe¹) avec plusieurs indicateurs d'ajustement.

Les critères utilisés pour le choix du modèle ont été les suivants :

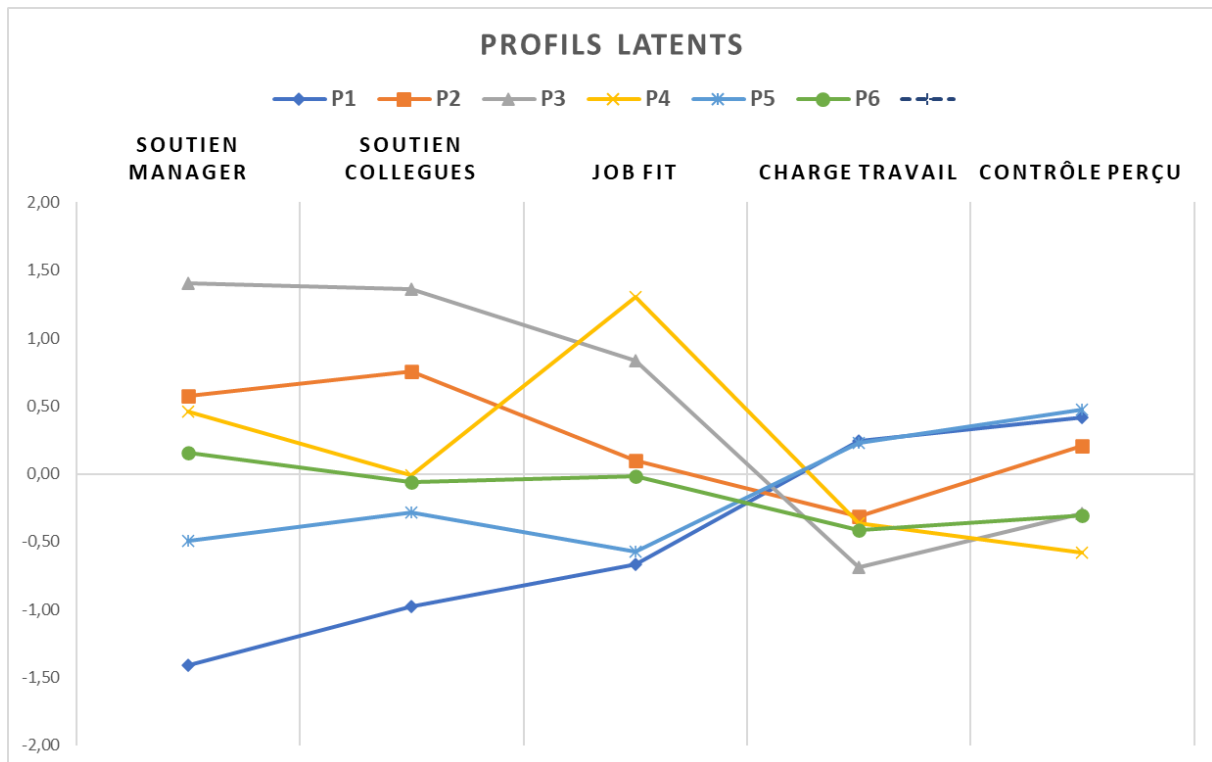
- Critères d'ajustement statistiques : utiliser plusieurs indicateurs d'ajustement et appliqué la procédure « *Analytic Hierarchy Process* » (Akogul & Erisoglu, 2017) pour proposer la meilleure partition selon une batterie d'indices.
- Critère de parcimonie : sélectionner de préférence des modèles simples et parcimonieux.
- Critère d'équilibre : déboucher sur nombre de classe ni trop faible ni trop élevé pour permettre une différenciation et une interprétation, avec des tailles équivalentes.

Il y a une part d'arbitrage subjectif dans le choix final. La sélection du modèle doit être guidée tout autant par la possibilité d'interprétation de la solution obtenue que par des indices statistiques (Bauer, 2021). Au niveau statistique, le modèle de classification qui obtient les meilleurs niveaux d'ajustement en moyenne est un modèle VVI (variances pouvant varier entre les classes et covariances fixées à zéro) en 6 classes. Ce modèle est relativement parcimonieux (seules les variances entre les classes ne sont pas contraintes à l'égalité) et un modèle plutôt bien équilibré au niveau des effectifs des classes (le rapport des effectifs entre la plus grande classe et la plus petite est de 3,3). Pour toutes ces raisons, ce modèle est conservé pour la suite

¹ La complexité est liée aux contraintes du modèles : les modèles les plus simples sont les plus parcimonieux, ceux dans lesquelles les variances des classes sont contraintes à l'égalité et les covariances contraintes à zéro. A l'inverse, les modèles les plus complexes sont ceux où tous ces paramètres peuvent varier selon les classes.

de l'analyse. La figure 1 présente une description des profils obtenus par le biais des variables de classification.

Figure 10. Représentation des profils latents obtenus (Z-scores)



2.2.2. Description des profils par le biais de variables illustratives

Pour décrire les profils obtenus, nous avons utilisé des variables quantitatives et qualitatives disponibles dans le jeu de données n'ayant pas servi à la classification. Il s'agit d'une part de variables sociodémographiques (âge, diplôme, situation familiale) et de variables liées à l'organisation du travail (type de contrat, temps de travail) et d'autre part de variables attitudinales décrivant l'état physique et psychologique du répondant (bien-être, fatigue, lassitude) et sa perception de son environnement de travail (soutien social perçu, engagement, bien-être, performance individuelle).

L'utilisation de variables illustratives permet de caractériser de manière plus détaillée les sujets appartenant à un profil en s'intéressant aux différences inter-groupe sur ces variables. L'idée consiste à découvrir s'il y a une surreprésentation ou une sous-représentation (pour les variables qualitatives) ou alors une différence significative de score (pour les variables quantitatives) entre le profil étudié et l'échantillon global (Husson *et al.*, 2016). Le test utilisé pour cette

analyse (v-test) est disponible dans le package R FactoMiner (Husson *et al.*, 2016) : il s'agit d'une forme de Z-test de la variable contre la moyenne générale. Plus la valeur du v-test est élevée, plus la différence entre le profil et l'échantillon global est importante, et donc plus la variable est « typique » du profil étudié. Les principales variables influentes sont présentées dans le paragraphe 3.1. ci-après, et les résultats détaillés des tests figurent en annexe 2.

2.2.3. Analyses prédictives

L'analyse prédictive a pour objectif de mettre en évidence les variables susceptibles de prédire l'appartenance à un profil donné de télétravailleur. On peut utiliser les probabilités d'appartenance aux classes comme variables dépendantes dans une série de modèles de régression. L'objectif est d'identifier les variables les plus influentes pour prédire l'appartenance à une classe donnée.

Dans une logique exploratoire, il est intéressant d'isoler parmi les prédicteurs d'appartenance à une classe ceux qui jouent le rôle le plus important. Ce rôle est généralement quantifié comme la contribution au R^2 du modèle. Lorsque les prédicteurs sont indépendants, la solution est triviale : la contribution de chaque prédicteur est donnée par son coefficient de régression. Le problème est que dans la plupart des cas, les prédicteurs sont corrélés. Plusieurs méthodes ont été développées pour résoudre ce problème comme l'analyse d'importance relative (Groemping, 2007), ou l'analyse de dominance (Azen & Budescu, 2003). Nous utilisons dans le cas présent l'analyse d'importance relative, qui donne pour chaque prédicteur son pourcentage de contribution au R^2 du modèle.

En qualité de prédicteurs d'appartenance à une classe, nous avons retenu : le genre, la situation conjugale, le type de contrat, le temps de travail et la fréquence de télétravail (1, 2, 3, 4 jours ou sans limites), l'ajustement au télétravail (Raghuram *et al.*, 2001), les quatre dimensions du bien-être au travail de l'échelle SLAC incluant le sens du travail, l'activité de travail, les liens et le confort des conditions de travail (Abord de Chatillon & Richard, 2015), les trois dimensions du *Burnout* incluant la fatigue physique, la lassitude cognitive et l'épuisement émotionnel (Sassi & Neveu, 2010 ; Shirom & Melamed, 2006), l'implication dans le travail, affectif et de continuité (Allen & Meyer, 1993) et la performance intra-rôle et extra-rôle (Palvalin *et al.*, 2015 ; Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019). Le tableau 5 résume l'importance relative des seules variables dont l'influence sur l'appartenance au profil est statistiquement significative. Les résultats complets des modèles de régression figurent en annexe 3.

Tableau 5. Table de corrélations

| Variables | Profil 1 | Profil 2 | Profil 3 | Profil 4 | Profil 5 | Profil 6 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Sens | 6,59% (+) | | | | | 2,79% (-) |
| Lien | 23,9% (-) | 50,29% (+) | 20,80% (+) | 2,33% (-) | | 16,11% (-) |
| Activité | 25,06% (-) | 8,38% (+) | 16,42% (+) | 11,93% (+) | 13,96% (-) | 11,24 % (+) |
| Confort | 8,17% (-) | | 9,15% (+) | 4,44% (+) | 10,46% (-) | |
| Ajustement au télétravail | | | | | 2,79% (-) | |
| Implication | 6,66% (+) | | | | | |
| Fatigue | 7,93% (+) | | 7,21% (-) | | 12,30% (+) | |
| Lassitude cognitive | | | | 10,15% (-) | 13,88% (+) | |
| Épuisement émotionnel | | 9,51% (-) | 8,93% (-) | | 6,46% (+) | |
| Performance | | 1,33% (-) | 15,60% (+) | 51,77% (+) | 21,53% (-) | 17,45% (-) |

Note : Seuls les niveaux d'importance relative des prédicteurs statistiquement significatifs ont été reportés. Un signe négatif (positif) entre parenthèses indique que le coefficient de régression du prédicteur est négatif (positif), ce qui signifie une réduction (augmentation) de la probabilité d'appartenance au profil.

3. Synthèse et analyse des profils

L'analyse des six profils latents permet de faire émerger trois catégories de néo-télétravailleurs pour lesquels les implication théoriques et managériales se rejoignent. On retrouve deux profils ayant des ressources altérées : P1 et P5 (3.1), deux profils cumulant de nombreuses ressources : P3 et P4 (3.2) et deux profils qui ont trouvé un équilibre malgré des ressources précaires : P2 et P6 (3.3).

3.1. Les profils avec des ressources altérées

3.1.1. Profil 1 : les néo-télétravailleurs isolés

La composition du profil 1 fait apparaître une sur-représentation des individus vivants seuls, ayant de faibles ressources, avec d'importants facteurs d'épuisement, ce qui les oppose en

tous points aux gagnants du télétravail (P3). Les néo-télétravailleurs appartenant à ce profil ressentent peu de liens sociaux satisfaisants dans leur travail et peu de soutien managérial. De plus, le contenu du travail semble peu satisfaisant, puisqu'ils ressentent très peu de plaisir dans l'exercice de leur activité et d'implication organisationnelle. En revanche, ils mentionnent un niveau élevé d'adaptation au télétravail.

Les néo-télétravailleurs du profil 1 semblent donc isolés et pris dans une spirale de perte de ressources. D'une part, leurs ressources individuelles sont menacées à travers une forme d'isolement social, un faible niveau d'autonomie (Schaufeli & Bakker, 2004) et une moindre mobilisation des compétences (Neveu & Kakavand, 2016). D'autre part, leurs ressources organisationnelles sont menacées avec un manque de soutien du manager (Siu *et al.*, 2015) et des collègues (Kurtessis *et al.*, 2017) qui renforcent l'isolement professionnel, un contenu du travail peu satisfaisant (Gao *et al.*, 2013), ainsi qu'une charge de travail et un contrôle intense (Hoppe *et al.*, 2017). Ces spirales de déplétion de ressources peuvent entraîner du désengagement (Breevaart *et al.*, 2014), voire de l'épuisement professionnel (Uy *et al.*, 2017).

En termes d'implications managériales, il semblerait judicieux de diversifier le contenu de leur activité (Vayre *et al.*, 2022), d'alléger leur charge de travail (Nande *et al.*, 2022 ; Deschênes, 2023) et de lutter contre l'isolement social en développant les temps de rencontres et les échanges collaboratifs et conviviaux avec l'équipe (Arnoux-Nicolas, 2022). Cela permettrait également de renforcer l'implication organisationnelle des néo-télétravailleurs isolés, dont la littérature a montré l'efficacité en matière de réduction du stress au travail (Adamovic, 2022). Par ailleurs, leurs managers auraient intérêt à réinvestir leur rôle de soutien de l'activité opérationnelle de travail, afin de limiter la détérioration de la santé mentale de ces néo-télétravailleurs (Kikunaga *et al.*, 2022).

3.1.2. Profil 5 : les néo-télétravailleurs fatigués et inadaptés au télétravail

Les néo-télétravailleurs du profil 5 sont proches de ceux du profil 1, mais présentent davantage de ressources. Les salariés en CDI sont sur-représentés dans ce profil. Ils apparaissent comme étant à la fois très fatigués, peu performants et mal adaptés au télétravail, et ressentent un faible niveau de bien-être au travail.

Tout comme les néo-télétravailleurs isolés (P1), ils sont pris dans une spirale de perte de ressources entraînée par une charge de travail et un contrôle tout aussi intenses (Hoppe *et al.*, 2017), qui engendrent davantage de lassitude cognitive et de fatigue physique (Schmitt *et al.*,

2012), ainsi qu'une moindre performance (Park *et al.*, 2014). En revanche, les néo-télétravailleurs fatigués et inadaptés au télétravail (P5) ressentent un manque de soutien organisationnel moins élevé que les néo-télétravailleurs isolés (P1).

D'un point de vue managérial, il serait peut-être judicieux de diminuer leur temps passé en télétravail, ou de davantage les inclure dans l'organisation de leur pratique du travail à distance, qui semble inconfortable, fatigante et peu productive (Newbold *et al.*, 2022). D'ailleurs, ce temps de réflexion pourrait permettre de définir des règles de télétravail plus cadrées, afin de réduire leur sentiment d'intensification du travail, et de surcroît, leur fatigue physique (Vayre *et al.*, 2022).

3.2. Les profils détenant de nombreuses ressources

3.2.1. Profil 3 : les gagnants du néo-télétravail

Les néo-télétravailleurs du profil 3 peuvent être considérés comme les « gagnants » du néo-télétravail, puisqu'ils ressentent une faible charge de travail, du soutien managérial, des liens sociaux bénéfiques, de l'implication organisationnelle et un bon ajustement au télétravail pour aboutir à un niveau de performance élevé. Ils ne présentent d'ailleurs pas de niveau d'épuisement professionnel alarmant. Les individus en couple sont sur-représentés parmi les gagnants du télétravail, alors que les individus seuls y sont sous-représentés, en opposition totale aux néo-télétravailleurs isolés (P1).

A l'inverse des deux précédents profils de néo-télétravailleurs (P1 et P5), les gagnants du néo-télétravail s'inscrivent dans une spirale positive de gain, avec des ressources individuelles élevées en termes d'autonomie (Schaufeli & Bakker, 2004) et de mobilisation des compétences (Neveu & Kakavand, 2016). De plus, ils disposent de solides ressources organisationnelles avec un fort soutien du manager (Siu *et al.*, 2015) et des collègues (Kurtessis *et al.*, 2017), dans un contexte de faible charge de travail et de contrôle modéré, permettant de prédire positivement le bien-être au travail (Halbesleben *et al.*, 2014), notamment affectif (Russell *et al.*, 2017), ainsi que la performance au travail (Park *et al.*, 2014).

D'un point de vue managérial, ces profils de néo-télétravailleurs n'ont donc pas besoin d'améliorations particulières, si ce n'est de maintenir leur niveau de soutien social et professionnel, et de veiller à contenir le niveau de charge de travail pour qu'il n'entraîne pas une perte de ressources.

3.2.2. Profil 4 : les néo-télétravailleurs autonomes

Les néo-télétravailleurs du profil 4 témoignent également d'une situation de travail positive. Toutefois, les ressources de ces individus sont davantage personnelles. Ils ressentent des niveaux élevés d'autonomie, de compétence, d'implication et de performance au travail, avec un faible sentiment de contrôle managérial. Les néo-travailleurs de ce profil sont plus âgés que la moyenne et bien adaptés au télétravail.

Tout comme les gagnants du néo-télétravail (P3), ils s'inscrivent dans une spirale de gain avec d'importantes ressources individuelles, au premier rang desquelles on retrouve un sentiment d'auto-efficacité (Graen & Uhl-Bien, 1995), d'autonomie (Schaufeli & Bakker, 2004) et de compétences (Neveu & Kakavand, 2016), permettant d'atteindre un haut niveau de performance (Park *et al.*, 2014) et de satisfaction professionnelle (Gao *et al.*, 2013).

En termes d'implications managériales, il serait judicieux que les managers s'appuient sur ces collaborateurs plus expérimentés, autonomes et bien adaptés au télétravail pour aider leurs collègues en difficulté vis-à-vis de cette pratique, en favorisant par exemple l'échange de pratiques (Malenfer, 2022). Par ailleurs, il est capital que les managers de ces néo-télétravailleurs autonomes ne réduisent pas l'autonomie qu'ils leur confèrent, afin de conserver un niveau élevé de performance et un faible niveau de stress (Registre *et al.*, 2022).

3.3. Les profils équilibrés malgré des ressources précaires

3.3.1. Profil 2 : les néo-télétravailleurs micro-managés

Le profil 2 comporte une sur-représentation des CDD et des salariés ayant une faible ancienneté. Il présente des similarités avec les gagnants du néo-télétravail (P3), avec un faible niveau d'épuisement professionnel et un soutien organisationnel assez élevé, bien qu'ils ressentent nettement plus de contrôle managérial. Les individus appartenant à ce profil peuvent donc être qualifiés de néo-télétravailleurs micro-managés.

Ce profil est relativement médian en termes de mobilisation de ressources. Sa ressource majeure est sans équivoque le soutien des collègues (Kurtessis *et al.*, 2017), ainsi que le soutien du manager (Siu *et al.*, 2015), qui compense un niveau relativement élevé de contrôle. Les néo-télétravailleurs micro-managés ne ressentent pas un grand niveau d'autonomie (Schaufeli & Bakker, 2004) et de compétences (Neveu & Kakavand, 2016). Mais ils ne semblent néanmoins pas souffrir d'une forte charge de travail, ce qui pourrait être expliqué par le fait que les CDD avec peu d'ancienneté (et donc des tâches moins complexes et chronophages) sont fortement

représentés dans ce profil. On peut imaginer que leurs managers leur allouent une charge de travail soutenable par rapport à leur niveau d'expérience, tout en suivant de près leur activité.

D'un point de vue managérial, le comportement de leurs encadrants semble relativement ajusté à leurs besoins, même s'il serait peut-être judicieux que le suivi managérial prenne davantage la forme d'un soutien actif dans la réalisation du travail et moins d'un contrôle à proprement parlé (Kikunaga *et al.*, 2022).

3.3.2. Profil 6 : les néo-télétravailleurs contraints et adaptés

Le profil 6 comporte une sur-représentation des hommes en couple. Ces néo-télétravailleurs ne manifestent pas un sentiment de surcharge de travail, ni d'épuisement professionnel, bien qu'ils n'éprouvent pas un niveau élevé de performance et de satisfaction envers leurs liens sociaux. Ces néo-télétravailleurs paraissent donc davantage contraints et détachés par rapport aux autres profils, mais pas en souffrance, puisqu'ils semblent relativement bien adaptés au télétravail. La surreprésentation des hommes dans ce profil explique peut-être ces résultats, puisqu'ils semblent moins satisfaits du télétravail que les femmes depuis la crise sanitaire, bien qu'ils s'y soient adaptés (Deschênes, 2023).

Tout comme les néo-travailleurs micro-managés (P2), ce profil est relativement médian en termes de mobilisation de ressources. Si la ressource majeure des néo-travailleurs micro-managés (P2) est le soutien organisationnel, les néo-travailleurs contraints et adaptés (P6) se caractérisent plutôt par des ressources individuelles, collectives et managériales moyennes, avec des niveaux de charge de travail et de contrôle aussi faibles que les profils ayant de nombreuses ressources (P3 et P4). Ce profil n'est donc pas entraîné dans une spirale de gains ou de pertes, mais se situe plutôt dans un équilibre entre un niveau moyen de ressources et de faibles exigences professionnelles, qui ne nécessitent pas forcément beaucoup de ressources pour y faire face.

En termes d'implications managériales, ces néo-télétravailleurs semblent avoir besoin d'enrichir leur activité de travail, et notamment leur pratique du télétravail, afin de retrouver de meilleurs niveaux de performance et de satisfaction. Il serait donc peut-être judicieux d'engager une réflexion participative avec eux et l'organisation afin de valoriser et dynamiser leurs tâches en situation de télétravail.

4. Discussion et conclusion

4.1. *Les apports de la recherche*

Notre étude contribue à l'enrichissement de la connaissance sur les néo-travailleurs en mobilisant un cadre théorique majeur en comportement organisationnel, la théorie de la Conservation des ressources. Ainsi, elle répond de manière préliminaire au manque d'études croisant ce cadre théorique fondé sur le volet salutogénique de la santé au travail, et le contexte de télétravail, tout en apportant des pistes pour les travaux interrogeant le vécu des travailleurs en reprise d'activité post-crise pandémique. Nous avons ainsi pu mettre en évidence six profils distincts de néo-télétravailleurs, mobilisant différentes « caravanes de ressources », et nous avons également pu identifier des mécanismes de spirales de gains et de pertes différentes selon ces profils.

Deux types de profils semblent tirer leur épingle du jeu, caractérisés par une spirale positive de ressources amenant à une bonne adaptation au télétravail et un haut niveau de performance : les « gagnants du néo-télétravail » (P3) et les « néo-télétravailleurs autonomes » (P4). Ils bénéficient respectivement (P3) d'une combinaison de ressources individuelles et organisationnelles pour les gagnants (autonomie, compétences, soutien professionnel, charge de travail et contrôle managérial modérés, bien-être au travail), et (P4) de ressources majoritairement individuelles pour les néo-télétravailleurs autonomes (expérience, forte autonomie, auto-efficacité et compétence, faible contrôle managérial).

En revanche, deux profils témoignent d'une spirale de déplétion de ressources caractérisée par une mauvaise adaptation au télétravail et un certain mal-être, entraînant une moindre performance au travail : les « néo-télétravailleurs isolés » (P1) et les « néo-télétravailleurs fatigués et inadaptés » (P5). Ils présentent respectivement (P1) une isolation sociale et professionnelle avec des conditions de travail peu satisfaisantes (faible autonomie et possibilité de mobiliser ses compétences, manque de soutien managérial et collectif, contenu du travail insuffisant, surcharge de travail et contrôle managérial important), et (P5) un épuisement professionnel important avec un bien-être au travail moindre malgré un soutien professionnel plus élevé (surcharge de travail et contrôle managérial important).

Enfin, deux profils se situent entre ces pôles positifs et négatifs de l'expérience du télétravail, leurs caravanes de ressources incorporant à la fois des ressources menacées et d'autres plus protectrices. Les « néo-télétravailleurs micro-managés » (P2), davantage représentés par les salariés ayant une faible expérience dans leur poste (CDD, courte ancienneté), sont caractérisés

par un contrôle managérial relativement fort et une faible autonomie, mais cela est compensé par un soutien professionnel important et une charge de travail soutenable. Les « néo-télétravailleurs contraints et adaptés » (P6), quant à eux, ne s'estiment pas particulièrement performants ni ne semblent trop satisfaits de leurs liens sociaux, et ont tendance à évaluer les ressources organisationnelles de manière moyenne. Néanmoins, l'exposition à une faible charge de travail et un contrôle managérial peu intense leur permet d'équilibrer leurs ressources, de s'adapter aux conditions de télétravail et de moins souffrir de cette situation que d'autres profils.

4.2. *Les limites et perspectives de recherche*

La présente étude comporte certaines limites. Au niveau méthodologique, l'analyse statistique des données menée est corrélacionnelle et statique. C'est-à dire que les profils identifiés ne sont pas forcément stables dans le temps, mais liés au contexte spécifique de recueil des résultats, après la crise sanitaire et en période de rodage du télétravail altéré et volontaire. De plus, notre échantillon s'intéresse à une catégorie spécifique de néo-télétravailleurs non encadrants, il n'est donc pas représentatif de l'ensemble des télétravailleurs. Afin de généraliser les résultats, les profils identifiés devraient pouvoir être répliqués sur un autre échantillon. Cela permettrait de mettre en perspective cette étude exploratoire avec d'autres profils, et d'identifier de potentiels effets spécifiques à l'organisation étudiée ici, dont la structure hiérarchique est plutôt bureaucratique, parapublique et avec des problématiques de travail particulières.

Plusieurs perspectives de recherches émergent de cette étude. D'abord, en lien avec notre critique sur la limite statique de notre analyse, une approche dynamique avec une analyse des transitions entre les profils (*latent transition analysis*) serait très informative sur les dynamiques d'évolution de notre typologie de néo-télétravailleurs (en lien avec les spirales de ressources). Par ailleurs, et dans le cadre la théorie de conservation des ressources, une étude longitudinale complémentaire permettrait de mettre en évidence ces spirales de ressources et les impacts temporels réciproques entre elles. L'intérêt de cette approche serait d'identifier à la fois si les profils de néo-télétravailleurs évoluent dans le temps, et quelles ressources (pertes et gains) stimulent ces évolutions.

De manière complémentaire à notre étude, qui se focalise spécifiquement sur le vécu de néo-télétravailleurs non encadrants, il serait intéressant d'explorer comment les managers font face dans leurs pratiques à cette diversité de profils. En effet, une certaine méfiance des dirigeants

et encadrants a pu être exprimée face aux nouvelles modalités du management hybride et aux effets du télétravail sur l'engagement organisationnel, la qualité du travail et le sentiment d'appartenance à un collectif. Cela permettrait ainsi d'interroger les managers sur l'impact de ce type de profils à la fois dans leurs suivis individuels mais aussi en termes de management du collectif de travail, et également de comprendre leur vécu face à ces nouvelles diversités qui se cumulent avec celles des salariés travaillant exclusivement sur site.

Cette étude montre que les néo-télétravailleurs ne constituent pas une population homogène. En conséquence, le management de ces nouveaux télétravailleurs aux profils distincts doit s'appréhender de manière différenciée, en actionnant des leviers différents.

Annexes

Annexe 1 : Analyse en composantes principales

Tableau. ACP avec rotation oblique (N = 2452)

Variance totale extraite = 77,9%

| ACP avec rotation oblique (oblimin) | 1 Soutien manager | 2 Soutien collègues | 3 Contrôle perçu | 4 Job fit | 5 Charge travail |
|--|--|--|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| Autonomie | | | | ,540 | |
| Compétence | | | | ,984 | |
| Affiliation | | ,784 | | | |
| Leadership habilitant | ,911 | | | | |
| Soutien des collègues | | ,919 | | | |
| Soutien du manager | ,761 | | | | |
| Confiance du manager | ,868 | | | | |
| Contrôle des tâches | | | ,965 | | |
| Charge de travail | | | | | ,979 |
| Collaboration d'équipe | | ,831 | | | |

Annexe 2 : Analyse descriptive des profils obtenus

| Profil 1 | Cla/Mod | Mod/Cla | Global | p.value | v.test |
|-------------------------------------|---------|---------|--------|---------|--------------|
| SituationConjugale=Je vis seul | 16,13 | 34,19 | 25,86 | 0,00 | 3,03 |
| SituationConjugale=Je vis en couple | 10,78 | 62,82 | 71,12 | 0,00 | -2,93 |

Lecture du tableau : 34 % des télétravailleurs appartenant au profil 1 vivent seul, contre 25,86% sur l'échantillon global. Un v-test positif signale une sur-représentation de la modalité au sein du profil et un v-test négatif une sous-représentation.

| Profil 1 | v.test | Moyenne profil | Moyenne échantillon | p.value |
|-------------|---------------|----------------|---------------------|---------|
| Fatigue | 11,98 | 13,84 | 10,77 | 0,00 |
| Lassitude | 9,04 | 14,30 | 11,35 | 0,00 |
| EpuiEmo | 7,43 | 7,24 | 6,16 | 0,00 |
| Performance | -7,20 | 21,84 | 23,29 | 0,00 |
| Sens | -11,67 | 19,81 | 23,24 | 0,00 |
| Confort | -11,82 | 16,27 | 19,46 | 0,00 |
| Implication | -12,29 | 11,40 | 15,03 | 0,00 |
| Lien | -15,83 | 18,93 | 23,28 | 0,00 |
| Activité | -17,61 | 17,23 | 22,05 | 0,00 |

Lecture du tableau : un v-tests signe positif signale un score significativement supérieur à la moyenne pour la variable (au seuil de 5%). Un v-test négatif signale un score significativement inférieur à la moyenne.

| Profil 2 | Cla/Mod | Mod/Cla | Global | p.value | v.test |
|--------------------------|---------|---------|--------|---------|--------|
| TypeContrat=CDD | 37,10 | 5,54 | 3,23 | 0,01 | 2,82 |
| TempsTravail=Temps plein | 22,52 | 86,51 | 83,11 | 0,03 | 2,12 |

| Profil 2 | v.test | Mean in category | Overall mean | p.value |
|-------------|--------------|------------------|--------------|---------|
| Lien | 13,65 | 25,95 | 23,28 | 0,00 |
| Activité | 8,93 | 23,78 | 22,05 | 0,00 |
| Sens | 7,46 | 24,80 | 23,24 | 0,00 |
| Implication | 7,36 | 16,57 | 15,03 | 0,00 |
| Confort | 5,26 | 20,46 | 19,46 | 0,00 |
| AjustTLT | 2,53 | 4,31 | 4,23 | 0,01 |
| Performance | 2,35 | 23,62 | 23,29 | 0,02 |
| Age | -3,05 | 41,46 | 42,70 | 0,00 |

| | | | | |
|-----------------|--------------|-------|-------|------|
| AnciennetePoste | -3,22 | 7,71 | 8,81 | 0,00 |
| AncienneteOrga | -3,74 | 13,08 | 14,72 | 0,00 |
| Lassitude | -4,35 | 10,34 | 11,35 | 0,00 |
| Fatigue | -5,65 | 9,75 | 10,77 | 0,00 |
| EpuiEmo | -7,21 | 5,41 | 6,16 | 0,00 |

| Profil 3 | Cla/Mod | Mod/Cla | Global | p.value | v.test |
|-------------------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| SituationConjugale=Je vis en couple | 9,16 | 78,13 | 71,12 | 0,04 | 2,07 |
| SituationConjugale=Je vis seul(e) | 5,85 | 18,13 | 25,86 | 0,02 | -2,39 |

| Profil 3 | v.test | Mean in category | Overall mean | p.value |
|-----------------|---------------|-------------------------|---------------------|----------------|
| Activite | 13,60 | 26,64 | 22,05 | 0,00 |
| Lien | 12,88 | 27,66 | 23,28 | 0,00 |
| Performance | 11,96 | 26,26 | 23,29 | 0,00 |
| Confort | 10,43 | 22,93 | 19,46 | 0,00 |
| Sens | 10,42 | 27,04 | 23,24 | 0,00 |
| Implication | 7,52 | 17,78 | 15,03 | 0,00 |
| AjustTLT | 3,88 | 4,45 | 4,23 | 0,00 |
| Lassitude | -9,20 | 7,63 | 11,35 | 0,00 |
| EpuiEmo | -9,65 | 4,42 | 6,16 | 0,00 |
| Fatigue | -10,29 | 7,52 | 10,77 | 0,00 |

| Profil 4 | Cla/Mod | Mod/Cla | Global | p.value | v.test |
|----------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| TempsTravail=Temps partiel | 7,96 | 10,60 | 15,07 | 0,05 | -2,00 |

| Profil 4 | v.test | Mean in category | Overall mean | p.value |
|-----------------|---------------|-------------------------|---------------------|----------------|
| Performance | 14,50 | 26,33 | 23,29 | 0,00 |
| Activite | 8,96 | 24,61 | 22,05 | 0,00 |
| Sens | 5,74 | 25,01 | 23,24 | 0,00 |

| | | | | |
|----------------|-------|-------|-------|------|
| Confort | 4,93 | 20,85 | 19,46 | 0,00 |
| AncienneteOrga | 4,48 | 17,61 | 14,72 | 0,00 |
| AjustTLT | 4,29 | 4,43 | 4,23 | 0,00 |
| Age | 4,26 | 45,24 | 42,70 | 0,00 |
| Implication | 2,58 | 15,83 | 15,03 | 0,01 |
| Fatigue | -6,51 | 9,03 | 10,77 | 0,00 |
| Lassitude | -8,38 | 8,49 | 11,35 | 0,00 |

| Profil 5 | Cla/Mod | Mod/Cla | Global | p.value | v.test |
|-----------------|---------|---------|--------|---------|--------|
| TypeContrat=CDI | 28,50 | 97,20 | 95,31 | 0,01 | 2,53 |

| Profil 5 | v.test | Mean in category | Overall mean | p.value |
|-------------|--------|------------------|--------------|---------|
| Lassitude | 11,30 | 13,55 | 11,35 | 0,00 |
| Fatigue | 10,88 | 12,44 | 10,77 | 0,00 |
| EpuiEmo | 8,26 | 6,88 | 6,16 | 0,00 |
| TempsTLT | 2,79 | 2,25 | 2,16 | 0,01 |
| AjustTLT | -4,66 | 4,11 | 4,23 | 0,00 |
| Implication | -5,72 | 14,02 | 15,03 | 0,00 |
| Lien | -6,65 | 22,19 | 23,28 | 0,00 |
| Sens | -8,38 | 21,77 | 23,24 | 0,00 |
| Confort | -9,74 | 17,89 | 19,46 | 0,00 |
| Activité | -11,89 | 20,10 | 22,05 | 0,00 |
| Performance | -12,03 | 21,84 | 23,29 | 0,00 |

| Profil 6 | Cla/Mo d | Mod/Cla | Global | p.value | v.test |
|-------------------------------------|-------------|---------|--------|---------|--------|
| Sexe=Un homme | 23,69 | 19,10 | 14,96 | 0,02 | 2,37 |
| ChoixFreqTLT=1 jour | 25,16 | 11,24 | 8,29 | 0,03 | 2,16 |
| SituationConjugale=Je vis en couple | 19,72 | 75,56 | 71,12 | 0,04 | 2,07 |

| Profil 6 | v.test | Mean in category | Overall mean | p.value |
|-------------|--------|------------------|--------------|---------|
| Confort | 4,11 | 20,32 | 19,46 | 0,00 |
| Activite | 2,08 | 22,49 | 22,05 | 0,04 |
| AjustTLT | -2,57 | 4,14 | 4,23 | 0,01 |
| Lassitude | -2,64 | 10,67 | 11,35 | 0,01 |
| Performance | -2,83 | 22,85 | 23,29 | 0,01 |
| TempsTLT | -3,17 | 2,02 | 2,16 | 0,00 |
| Lien | -3,76 | 22,48 | 23,28 | 0,00 |
| Fatigue | -4,08 | 9,96 | 10,77 | 0,00 |

Annexe 3 : Résultats complets du modèle de régression

| | Profil1 | Profil2 | Profil3 | Profil4 | Profil5 | Profil6 |
|-----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Ajustement au TLT | 0,005 (0,008) | 0,015 (0,009) | 0,007 (0,007) | 0,013 (0,008) | -0,023* (0,010) | -0,016 (0,009) |
| Sens | 0,006*** (0,002) | -0,001 (0,002) | -0,001 (0,002) | -0,002 (0,002) | 0,002 (0,002) | -0,004* (0,002) |
| Lien | -0,017*** (0,001) | 0,021*** (0,002) | 0,010*** (0,001) | -0,005** (0,001) | -0,001 (0,002) | -0,008*** (0,002) |
| Activité | -0,021*** (0,002) | 0,006* (0,002) | 0,008*** (0,002) | 0,006** (0,002) | -0,010*** (0,003) | 0,011*** (0,003) |
| Confort | -0,004** (0,001) | -0,0002 (0,002) | 0,005*** (0,001) | 0,004* (0,002) | -0,007*** (0,002) | 0,003 (0,002) |
| Performance | 0,001 (0,002) | -0,005* (0,002) | 0,012*** (0,002) | 0,023*** (0,002) | -0,018*** (0,002) | -0,013*** (0,002) |
| Implication | -0,004* (0,001) | 0,003 (0,002) | 0,0001 (0,001) | -0,001 (0,002) | 0,001 (0,002) | 0,001 (0,002) |
| Fatigue | 0,007** (0,002) | -0,002 (0,002) | -0,005** (0,002) | -0,002 (0,002) | 0,007* (0,003) | -0,005 (0,003) |
| Lassitude | -0,001 (0,002) | 0,001 (0,002) | 0,002 (0,001) | -0,004* (0,002) | 0,006** (0,002) | -0,004 (0,002) |
| Épuisement émotionnel | -0,0001 (0,003) | -0,007* (0,003) | -0,008*** (0,002) | 0,004 (0,003) | 0,011*** (0,003) | 0,0005 (0,003) |

| | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| Sexe (femme) | 0,024 (0,015) | -0,025 (0,017) | 0,0002 (0,014) | -0,009 (0,016) | 0,045* (0,019) | -0,035 (0,019) |
| Situation Conjugale (en couple) | -0,028 (0,034) | 0,015 (0,039) | -0,038 (0,031) | 0,025 (0,035) | -0,013 (0,042) | 0,039 (0,042) |
| Situation Conjugale (seul(e)) | 0,011 (0,035) | 0,023 (0,040) | -0,049 (0,032) | 0,017 (0,036) | -0,016 (0,044) | 0,013 (0,043) |
| Temps Travail (plein temps) | 0,004 (0,015) | 0,014 (0,018) | -0,025 (0,014) | 0,015 (0,016) | -0,016 (0,019) | 0,009 (0,019) |
| TypeContrat (CDI) | 0,012 (0,030) | -0,113** (0,034) | -0,013 (0,028) | 0,058 (0,031) | 0,085* (0,038) | -0,028 (0,037) |
| TypeContrat (Intérim) | -0,307 (0,233) | 0,699** (0,269) | -0,063 (0,217) | -0,007 (0,239) | -0,263 (0,294) | -0,059 (0,288) |
| Fréquence TLT (2 jours) | 0,027 (0,020) | 0,026 (0,023) | 0,002 (0,019) | -0,019 (0,021) | 0,014 (0,026) | -0,050* (0,025) |
| Fréquence TLT (3 jours) | 0,021 (0,020) | 0,016 (0,024) | 0,021 (0,019) | -0,018 (0,021) | 0,022 (0,026) | -0,062* (0,025) |
| Fréquence TLT (4 jours) | 0,042 (0,024) | 0,049 (0,028) | 0,002 (0,022) | -0,022 (0,025) | 0,004 (0,030) | -0,075* (0,030) |
| Fréquence TLT (Pas de limite) | 0,083 (0,055) | 0,037 (0,063) | 0,016 (0,051) | 0,008 (0,056) | 0,040 (0,069) | -0,185** (0,068) |
| Constant | 0,890*** (0,089) | -0,261* (0,102) | -0,491*** (0,083) | -0,537*** (0,091) | 0,724*** (0,112) | 0,675*** (0,110) |
| Adjusted R ² | 0,349 | 0,186 | 0,211 | 0,155 | 0,195 | 0,056 |
| F Statistic (df = 22; 1791) | 45,125*** | 19,780*** | 23,041*** | 16,072*** | 21,002*** | 5,845*** |

Article 2 - Striking a balance between trust, control, and empowering leadership to promote health, job performance and organizational commitment in telework

L’histoire de l’article : Cet article sur l’articulation entre contrôle des tâches, confiance managériale et autonomisation a été conçu et rédigé directement en langue anglaise pour une soumission à la revue *European Management Journal*, qui s’intéresse aux logiques de contrôle et au rôle salvateur de la confiance dans la relation de travail. L’article a été soumis en mars 2023. Un premier retour nous a été fait en août 2023 avec une demande de révisions majeures. L’article sera retravaillé et soumis à nouveau en octobre 2023. Il se trouve ici dans sa version initiale.

Ma contribution : Dans cet article, j’ai réalisé la moitié de la revue de littérature, conçu le modèle, effectué les analyses, rédigé la méthodologie et les résultats, ainsi qu’une partie de la discussion. L’introduction, la majeure partie de la discussion et la conclusion ont été rédigés par mes co-auteurs.

Abstract

The Coronavirus pandemic forced a significant number of organisations worldwide to introduce remote working. These events have given rise to broader access to teleworking, which has in turn led to increased challenges to means of management, in particular by promoting employee empowerment and disrupting means of control for employee activity. The present article aims to highlight leadership styles were set up in remote working contexts through managers' use of empowering leadership, trust and control. The second objective is to analyze the effects on workplace health, job performance and employees' commitment to the organization. Thanks to a survey of 2,522 employees carried out in a branch of the French Social Security administration between November 2021 and February 2022, we made a clustering analysis with Hartigan-Wong algorithm by using a k -means method. Our results support the hypothesis that leadership styles with zero forms of control do not support an individual's health, job performance and commitment at work. The most advantageous results are obtained through an approach that makes employees more autonomous, based on bonds of trust, with measures to monitor results that are seen as supportive, not oppressive.

Introduction

Management is heavily associated with the exercise of control (Alvesson & Karreman, 2004). Most often, this is through the visual supervision of work (Felstead *et al.*, 2003; Harris, 2003; Tremblay & Scailherez, 2020). However, during the Covid-19 pandemic, control as a concept was abruptly disrupted by the widespread move to teleworking. This employment arrangement challenges control practices, especially when implemented widely. Physical distance seems to encourage a more relaxed hierarchical relationship between remote workers and their managers (Richer, 2018). Teleworking therefore seems likely to promote a more autonomous style of work (Kurland & Bailey, 2002; Vayre, 2019). The literature in this context highlights that directors and managers fear the loss of their ability to control employees (Fana *et al.*, 2021; Felstead *et al.*, 2003). This fear represents a major obstacle to the development of remote work. It is exacerbated by the fact that teleworking, which before the pandemic mainly applied to jobs with high levels of expertise and autonomy, is now practised by employees to whom organisations would usually grant less autonomy (Hallépée & Mauroux, 2019).

However, the loss of visual control can be compensated, at least in part, by highly restrictive digital control measures (Groen *et al.*, 2018; Sewell & Taskin, 2015) and/or stricter, more formal and explicit surveillance procedures (Kurland & Bailey, 2002). Remote working is not necessarily an obstacle to control, in fact, it can even intensify it.

The teleworking literature tackles the topic of evolutions in managerial control with the relatively implicit idea that said control always has negative consequences on employee well-being, commitment and/or job performance (Collins, 2005; Gooday, 1998; Richardson & MacKenna, 2014; Tokarchuk *et al.*, 2006). And yet, the literature on managerial control shows that it is not systematically associated with negative impacts. Control is an essential purpose for organisations as formal structures (De Vaujany *et al.*, 2021). It therefore seems possible to grant employees significant decision-making powers, while ensuring that this discretionary power is not used recklessly (Lewis *et al.*, 2019). Some organisations develop what are known as enabling controls (Adler & Borys, 1996; Ahrens & Chapman, 2004). As opposed to coercive controls, enabling controls have the objective of guiding employees, by drawing on their skills and intelligence, and can therefore promote empowerment and commitment.

Most existing literature on teleworking focuses on the issue of control in opposition to trust and empowerment, but there is little quantitative research studying its repercussions. Our article is unique in that it observes the leadership styles implemented in remote working contexts through

managers' use of empowering leadership, trust and control, then analyses the effects on workplace health, job performance and employees' commitment to the organisation.

In this article, after examining the existing literature on how management is transformed in teleworking contexts and types of leadership associated with effective control practices, we present our research, which used a sample of 2,522 employees in a branch of the French Social Security administration. It was performed between November 2021 and February 2022, six months after restrictions related to the Covid-19 pandemic ended in France. After analysing leadership practices in this context, which mixed both remote and on-site working, we outline four managerial profiles and measure their effects on workplace health (burnout and well-being), job performance and employees' organisational commitment. Lastly, we discuss these results.

1. Theoretical background

The Coronavirus pandemic forced a significant number of organisations worldwide to introduce remote working (Toniolo-Barrios & Pitt, 2020). In the post-Covid era, these events have given rise to broader access to teleworking, which has in turn led to increased challenges to means of management (1.1.), in particular by promoting employee empowerment and disrupting means of control for employee activity (1.2.).

1.1. *Shifts in management practices caused by teleworking*

In typical teleworking arrangements, most communication occurs through digital means (Pianese *et al.*, 2022). It creates distance in the social relationship (Taskin, 2006), which can no longer be regulated solely through control exercised with both the manager and the employee present on-site (Sewell & Taskin, 2015). Remote management leads to greater autonomy from the teleworker and requires trust from the manager towards employees (Dixon, 2017; Haddon & Lewis, 1994; Müller & Niessen, 2019). It represents an opportunity to establish a more horizontal way of functioning (Felstead *et al.*, 2003). The managerial relationship is therefore transformed, both due to the different types of arrangement being mandated and changes in the behaviour of managers and employees on the ground (Pianese *et al.*, 2022). It requires new adjustments between managerial control and trust, which would seem to signal a shift towards managerial practices that support rather than restrict employees' work (Golden, 2006; Schall, 2019).

1.1.1. New adjustments between control and trust in teleworking

The question of control is often raised in remote working literature (Pianese *et al.*, 2022). But the management control literature has been criticised for concepts in which control is ill-defined. It is important to specify what we mean by this term. Control can be defined as a collection of processes, tools and actions used to ensure that an employee's behaviour and output are consistent with the organisation's objectives and decisions (Flamholtz, 1996). There are very broad definitions of management control and organisational control, which include, for example, management systems designed within an organisation or cultural processes to bring employee values into alignment with those of the company. In this article, we refer to the control exercised by a manager over tasks performed by their subordinates. Under this definition, management control is separate from strategic control, and management control is defined in relation to employee behaviour (Merchant & Van der Stede, 2007).

Physical distance and loss of visual control mean that traditional means of control are challenged for remote workers, with managers aiming to keep behaviour aligned with organisational objectives (Lautsch *et al.*, 2009; Pianese *et al.*, 2022). Research on teleworking and means of control has produced contradictory results. Certain empirical results show situations in which this distance is compensated by much more restrictive and intrusive means of digital control (Groen *et al.*, 2018; Kurland & Egan, 1999). More generally, observations show that managers try to limit their loss of control, by adopting an approach based on monitoring and surveillance that is formalised, more explicit and stricter than in on-site contexts (Kurland & Cooper, 2002). However, other research considers that the roll-out of remote working to a greater number of people can lead to means of control being relaxed and greater responsibility and autonomy being granted to employees (Dimitrova, 2003). Many researchers consider that the implementation of teleworking requires a managerial relationship based on trust, not one founded on surveillance and ruled by a system of punishment and reward (Dixon, 2017; Tokarchuk *et al.*, 2006; Vayre, 2019).

Sewell and Taskin (2015) list a number of key context variables that influence the characteristics of the transformation of managerial means of control and explain the potential contradictions between empirical results: occupation, nature of the work, level of discretion that must be exercised by employees, etc. But these contradictions may also be connected to the complexity of the concept of control, which is a broad, polysemous notion, and its relationship with trust.

1.1.2. The relationship between control and trust: from antagonism to complementarity

Trust is a psychological state reflecting a trustor's (e.g. a manager's) positive expectations about the intentions or behaviours of a trustee (e.g. an employee) - that is, their ability, competence, or willingness to fulfil the commitments to the trustor (Mayer *et al.*, 1995). The trustor must accept to be vulnerable with regards to the trustee's actions and the risk that this entails (Mayer *et al.*, 1995). Though initially considered a last resort when formal control is deficient or insufficient, trust has come to be seen as one of the factors in efficiency (Chêne & Le Goff, 2017). Two perspectives have emerged: one which sees control and trust as antagonists, and one which sees them as complementary. In the "antagonist" approach, trust represents what eludes control. Trust and control are seen in opposition (Aulakh *et al.*, 1996). In the "complementary" perspective, trust and control are two ways to approach risk (Schoorman *et al.*, 2007). They work together to provide greater security in the face of uncertainty, contributing different things. Certain approaches to control go so far as to see trust as an essential driver for control, easier to mobilise than other drivers in teleworking situations (Felstead *et al.*, 2003). Therefore, increased trust does not necessarily equal reduced control (Fenneteau & Naro, 2005). Trust and control are both necessary and reinforce each other (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005).

Despite this, control mechanisms are very powerful and can inhibit trust (Schoorman *et al.*, 2007). How control is defined and implemented dictates its compatibility with trust more than its inherent nature.

The different conceptions of control can be used with opposing intentions, i.e. enabling or constraining (Tessier & Otley, 2012). Enabling control is based on trust towards employees (Benoît, 2016). The aim is to allow employees to manage their tasks better (Adler & Borys, 1996). By relying on the skills and intelligence of workers, the objective is to help them better face the difficulties and questions that arise in their daily work. Enabling control sees control as a way to accompany employees in their efforts to attain their objectives and correct any shortfall, rather than to surveil work performed (Benoit & Chatelain-Ponroy, 2016). Dialogue is therefore a central element in these control systems. That is why it is important to analyse the types and intensity of control implemented, in conjunction with the manager's leadership style. Management control is viewed as a dominant part of managerial roles (Mintzberg, 1989). It seems that enabling control must develop in a context where management promotes autonomy and trust.

1.1.3. The relationship between control and trust: from antagonism to complementarity

Reciprocal trust between a manager and employees is known to be a vector of workplace health (Abord de Chatillon & Richard, 2015; Gagné & Deci, 2005; Mahler, 2012) and organisational commitment (Eva *et al.*, 2019; Sewell & Taskin, 2015). Trust-based management not only promotes employee health, but also reduces the need for managers to be visible at all times (Felstead, 2003). Literature from earlier years also shows the positive impacts of trust on other aspects, like motivation for teamwork (e.g. LaFasto & Larson, 2001), collective efficiency (e.g. Bromiley & Cummings, 1995; Zand, 1972), and facilitating discussion and communication in general, as well as collective well-being (e.g. Kramer, 1999).

Plenty of research has been undertaken around the connections between managerial control and job performance, with complex results. Criticisms have mainly focused on the fact that the management or work control processes tend to reduce motivation and limit employees' ability to apply their human capital to the needs of the organisation (Schuler & Jackson, 1987). However, Sihag and Rijdsdijk's meta-analysis (2019) produced the conclusion that outcome, behaviour, and clan controls generally enhance job performance, with each control having a distinct effect on job performance. Research on the impact of control on employee satisfaction and commitment also leads to contrasting results. These differing results are related to the many kinds of control and the various ways that they are implemented, as well as the different needs of employees.

Furthermore, there is some research that highlights the negative impact of digital surveillance on workplace health, commitment and job performance, which tends to intensify in certain professional contexts (De Vaujany *et al.*, 2021). That being said, Piccoli and her colleagues (2004) compared remote workers supervised by managers promoting autonomy against those subject to behavioural control mechanisms. They found no difference in terms of job performance or professional satisfaction, which shows that the opposition often highlighted between control-and autonomy-based approaches is more subtle and ambiguous than it would seem.

1.2. Empowering leadership: a means of management that promotes employee health, job performance and commitment?

The telework development has led leaders to use more autonomous forms of leadership, to share their decision-making power and to support its work employees. As a result, it appears that

telework requires empowering leadership (1.2.1), which is recognized for promoting employees' health, job performance and organizational commitment (1.2.2).

1.2.1. The transformation of leadership styles in remote working contexts: towards empowering leadership?

Certain works of research concluded that implementing remote working dissolved the hierarchical differentiation between superiors and subordinates in telework and allowed the rise of novel forms of supervisory relationships (Kurland & Cooper, 2002; Wiesenfeld *et al.*, 2001). Managers had to act more like "coaches" and "motivators" (Dambrin, 2004; Kwon & Jeon, 2020), develop their capacity to support employees (Ruiller *et al.*, 2017) and adopt "decentralised leadership" to empower team members and encourage teamwork (Muganda & Pillay, 2013).

Empowering leadership (EL) is defined by Boudrias and Bérard (2016) as a set of behaviours used by a leader who aims to share their power so as to increase their team members' autonomy and implication. The main difference from other leadership styles is that it promotes the sharing of power and responsibilities between the leader and team members, whereas leadership is traditionally described as a process whereby influence flows from leader to subordinates (Boudrias & Bérard, 2016).

By sharing their power, an empowering leader encourages motivation and skill development, while promoting employees' ability to work autonomously within the framework of the organisation's overall objectives and strategies. In this way, the manager encourages them to take initiative and make autonomous decisions (Amundsen & Martinsen, 2014). The development of a leadership style that places power- and responsibility-sharing in a central position seems particularly well-adapted to the current organisational context, marked by the flattening of hierarchical structures, development of teamwork and complexification of tasks (Sharma & Kirkman, 2015).

There is a wide variety of approaches to EL. Certain researchers emphasise behaviours used by leaders, while others see it as a power-sharing process between managers and employees (Boudrias & Bérard, 2016; Sharma & Kirkman, 2015). But in any case, approaches that measure EL define a set of behaviours covered by this concept. Arnold *et al.* (2000) define it through five dimensions: participation in decision-making, the manager as a role model, attention paid to each team member, transparent communication and employee coaching.

The development of this form of leadership involves increasing employee trust and autonomy. However, it does not mean that all forms of control are abandoned, as that is what makes it possible to combine autonomy and support for employees in defining their work. An empowering leader shows that he cares about their employees' results and provides them with the resources that they need (information, skill development, etc.) to optimise their output (Amundsen & Martinsen, 2014). Empowerment involves delegating power but also implementing a learning process to allow employees to access said power (Caillé *et al.*, 2020).

1.2.2. Empowering leadership and the impact on employee health, job performance and organisational commitment

As a leadership style, EL is seen as a driver of job performance, especially through information-sharing (Srivastava *et al.*, 2006) and the coordination of efforts (Pearce & Sims, 2002). It also supports operational job performance, that is, achievement of objectives (Ahearne *et al.*, 2005; Cheong *et al.*, 2018; Kim & Beehr, 2017; Vecchio *et al.*, 2010) and employee proactiveness to go beyond their set tasks (Hon *et al.*, 2014; Kim & Beehr, 2018; Van Dijke *et al.*, 2012). In their meta-analysis, Lee *et al.* (2018) suggest that EL is more effective in influencing behaviour in work that requires proactiveness and creativity compared to routine tasks.

Furthermore, the literature shows that EL has a positive influence on work engagement (Tuckey *et al.*, 2012), organisational commitment (Harris *et al.*, 2014) and especially, affective organisational commitment (Chen *et al.*, 2011; Hassan *et al.*, 2013).

According to Kim *et al.* (2018), EL contributes to workplace health by giving employees the social resources (organisational support, support from colleagues) needed to develop their personal resources. This leadership style is recognised for promoting psychological empowerment, which supports mental well-being (Park *et al.*, 2017) and job satisfaction (Fung & Snape, 2013). Satisfying the need for autonomy is also known to promote well-being at work and reduce burnout (Deci *et al.*, 2001; Olafsen *et al.*, 2017; Van den Broeck *et al.*, 2016).

However, some research also questions the negative effects of this leadership style on workplace health, as it can raise stress levels (Cheong *et al.*, 2016) and even increase rates of depression (Kim & Beehr, 2018). The results of the study by Cheong *et al.* (2016) show the two sides of EL, as it can act as both an enhancing and a burdening factor for employees. According to Cougot (2021), EL helps reduce perceived stress, but only if all EL-related behaviours are implemented. However, there does not seem to be any significant connection

between EL and burnout, according to the work of Kim and her colleagues (2018). Lee *et al.* (2016) showed that the main condition for achieving a high level of efficiency in this leadership style is whether the intensity of the manager's EL is in line with employee demand in terms of empowerment, at the risk of being counterproductive.

Lastly, the literature presents EL as a leadership style that balances trust-based management and enabling control of activity. However, there are no studies that empirically show the best levels of trust, control and empowerment for promoting well-being at work, perceived job performance and organisational commitment. Based on the literature, our hypothesis is that a manager profile combining a high level of empowerment and trust, with a moderate level of control of tasks, will lead to the most beneficial outcomes for employees. To investigate this hypothesis, we evaluated the effect of these three dimensions (empowerment, trust and control) in conjunction, using a *k*-means cluster analysis, in order to study differences between an empowering leader profile and other, more restrictive leader profiles.

2. Method

2.1. Data collection

Our research is based on a survey of a sample of 2,522 employees working in 27 organisations belonging to a branch of the French Social Security administration between January and April 2022. The respondents were all employees without managerial responsibilities in service, support, or data processing roles in one of the 27 departmental offices participating in the survey. These roles involve a set of tasks that are highly prescribed by the organisation, following standards set at a national level, which greatly restricts any flexibility or adjustment.

The survey period was six months after the end of restrictions on travel in France related to the Covid-19 epidemic. In this context, the surveyed organisations had already signed and implemented "remote working agreements", allowing all employees to telework up to three days a week. The questionnaire was created and sent using the software *Sphinx iQ2*.

2.2. Sample

The employees from the 27 participating organisations were invited to respond to the online questionnaire by email. 4,471 completed the questionnaire, representing 48% of the total workforce of these organisations. We then removed the 594 managers (supervisors, middle

managers and executives) from the data set, so as to create clusters using the 3,877 subordinates only. We filtered the 3,877 respondents to retain only those with fully completed questionnaires. We then checked that this filtering had not affected the structure and distribution of the demographic characteristics of our sample, in terms of type of work, gender, domestic situation and parental status. This produced a sample of 2,522 respondents.

The sample is exclusively composed of employees from a branch of the Social Security administration (see Table 6), with no managerial responsibility, who perform file management, user relation services and file inspections. Almost 80% of respondents work both remotely and on-site (2,009) and nearly 85% are female (2,138), which corresponds well to the real distribution of employees provided to us by the organisations. The average age is 43 years old and average seniority is 15.4 years.

Table 6. Sample composition

| Demographic characteristics | Response options | Number of employees | Percentage |
|------------------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------|
| Type of work | Permanent on-site | 457 | 18.1% |
| | On-site and remote | 2009 | 79.7% |
| | Permanent remote | 56 | 2.2% |
| Gender | Male | 380 | 15.1% |
| | Female | 2138 | 84.7% |
| | Prefer not to say | 4 | 0.2% |
| Domestic situation | Single | 653 | 25.9% |
| | With partner | 1808 | 71.7% |
| | With housemates or others | 61 | 2.4% |
| Parental status | No children | 840 | 33.3% |
| | One child | 599 | 23.8% |
| | Multiple children | 1083 | 42.9% |

2.3. Measurement

To measure the seven concepts used in this study (direct trust of the manager, empowering leadership, job performance, professional burnout, organisational commitment, well-being at work and managerial control), we used six scientifically validated scales. To measure direct manager control, a scale was created for the needs of the study, as, to our knowledge, there is no scale that evaluates both the intensity of the verification of tasks performed and the monitoring of professional objectives. All the scales are Likert scales with 5 response options, from 1 (Completely disagree) to 5 (Completely agree).

2.3.1. Description of the scales

Managerial trust. We used the scale by Dupont (2012), a French adaptation of Gillespie's scale (2003) that divides the original scale into three dimensions for a total of nine items: feelings of professional consideration (e.g. "He/she trusts my professional skills and aptitude"), personal openness (e.g. "He/she shares what he/she feels with me") and sharing sensitive information (e.g. "He/she shares his/her original ideas with me without being worried that I will claim them as my own"). The reliability of this dimension is very satisfactory ($\alpha = .892$; $\omega = .889$).

Empowering leadership. We used Arnold *et al.*'s empowering leadership scale (2000) with five dimensions for a total of 18 items: participating in decision-making (e.g. "He/she uses suggestions from the team when making decisions"), the manager as a role model (e.g. "He/she shows an example through his/her behaviour"), attention paid to each team member (e.g. "He/she takes the time to talk with everyone"), transparent communication (e.g. "He/she clearly explains the rules and expectations to the team") and employee coaching (e.g. "He/she suggests ways to improve our performance"). The reliability of this dimension is very satisfactory ($\alpha = .972$; $\omega = .972$).

Job performance. We combined the intra-role performance scale (e.g. "I perform my tasks efficiently") from Palvalin *et al.* (2015) composed of three items, and the extra-role performance scale (e.g. "I do more than what is expected of me") from Ramos-Villagrasa *et al.* (2019), also composed of three items. The reliability of this dimension is satisfactory ($\alpha = .798$; $\omega = .788$).

Burnout. We used the Shirom-Melamed burnout measure (Shirom & Melamed, 2006), translated from English to French by Sassi and Neveu (2010). This scale is split into three dimensions for a total of 14 items: physical fatigue (e.g. "I feel tired"), cognitive fatigue (e.g.

"I have trouble thinking quickly") and emotional burnout (e.g. "I feel incapable of sensing the needs of others"). The reliability of this dimension is very satisfactory ($\alpha = .931$; $\omega = .936$).

Organisational commitment. We used two dimensions from the Allen and Meyer scale (1993) for a total of 11 items: affective commitment (e.g. "My company means a lot to me") and continuance commitment (e.g. "I don't want to leave my current organisation, because I have a lot to lose"), as they represent the two main components of organisational commitment (Paillé, 2005). However, we did not use the measure of normative commitment as conceptualised by Meyer and Allen (1991), as it is a way to identify the organisation's norms, which is separate from identifying the work and organisation itself, which is what interests us here. The reliability of this dimension is satisfactory ($\alpha = .789$; $\omega = .762$).

Well-being at work. We used the SLAC model from Abord de Chatillon and Richard (2015), featuring four dimensions for a total of 24 items: the meaning of work (e.g. "What I do at work has meaning for me"), social connection (e.g. "I feel recognised by my colleagues"), the feeling of having the means to do your job well (e.g. "I have enough room for flexibility to do my job well") and workplace comfort (e.g. "My work environment is pleasant"). The reliability of this dimension is also satisfactory ($\alpha = .890$; $\omega = .896$).

Managerial control. Using theoretical and empirical insights from the literature, we created a 4-item scale to evaluate two dimensions: intensity of the verification of tasks performed, and the monitoring of professional objectives.

Using the scale items listed above, we were able to produce additional scores using software program JASP 16.4, in order to create latent variables to represent these concepts and perform cluster analysis.

The practice of teleworking is measured by a continuous variable represented as follows: 1- "I work exclusively on-site", 2- "I alternate between teleworking and on-site" and 3- "I telework exclusively".

2.3.2. Description of the scales

Before performing the cluster analysis of our model, we undertook confirmatory analysis of the managerial control scale. For this, we randomly divided our sample into two sub-samples of 1,261 observations each, in order to perform exploratory factor analysis (EFA), followed by confirmatory factor analysis (CFA).

We started with EFA ($N_1 = 1261$) of our four measurement items:

- Item 1: "My activity is highly controlled by my direct superior."
- Item 2: "Each of my tasks is verified."
- Item 3: "He/she follows what I do closely."
- Item 4: "My objectives are monitored very regularly."

JASP 16.4 identified two factors each containing two items, which were consistent with the two dimensions that we wished to reflect. Items 1 and 2 reflect the intensity of the control performed by the hierarchical superior, while items 3 and 4 relate to the monitoring of the employee's activity and objectives.

The EFA presents very good reliability parameters. The loadings of the four items are > 0.6 and their uniqueness is < 0.4 . Furthermore, the Kaiser-Meyer-Olkin test (KMO) gives an overall MSA = .817, which shows us that the scale is suitable for factor analysis. Similarly, the proportion of variables explained by the scale is above $> 50\%$ (cumulative = .680).

The EFA results are therefore satisfactory and allow us to continue with CFA of the two identified factors. For this, we use our second random sample ($N_2 = 1261$). The CFA was configured with a robust method and WLS estimator, as the items were constructed with a 5-point Likert scale and the large sample size produces a non-normal variable distribution.

First of all, we observe that the chi-squared test is non-significant ($p = .199$) and the model's adjustment indices are satisfactory. The CFI (.999) and TLI (.997) are $> .95$. Similarly, the RMSEA (.016) and SRMR (.030) are $< .06$.

Furthermore, the factor contributions of the loadings are all $> .70$, the residual variance is $< 50\%$, and the average variance extracted is $> 50\%$ (AVE = .554) for all items. The reliability indices for our construct are also satisfactory, as the Cronbach's alpha ($\alpha = .871$) and McDonald's omega ($\omega = .871$) are $> .70$ (Table 7).

Table 7. Confirmatory factor analysis of the managerial control scale

| Chi-squared | CFI | TLI | RMSEA | p-value | SRMR | α | ω | AVE |
|-------------|------|------|-------|---------|------|----------|----------|------|
| .199 | .999 | .997 | .016 | .890 | .030 | .871 | .871 | .554 |

Lastly, the discriminant validity of our scale is also satisfactory, as correlations between factors are not above the threshold of .80 (Table 8) and each of the correlation coefficients is very significant ($p < .001$).

Table 8. Correlations between scale items

| <i>Spearman's rho</i> | Item 1 | Item 2 | Item 3 | Item 4 |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Item 1 | — | | | |
| Item 2 | 0.643*** | — | | |
| Item 3 | 0.602*** | 0.676*** | — | |
| Item 4 | 0.631*** | 0.582*** | 0.520*** | — |

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3. Results

3.1. Correlation analysis

Correlation was calculated by Spearman's rho, to adapt to the non-normal distribution of the psychometric scales that we used (see Table 9). All correlation indices are significant, which confirms the research model is relevant. Coefficients are positioned between .045 and .507 for positive correlations, and between -.069 and -.509 for negative correlations.

Analysis of the table of correlations shows us that empowering leadership is positively related to managerial control ($r = .056$) and especially managerial trust ($r = .507$), which confirms that this leadership style is capable of balancing the two dimensions. Furthermore, empowering leadership is negatively related to burnout ($r = -.284$), but positively related to well-being ($r = .459$), job performance ($r = .235$) and organisational commitment ($r = .146$), which shows that it is positive for both the organisation and the individual.

In addition, control is also negatively related to trust ($r = -.145$) and job performance ($r = -.069$), but positively related to burnout ($r = .063$), commitment ($r = .058$) and well-being ($r = .045$). This shows the ambivalent nature of managerial control.

On the other hand, trust is negatively related to burnout, ($r = -.226$), but positively related to well-being ($r = .426$), job performance ($r = .343$) and commitment ($r = .120$).

Lastly, burnout is negatively related to well-being ($r = -.509$), job performance ($r = -.347$) and commitment ($r = -.252$). Furthermore, well-being is positively related to job performance ($r = .398$) and commitment ($r = .277$), which are each positively related to each other ($r = .078$).

Table 9. Model correlations

| <i>Spearman's rho</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Managerial control | — | | | | | |
| 2. Managerial trust | -.145*** | — | | | | |
| 3. Empow. leadership | .056** | .507*** | — | | | |
| 4. Burnout | .063** | -.226*** | -.284*** | — | | |
| 5. Well-being | .045* | .426*** | .459*** | -.509*** | — | |
| 6. Job performance | -.069** | .343*** | .235*** | -.347*** | .398*** | — |
| 7. Orga. commitment | .058** | .120*** | .146*** | -.252*** | .277*** | .078** |

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3.2. Cluster analysis

After identifying different managerial profiles, we chose to perform a cluster analysis, by applying a Hartigan-Wong algorithm with a k -means method formatted to measure Euclidean distance. This method involves partitioning all the observations around multiple observations, the means, which represent the centre of each cluster. The algorithm designates the cluster centres as those with a certain cluster's specific characteristics as compared to the others. This ensures that the data points in a cluster are similar and that there is plenty of dissimilarity between the clusters. This method is particularly well adapted to large samples, as above 1,000 observations, the algorithm often identifies several tens of spontaneous clusters, which are theoretically uninterpretable. That is why the k -means method makes it possible to draw inductive assumptions on the positions of the cluster centres, by determining the number of clusters that corresponds most to reality after each stage.

To determine the number of clusters, we first used the elbow method, to find out if there was a spontaneous number of clusters in our sample. Unsurprisingly, the very large size of our sample

led to several tens of clusters emerging. We therefore aimed to determine the optimal number of clusters: between two and eight maximally, so that the analysis of managerial profiles would be interpretable from a theoretical point of view. For this, we analysed the quality indices of the cluster breakdown and its interpretability, as well as the quality of the related ANOVA and post-hoc tests. We decided on a 4-cluster breakdown.

The partition indicators of our clustering (see Tables 10 and 11) present a silhouette value closer to +1 than -1 ($S = .250$) and a Calinski-Harabasz index very far from 0 ($CH = 1032.438$). Furthermore, the R^2 is far enough away from 0 to show the relevance of the clustering, without being too close to 1 ($R^2 = .552$). Nevertheless, the Dunn index remains quite close to 0 ($D = .320$), which means that there is relatively low variation between the four clusters. However, this can be explained by the homogeneity of the workers in our sample, who belong to the same organisation. Our clustering still presents satisfactory partition indicators as well as significant and theoretically interpretable ANOVA.

Table 10. K-means clustering

| Clusters | N | R ² | AIC | BIC | Silhouette |
|----------|------|----------------|----------|----------|------------|
| 4 | 2522 | 0.552 | 3415.370 | 3485.370 | 0.250 |

Table 11. Evaluation metrics

| Maximum diameter | Minimum separation | Pearson's γ | Dunn index | Entropy | Calinski-Harabasz index |
|------------------|--------------------|--------------------|------------|---------|-------------------------|
| 5.617 | 0.179 | 0.433 | 0.032 | 1.334 | 1032.438 |

Note. All metrics are based on the Euclidean distance

Given the balance between control, trust and empowering leadership presented in these four manager profiles, we qualified them as follows:

- **Cluster 1: the distrustful leader** is characterised by a median level of control ($-0.5 < \mu < 0.5$), with low levels of trust and empowering leadership ($\mu < -0.5$).
- **Cluster 2: the empowering leader** is characterised by a median level of control ($-0.5 < \mu < 0.5$), with high levels of trust and empowering leadership ($\mu > 0.5$).

- **Cluster 3: the monitoring leader** is characterised by a high level of control ($\mu > 0.5$), with median levels of trust and empowering leadership ($-0.5 < \mu < 0.5$).
- **Cluster 4: the "laissez-faire" leader** is characterised by a low level of control ($\mu < -0.5$), with median levels of trust and empowering leadership ($-0.5 < \mu < 0.5$).

Distrustful and monitoring leaders are similar in that they lack trust in their employees. However, the distrustful manager exerts a median level of control with a low level of trust, while the monitoring leader exerts a high level of control with a median level of trust. Similarly, **monitoring and laissez-faire leaders** are similar in that they display median levels of trust and empowering leadership. However, the monitoring leader practices a high level of control, while the laissez-faire leader shows the lowest level of control. The latter has more of a “laissez-faire” or passive leadership style, while the other is more active in monitoring activity.

Figure 11. Cluster composition



3.3. Cluster characterisation

To analyse differences in levels of burnout, well-being at work, job performance and organisational commitment between the four clusters, we performed univariate ANOVA. Analysis of tests for homogeneity proved to be highly significant ($p < 0.001$) and satisfactory for all tested variables (see Tables 12, 13, 14 and 15).

Firstly, in terms of burnout: $F(3, 1855) = 57.132$, post-hoc analysis of the Newman-Keuls tests shows that the differences between the four clusters are very significant ($p < .001$). The effect of subordinating the managerial profiles to burnout is moderate ($\eta^2 = .065$).

Table 12. Burnout ANOVA

| Cases | Sum of Squares | df | Mean Square | F | p | η^2 |
|-----------|----------------|----------|-------------|--------|-------|----------|
| Clusters | 16518.070 | 3.000 | 5506.023 | 57.132 | <.001 | 0.065 |
| Residuals | 238940.549 | 1855.836 | 128.751 | | | |

In terms of well-being at work: $F(3, 1040) = 167.036$, post-hoc analysis of the tests shows that the differences between the four clusters are highly significant ($p < .001$). The effect of subordinating the managerial profiles to well-being is moderate ($\eta^2 = .17$).

Table 13. Well-being ANOVA

| Cases | Sum of Squares | df | Mean Square | F | p | η^2 |
|-----------|----------------|----------|-------------|---------|-------|----------|
| Clusters | 76005.056 | 3.000 | 25335.019 | 167.036 | <.001 | 0.170 |
| Residuals | 370781.914 | 1040.241 | 356.439 | | | |

Concerning job performance: $F(3, 1073) = 72.557$, post-hoc analysis of tests shows that the differences between the four clusters are highly significant ($p < .001$), except for clusters 1 (distrustful leader) and 3 (monitoring leader), whose similarities in trust levels explain the correlation in job performance ($p = .996$). The effect of subordinating the managerial profiles to job performance is moderate ($\eta^2 = .078$).

Table 14. Job performance ANOVA

| Cases | Sum of Squares | df | Mean Square | F | p | η^2 |
|-----------|----------------|----------|-------------|--------|--------|----------|
| Clusters | 2011.169 | 3.000 | 670.390 | 72.557 | < .001 | 0.078 |
| Residuals | 23824.526 | 1073.014 | 22.203 | | | |

Lastly, for organisational commitment: $F(3, 1058) = 33.802$, post-hoc analysis of tests shows that the majority of differences between the four clusters are very significant ($p < .001$), except between clusters 3 (monitoring leader) and 4 (laissez-faire leader), which display an equivalent level of empowering leadership ($p = .999$). The effect of subordinating the managerial profiles to organisation commitment is moderate ($\eta^2 = .045$).

Table 15. Organisational commitment ANOVA

| Cases | Sum of Squares | df | Mean Square | F | p | η^2 |
|-----------|----------------|----------|-------------|--------|--------|----------|
| Clusters | 5653.067 | 3.000 | 1884.356 | 33.802 | < .001 | 0.045 |
| Residuals | 120216.931 | 1058.301 | 113.594 | | | |

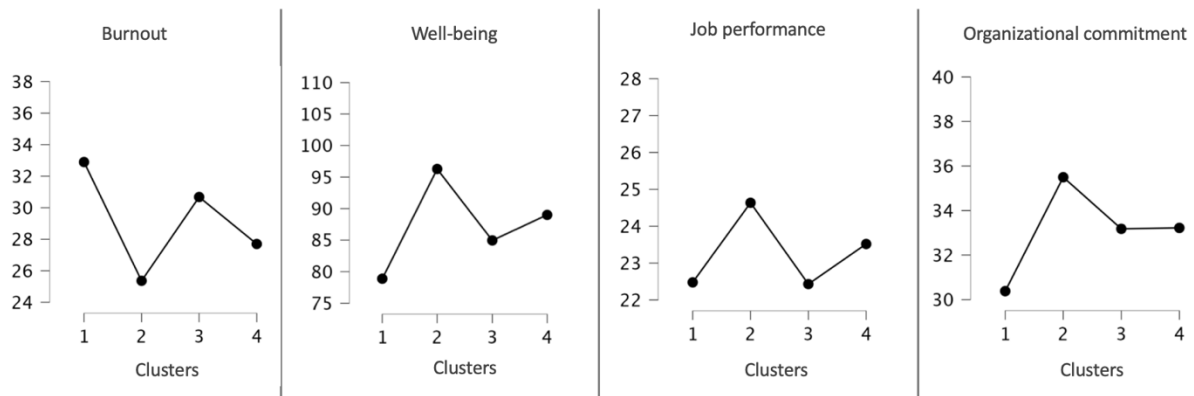
Out of the four clusters, we note that cluster 1 respondents (distrustful leader) present the highest level of burnout, as well as the lowest level of well-being at work, job performance and organisational commitment. Conversely, cluster 2 respondents (empowering leader) display the lowest level of burnout, with the highest level of well-being, job performance and organisational commitment. This means that a form of empowering and trust-based management with a median level of control protects employees from burnout, while promoting well-being, job performance and commitment, whereas distrustful management has the inverse effect (see Figure 12).

Lastly, we performed demographic characterisation of the individuals in our four clusters using chi-squared tests. The tests were non-significant for age ($p = .684$), conjugal situation ($p = .188$), parental status ($p = .260$), seniority ($p = .098$) and practice of teleworking ($p = .359$). This means that the intra-cluster distribution is independent of these characteristics.

On the other hand, the test regarding gender ($p = .043$) is significant, which means that the distribution is not completely independent in our four clusters. In terms of proportion, there are

slightly more men and less women in cluster 2 than in an independent distribution. However, the effect size of the chi-squared test for gender is small ($V = .051$), as the Cramér's V test is $< .06$. This means that even if the cluster distribution is dependent on gender, the impact is minimal.

Figure 12. Differences in employees' outcomes between the four clusters



Note. 1 = Distrustful; 2 = Empowering; 3 = Monitoring; 4 = "Laissez-faire"

4. Discussion

4.1. Theoretical implications

The first objective of our study was to observe the leadership styles implemented in remote working contexts through managers' use of empowering leadership, trust and control. The second objective was to analyse the effects of these leadership styles on workplace health, job performance and employees' commitment to the organisation.

Our results concerning empowering leadership correspond to the literature, confirming that this type of leadership is positively connected to employee's organisational commitment (Harris *et al.*, 2014; Tuckey *et al.*, 2012) and their job performance within and outside of their role (Kim & Beehr, 2017, 2018). Furthermore, our results show that empowering leadership is positively connected to well-being at work as a multi-dimensional concept (Abord de Chatillon & Richard, 2015), not only from a psychological point of view (Park *et al.*, 2017). In contrast with the research of Kim and her colleagues (2018), our results suggest that empowering leadership is significantly connected to burnout, associated with a lower level of burnout compared to other types of leadership.

In addition, the positive relationship observed between empowering leadership and control can be understood through the manager's transparent communication, clearly explaining their rules and expectations to the team; the team, in return, accepts a "reasonable and benevolent" form of control (Caillé *et al.*, 2020). On the other hand, there is a negative relationship between control and trust, which seem to be in opposition (Aulakh *et al.*, 1996), as well as between control and job performance. This is why it is important to analyse the types of control implemented and their intensity, in conjunction with the manager's leadership style. When deployed in an authoritarian way and without discussion with employees, these modes of control are seen as a sign of distrust from senior staff and can cause burnout. On the other hand, when implemented in a cooperative way, they strengthen the relationship of trust with the employee's direct superior and the organisation as a whole. The positive correlations observed between control, commitment and well-being are also related to this. Trust is also positively correlated with well-being, job performance and commitment, and negatively with burnout. The literature has shown that reciprocal trust between a manager and their employees is a vector for workplace health (Abord de Chatillon & Richard, 2015; Gagné & Deci, 2005; Mahler, 2012) and organisational commitment (Eva *et al.*, 2019; Sewell & Taskin, 2015). Our results therefore confirm that when paired with empowering leadership, trust is advantageous (Harris *et al.*, 2014; Gao *et al.*, 2011; Zhang & Zhou, 2014).

Our categorisation of managers offers innovative theoretical insights. Although the differences between the clusters are modest, they outline four leadership styles: distrustful leader, empowering leader, monitoring leader and laissez-faire leader. These four styles of leadership have different effects on burnout, well-being, job performance and organisational commitment. Unquestionably, the empowering leader has the most positive effects, with high well-being, job performance and commitment scores, and a low burnout score. In these areas, they are the complete opposite of the distrustful leader. The two other leadership types often have median effects, except for job performance, where the monitoring leader has an equally negative impact as the distrustful leader. The laissez-faire leader, often presented in the literature as the most inefficient leadership style compared to the others (Judge & Piccolo, 2004), nevertheless has less toxic consequences than the distrustful leader in our research. In any case, our results confirm the damaging nature of laissez-faire leadership compared to empowering leadership (Wong & Giessner, 2015).

Our results also support the hypothesis that leadership styles with zero forms of control do not support an individual's health, job performance and commitment at work. The most

advantageous results are obtained through an approach that makes employees more autonomous, based on bonds of trust, with measures to monitor results that are seen as supportive, not oppressive (Benoît, 2016; Bijlsma-Frankema & Costa, 2005; Felstead *et al.*, 2003).

4.2. *Limitations and future research*

Although our paper provides innovative theoretical contributions, it does have some limitations, representing avenues for future research. First, the transversal nature of our tool means we cannot establish causality links between the variables examined. Secondly, the use of a self-reported scale may be associated with certain psychological biases, such as social desirability (Dunning *et al.*, 2004). Therefore, a multi-source survey, with a trust evaluation for each pair, by the manager and the employee, could be an option for future studies.

On the other hand, it should be noted that remote working plays no role in whether an individual belongs to a certain cluster. This shows that this variable is non-determinative. So, while many works of research emphasise how difficult it is to manage employees working from home (e.g. Kim *et al.*, 2021; Mahler, 2012), the results of this study indicate that management of hybrid workers is no different to management of on-site workers. That being said, the data for this study was collected from employees who were mostly new to remote working, who had not done it prior to the pandemic. Our research therefore took place during a phase when workers were discovering these practices, so it could be that the new teleworkers were placed in favourable conditions, more likely to underestimate the constraints related to this form of working to a certain extent.

Last, at this stage, it would be interesting to reproduce this study in other structures, with other kinds of professions, to check if results are similar.

4.3. *Practical implications*

Given that trust and control are not mutually exclusive, to maintain or reinforce trust, another vision of control is needed: one that is more respectful of each individual's professionalism and responsibility. The empowering leaders in our sample develop both support for autonomy in a context of trust and control of tasks within an enabling framework. The balance between the measures aimed at achieving organisational objectives and those that allow employees to make their own decisions is therefore key in a manager's role (Malz *et al.*, 2014).

To move towards trust-based control of tasks, we can highlight certain recommendations (Neyns & Karsenty, 2013).

1. *Implement a participative approach, based on regular vertical and horizontal communication.* The manager should co-define performance indicators with employees, inform them of how data is used and collectively discuss areas for improvement. This recommendation will encourage all employees to take an active role in the company's strategic objectives and their commitment to pursuing the targeted objectives (Shockley-Zalabak *et al.*, 2010).
2. *Encourage managers to access the reality on the ground.* Manager must be familiar with the activities that they have to control. In this way, they will understand the various challenges that operational staff have to deal with in their daily work and the resources that they must mobilise to resolve them.

Conclusion

Our research highlights four types of managers with different consequences on workplace health, commitment and job performance, depending on the balance between empowering leadership, trust and control.

Our results suggest that telework does not affect the managerial relationship as fundamentally as it might seem from the work of many researchers studying this practice. Therefore, the impact of different leadership styles in remote working contexts seems to correlate with the results of literature relating to on-site workers.

Conclusion - Un besoin de régulation et d'autonomisation ajusté aux individus

Les résultats de ces deux études soutiennent l'intérêt d'une démarche d'autonomisation pour les salariés. En effet, les néo-télétravailleurs présentant les meilleurs niveaux de santé au travail, de performance individuelle et d'implication organisationnelle sont les profils qui détiennent le plus d'autonomie et de soutien managérial. A l'inverse, les profils de néo-télétravailleurs isolés et fatigués subissent un contrôle plus intense de leur activité, avec de faibles niveaux d'autonomie et de soutien managérial (**Article 1**).

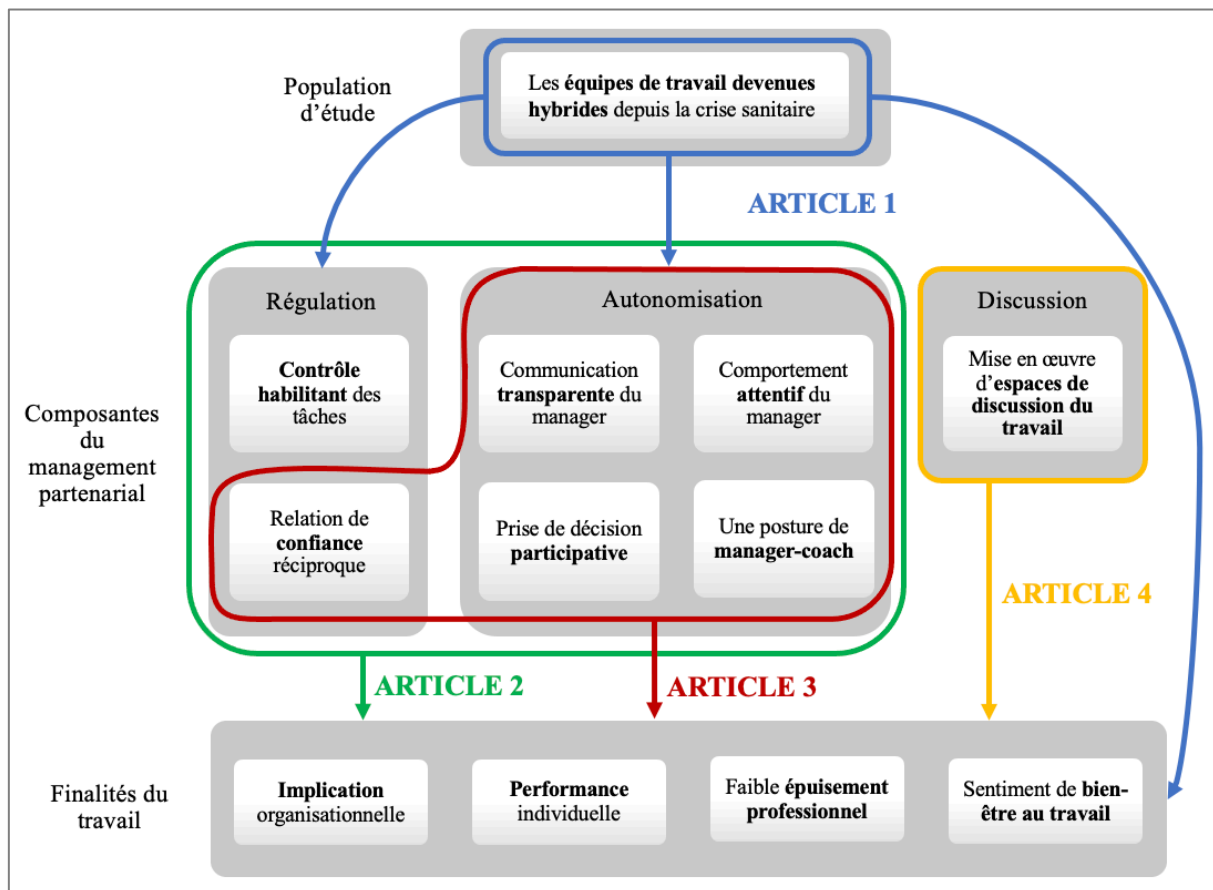
De la même manière, les profils de managers qui ont émergé de notre seconde étude mettent en évidence les conséquences positives que produit un style de leadership habilitant très impliqué dans l'encadrement de ses collaborateurs. En effet, il apparaît que les salariés bénéficiant des plus hauts niveaux d'autonomisation et de confiance de la part de leur manager avec un contrôle modéré de l'activité, sont également ceux qui détiennent les meilleurs niveaux de santé au travail, de performance individuelle et d'implication organisationnelle (**Article 2**).

Ainsi, notre première hypothèse de recherche (**H1**) : « *un manager de proximité agit positivement sur les finalités du travail s'il parvient à créer un équilibre entre un style de leadership basé sur la confiance et l'autonomisation d'une part, et un contrôle modéré et régulier de l'activité de ses collaborateurs d'autre part* » est donc **validée**, que ce soit en termes de bien-être au travail (**H1a**), d'épuisement professionnel (**H1b**), de performance individuelle (**H1c**) et d'implication organisationnelle (**H1d**).

Ces deux études nous permettent donc de soutenir la pertinence des deux premières composantes de notre modèle de management partenarial : la **régulation** et l'**autonomisation**. Cependant, les analyses par profils latents et par clusters ne permettent pas d'affirmer que le leadership habilitant et la relation de confiance managériale peuvent prédire les niveaux de de bien-être, d'épuisement, de performance et d'implication. Elles permettent seulement de montrer qu'il existe un lien entre ces deux catégories de variables. C'est pourquoi, il apparaît nécessaire de tester empiriquement la capacité de prédiction du leadership habilitant sur le bien-être, l'épuisement, la performance et l'implication, à travers une modélisation par équations structurelles. De plus, ce modèle prédictif sera complété d'une analyse de médiation par la confiance managériale, afin de savoir si cette dimension permet de mieux expliquer le lien avec notre prédicteur et nos variables expliquées (**Article 3**).

Enfin, il apparaît également nécessaire d'étudier la capacité de prédiction de la troisième composante de notre modèle de management partenarial : la **discussion**. En effet, les travaux sur les espaces de discussion du travail (EDT) n'ont que peu testé empiriquement leur impact, qui plus est sur le bien-être au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle. En outre, l'impact des EDT dans une organisation hybride n'a encore jamais été étudié. C'est pourquoi, notre dernière étude visera à mettre en lumière le caractère salubre des espaces de discussion du travail, en termes de nature, de fréquence et d'utilité, sur la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle sur une population de télétravailleurs alternant entre travail sur site et travail à distance (**Article 4**).

Figure 2. Modèle de recherche global



Chapitre 6 - Construire un management fondé sur la régulation, l'autonomisation et la discussion

L'analyse des propositions formulées par la littérature pour encadrer le travail à distance et faire face à la crise du management (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017 ; Detchessahar, 2013, 2019 ; Dujarier, 2015 ; Linhart, 2015) nous ont amené à proposer un modèle de management partenarial, qui s'articule autour de 3 composantes : la **régulation**, l'**autonomisation** et la **discussion**.

Nos deux premiers articles (Chapitre 5) nous ont permis de souligner la pertinence de soutenir une démarche d'autonomisation dans un contexte de régulation entre confiance managériale et contrôle des tâches réalisées.

À présent, il apparaît nous seulement nécessaire de confirmer le caractère prédictif d'un modèle de management habilitant sur la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle (Article 3), mais également le caractère prédictif des espaces de discussion du travail (EDT) sur ces mêmes finalités (Article 4). Ces deux études ont pour ambition d'apporter une validation empirique de notre modèle de management partenarial.

Initialement, nous souhaitions d'ailleurs fusionner ces deux études en une seule, afin de tester notre modèle dans sa globalité. Toutefois, nous avons rapidement renoncé à ce projet du fait de la lourdeur du modèle. En effet, les échelles de mesure que nous avons utilisées sont composées d'un grand nombre d'items (99 en tous), ne permettant pas de conserver de bons indicateurs d'ajustement, que l'on utilise une méthode d'équations structurelles sur *JASP* ou *SmartPLS*. C'est pourquoi, nous avons segmenté cette dernière partie en deux articles distincts. Cette scission nous a d'ailleurs permis d'approfondir notre analyse sur l'impact des différents EDT, afin de comprendre quels sont les espaces les plus salutaires et sur quelles finalités (santé, performance ou implication).

En suivant la logique de cheminement de notre revue de la littérature et dans la continuité des études présentées dans le Chapitre 5, nous commencerons cette dernière partie par l'analyse de l'impact prédictif du leadership habilitant, soutenu par une relation managériale de confiance, sur la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle des salariés (**Article 3**). Nous clôturerons notre partie empirique avec l'analyse de l'impact prédictif de la fréquence et de la perception des EDT par les salariés sur ces mêmes finalités (**Article 4**).

Article 3 - L'intérêt d'une relation basée sur la confiance pour renforcer l'impact du leadership habilitant en situation de télétravail

L'histoire de l'article : Cet article a tout d'abord fait l'objet d'une communication au congrès de l'AGRH de Brest les 26 et 27 octobre 2023. À la suite de son acceptation en tant que communication, j'ai travaillé sur les commentaires des relecteurs, puis raccourci et traduit l'article en langue anglaise, afin de le soumettre à la revue *Journal of Managerial Psychology* en septembre 2023. Cette revue m'a semblé pertinente, puisque ses objets d'études gravitent autour de l'impact du management dans les organisations. Le leadership habilitant et le télétravail ont d'ailleurs fait partie des sujets abordés dans certains de ses articles au cours des dix dernières années, ce qui m'a permis de discuter avec les précédents numéros de la revue.

Ma contribution : Je suis seule auteure de cet article, j'en ai donc réalisé l'intégralité.

Résumé

La recherche en gestion a montré l'importance du rôle du manager dans la réussite de la mise en œuvre du télétravail. Pour autant, aucune étude n'a pas empiriquement démontré quel style de leadership est en mesure de favoriser conjointement la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle en situation de télétravail. Nous disposons seulement de travaux ayant formulé des préconisations, qui nous semblent s'inscrire pleinement dans le modèle du leadership habilitant. C'est pourquoi, nous nous sommes demandé si un style de leadership habilitant, soutenu par une relation de confiance managériale, est en mesure de favoriser la santé, la performance et l'implication des salariés dans une organisation hybride ? Pour cela, nous avons réalisé des analyses de régression par équations structurelles à partir d'une enquête quantitative menée auprès de 2663 salariés d'une branche de la Sécurité Sociale française. Nos résultats soutiennent que le leadership habilitant favorise le bien-être et l'implication organisationnelle de ses collaborateurs, tout en diminuant leur épuisement professionnel, et que la confiance perçue par ces derniers renforce davantage cette relation par un effet médiateur. Cependant, le leadership habilitant ne présente pas d'effet direct sur la performance individuelle des salariés, mais uniquement un effet positif indirect par la médiation de la confiance perçue.

Introduction

Depuis la crise sanitaire liée à l'épidémie de la Covid-19, le télétravail régulier (au moins un jour par semaine) s'est considérablement développé, notamment en France, en passant de 3% des actifs (Dares, 2019) à 26% après la crise sanitaire (Dares, 2021). De ce fait, le télétravail s'est ouvert à de nombreuses professions qui ne l'avaient jamais expérimenté avant la crise, notamment des postes opérationnels moins qualifiés (Abord de Chatillon *et al.*, 2023). Un grand nombre d'organisations sont ainsi devenues « hybrides » (Kotera & Correa Vione, 2020 ; Lahti & Nenonen, 2021), c'est-à-dire composées de salariés qui alternent entre travail à distance et travail dans les locaux de l'employeur (Halford, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007).

Ces évolutions ont conduit à interroger aussi bien l'organisation du travail que ses modalités de management. En effet, l'encadrement d'une équipe de travail hybride demande aux managers d'octroyer plus de souplesse à leurs collaborateurs pour faciliter la collaboration et maintenir leur implication et leur performance (Aguilera *et al.*, 2016 ; Boell *et al.*, 2016 ; Laborie *et al.*, 2023 ; Richer, 2018 ; Teodorevicz *et al.*, 2021). De plus, la crise sanitaire a mis en exergue les risques du télétravail pour la santé, que les recherches antérieures avaient déjà pointées du doigt (Bentley *et al.*, 2016 ; Fana *et al.*, 2021 ; Fosselin & Duty, 2020). Pour autant, la littérature n'a pas empiriquement démontré quel style de leadership est en mesure de favoriser conjointement la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle en situation de télétravail (Contreras *et al.*, 2020). Nous disposons seulement de travaux ayant formulé des préconisations en termes de management à distance (Brunelle, 2010 ; Dahstrom, 2013 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Golden *et al.*, 2008 ; Hager, 2018 ; Liao, 2016 ; Mann & Holdsworth, 2003 ; Müller & Niessen, 2019). Ces travaux se rejoignent dans l'idée qu'un manager à distance doit soutenir le travail opérationnel de ses collaborateurs, se montrer disponible pour accompagner chaque salarié selon ses besoins, encadrer le suivi des tâches par objectifs, favoriser l'autonomie et communiquer les informations de manière régulière et transparente, tout en soutenant le développement des compétences et de la performance. Enfin, l'ensemble de ces travaux insistent sur la nécessité d'une relation de travail basée sur une confiance réciproque entre le manager et les membres de son équipe (Crague, 2006 ; Felstead *et al.*, 2003 ; Jawadi, 2010 ; Konradt *et al.*, 2000 ; Pereira, 2018 ; Scaillerey & Tremblay, 2016 ; Taskin, 2006).

À la lecture de ces préconisations, il apparaît que l'encadrement du travail à distance nécessite l'adoption d'une forme d'*empowering leadership* (Arnold *et al.*, 2000), traduit le plus souvent en français par « leadership habilitant ». Ce style de leadership est reconnu pour favoriser le bien-être subjectif au travail (Kim *et al.*, 2018b), la performance individuelle (Amundsen &

Martinsen, 2014 ; Haaris *et al.*, 2014 ; Kim & Beehr, 2017) et l'implication organisationnelle (Chen *et al.*, 2011 ; Hassan *et al.*, 2013 ; Park *et al.*, 2017) à travers une démarche d'autonomisation des salariés. Cette démarche consiste à promouvoir la prise de décision participative au sein de l'équipe, l'accompagnement au développement de la performance, la mise en œuvre d'une communication transparente et la prise en compte des besoins de chacun (Sharma & Kirkman, 2015). C'est pourquoi, le leadership habilitant semble en capacité de répondre aux enjeux du télétravail, qui plus est si le manager développe une relation de confiance avec ses collaborateurs.

On peut ainsi se poser la question de savoir si un style de leadership habilitant, soutenu par une relation de confiance managériale, est en mesure de favoriser la santé, la performance et l'implication des salariés dans une organisation hybride ?

Pour cela, nous nous sommes appuyés sur une enquête quantitative réalisée entre novembre 2021 et février 2022, auprès de 2663 salariés d'une branche de la Sécurité Sociale française.

Après avoir mis en exergue l'intérêt du leadership habilitant pour favoriser la santé, la performance et l'implication en situation de télétravail (1), nous présenterons les résultats d'un modèle de régression par équations structurelles (2), avant de discuter des apports, des limites et des perspectives de cette étude (3).

1. Revue de littérature

Le télétravail est un mode d'organisation du travail, qui consiste à réaliser son activité à distance des locaux de son organisation, par le biais des TIC (Technologie de l'Information et de la Communication), de manière formalisée par l'employeur, et de façon occasionnelle ou régulière, soit à domicile, soit dans un tiers-lieu fixe (Aguilera *et al.*, 2016 ; Bentley *et al.*, 2016 ; Mathieu *et al.*, 2020).

De nombreuses études ont montré que cette pratique nécessite un soutien du travail opérationnel par le manager, une relation de confiance managériale et une prise de décision participative au sein de l'équipe (1.1). Dans ce contexte, les comportements d'autonomisation portés par le modèle du leadership habilitant semblent être en mesure de répondre aux exigences du télétravail (1.2).

1.1. Le télétravail : une pratique qui nécessite une relation managériale basée sur le soutien, la confiance et le partage de pouvoir

Le télétravail est une pratique qui impose de nouveaux défis aux organisations, notamment pour favoriser et maintenir la santé, la performance et l'implication de ses pratiquants (1.1.1). Pour cela, de nombreux travaux ont proposé des pratiques managériales destinées à favoriser ces dimensions, tout en limitant les risques du télétravail (1.1.2).

1.1.1. L'impact du télétravail sur la santé, la performance et l'implication de ses pratiquants

Après plus de trente ans de recherche sur le sujet, nous disposons d'une littérature abondante sur les avantages et les risques du télétravail pour la santé, la performance et l'implication de ses pratiquants. En matière de santé, le télétravail offre un gain de temps grâce à l'absence de transports (Haddon & Lewis, 1994 ; Thomsin, 2005), qui permet de diminuer la fatigue, d'allonger le temps de sommeil et de travailler dans un contexte moins stressant (Aguilera *et al.*, 2016 ; Tremblay *et al.*, 2006). Le télétravail permet en effet de limiter le stress lié aux sollicitations et aux interruptions par les collègues et le manager (Jett & George, 2003 ; Mann *et al.*, 2000), en offrant de plus grandes plages de concentration à domicile (Fernandez *et al.*, 2014 ; Taskin, 2006 ; Vayre, 2019). De ce fait, les salariés sont davantage libres d'organiser leur activité durant leurs journées de télétravail (Müller & Niessen, 2019 ; Taskin & Devos, 2005), permettant de limiter le risque de surcharge, tout en favorisant la motivation (Hill *et al.*, 2003 ; Mello, 2007), l'équilibre des temps de vie et la satisfaction professionnelle (Fonner & Roloff, 2010 ; Illegems & Verbeke, 2004). En matière de performance organisationnelle, plusieurs études ont montré le télétravail permet d'accroître le rendement global (Bentley *et al.*, 2016 ; Daniels *et al.*, 2001 ; Taskin, 2003 ; Thomsin, 2005) de 10% à 30% selon Ollivier (2017). Néanmoins, ces gains de productivité doivent être nuancés, puisque Aguilera et ses collègues (2016) ont montré que 43% des organisations et 22% de leurs télétravailleurs ne perçoivent pas une amélioration de la productivité à distance. Par ailleurs, le développement du télétravail permet de renvoyer l'image d'un employeur flexible, moderne et soucieux du bien-être de ses collaborateurs (Dumas & Ruiller, 2014), ce qui peut procurer un avantage concurrentiel et permettre de renforcer l'implication organisationnelle des télétravailleurs (Bentley *et al.*, 2016 ; Masuda *et al.*, 2017).

Toutefois, ces avantages sont nuancés par un large panel de risques. En premier lieu, le télétravail à domicile peut engendrer un sentiment de travailler sans limites de temps, avec un

étirement des plages horaires dans la journée (Tremblay *et al.*, 2006), entraînant une intensification du travail (Fernandez *et al.*, 2014 ; Taskin, 2003). D'autres recherches ont également montré que le travail permanent sur ordinateur dans un contexte d'isolement social peut engendrer une forme de monotonie et un appauvrissement du contenu des tâches (Fernandez *et al.*, 2014 ; Richer, 2018), pouvant être source d'insatisfaction professionnelle (Vayre, 2019). De plus, l'usage intensif des outils numériques favorise le développement de la fatigue visuelle, cognitive et nerveuse (Fosselin & Duty, 2020), ainsi que des troubles musculosquelettiques (INRS, 2020). Il en découle une augmentation de la charge mentale (Taskin & Devos, 2005), du stress (Mann & Holdsworth, 2003), ainsi qu'une baisse de la performance individuelle (Golden *et al.*, 2008), pouvant engendrer une perte de loyauté et une désimplication du salarié vis-à-vis de son organisation (Haddon & Lewis, 1994 ; Richer, 2018).

Le télétravail apparaît donc comme une pratique aussi bien salubre que risquée pour la santé, la performance et l'implication de ses pratiquants. Néanmoins, il semble que ce soient davantage les conditions matérielles dans lesquelles le télétravail s'exerce, ainsi que la qualité des interactions avec le manager et le reste de l'équipe, qui en font une pratique délétère ou non (Bentley *et al.*, 2016 ; Haddon & Lewis, 1994 ; Hill *et al.*, 2003 ; Müller & Niessen, 2019 ; Thomsin, 2005).

1.1.2. Les pratiques managériales favorables à la santé, à la performance et à l'implication en situation de télétravail

La plupart des études ayant présenté les facteurs de risques du télétravail ont également proposé un ensemble de pratiques et de comportements managériaux visant à les réduire, pour profiter pleinement de ses avantages. L'élément central de ces propositions est la mise en œuvre d'une relation managériale basée sur la confiance, et non sur une attitude de surveillance, régie par un système de punitions et de récompenses (Dixon, 2017 ; Kurland & Bailey, 2002 ; Vayre, 2019). En second lieu, il semble important d'établir des règles de télétravail précises et d'effectuer un suivi régulier de l'activité à distance (Müller & Niessen, 2019 ; Taskin & Tremblay, 2010), rythmé par la transmission de messages clairs et transparents (Brunelle, 2009 ; Felstead *et al.*, 2003), afin d'entretenir une confiance réciproque et d'optimiser les journées de travail à distance. De plus, il est indispensable que le manager fournisse des *feedbacks* réguliers aux télétravailleurs de son équipe, afin de les accompagner dans l'atteinte de leurs objectifs (Morgeson *et al.*, 2010).

Par ailleurs, la mise à distance nécessite que le manager impulse une dynamique de travail et suscite la motivation de ses collaborateurs de manière plus intense qu'en présentiel (Marrault, 2012). Pour cela, il doit avant tout faire preuve d'exemplarité dans son propre effort de travail, tout en incitant ses collaborateurs à exprimer des idées nouvelles, à participer à la prise de décisions et à être plus autonomes dans la résolution de leurs problèmes (Morgeson *et al.*, 2010 ; Ruiller *et al.*, 2017). En cela, la mise en œuvre d'un management participatif s'avère indispensable à la réussite de l'encadrement du télétravail, non seulement pour développer le bien-être, mais aussi pour prémunir le manager d'une gestion solitaire de l'équipe, souvent très chronophage. Le management participatif est également reconnu pour promouvoir l'implication et la proactivité des salariés (Dumas & Ruiller, 2014).

Enfin, une relation de travail déspatialisée (Taskin, 2006) nécessite que le manager prenne le temps d'échanger avec chaque membre de son équipe et se préoccupe des attentes individuelles et des perspectives d'évolution de chacun pour favoriser leur implication (Brunelle, 2010). Ces temps d'échange peuvent également être l'occasion pour le manager d'accompagner ses collaborateurs dans la régulation entre leurs vies privée et professionnelle, afin de favoriser leur bien-être au travail (Mann & Holdsworth, 2003).

Ces travaux apportent donc un ensemble de préconisations managériales en matière de santé, de performance et d'implication, sans pour autant les inscrire dans un cadre théorique spécifique, ce qui constitue un gap important de la littérature sur le management du télétravail (Contreras *et al.*, 2020). À ce titre, le leadership habilitant apparaît comme un cadre théorique englobant les principales recommandations en matière de management du télétravail, et généralement associé à un meilleur niveau de bien-être subjectif, de performance individuelle et d'implication organisationnelle.

1.2. Le leadership habilitant : une mode d'encadrement qui répond aux exigences du télétravail

Le leadership habilitant est un mode d'organisation basée sur le partage de pouvoir, le soutien du travail opérationnel et l'autonomisation des salariés (1.2.1). Ses effets salutaires sur la santé, la performance et l'implication des salariés témoignent de sa pertinence pour répondre aux enjeux de télétravail dans les organisations hybrides (1.2.2). Dans ce cadre, la littérature sur le leadership habilitant suggère que la confiance perçue par les salariés peut jouer un rôle clé dans

la relation managériale, bien que cette dimension n'ait pas encore été analysée avec les finalités du travail mobilisées dans le présent article (1.2.3).

1.2.1. Les principes du leadership habilitant

Le leadership habilitant (*empowering leadership* en anglais) peut se définir comme l'ensemble des comportements déployés par un manager qui cherche à partager son pouvoir, afin d'accroître l'autonomie, l'implication et la performance des membres de son équipe. Il se distingue essentiellement des autres styles de leadership en ce qu'il promeut le partage du pouvoir entre le manager et ses collaborateurs dans une démarche d'accompagnement et d'autonomisation, alors que le leadership est traditionnellement décrit comme un processus d'influence du manager vers ses subordonnés (Arnold *et al.*, 2000 ; Boudrias & Bérard, 2016 ; Sharma & Kirkman, 2015).

Pour le manager, ce modèle d'encadrement consiste à promouvoir la prise de décision partagée au sein de l'équipe, à se montrer attentif aux besoins de chaque collaborateur, à établir un mode de communication transparent et à déléguer certaines tâches pour développer les compétences de ses collaborateurs, tout en démontrant un investissement professionnel exemplaire (Ahearne *et al.*, 2005 ; Amundsen & Martinsen, 2014 ; Cheong *et al.*, 2018, Lee *et al.*, 2017).

A contrario, les autres théories du leadership proposent des approches plus restrictives et unidimensionnelles que le leadership habilitant. Pour exemple, le leadership participatif se focalise principalement sur la participation active des salariés (Armenakis *et al.*, 1993 ; Lam *et al.*, 2015), alors que l'approche du leadership habilitant accorde la même importance à cette dimension que les quatre autres qui le composent. Par ailleurs, le leadership transformationnel cherche davantage à promouvoir un modèle de personnalité charismatique et inspirante (Day & Antonakis, 2012 ; Manz & Sims Jr., 2001), alors que le leadership habilitant met l'accent sur un modèle de comportements permettant de soutenir le travail opérationnel. On peut également citer la distinction entre le leadership partagé et le leadership habilitant, qui encouragent tous deux le partage du pouvoir. Si le leadership partagé soutient l'idée qu'il faut laisser le leadership émerger au sein de l'équipe, plutôt que de désigner un leader officiel (Pearce & Sims Jr, 2002 ; Yammarino *et al.*, 2012), le leadership habilitant, quant à lui, s'attache surtout à proposer des comportements managériaux permettant de partager concrètement le pouvoir. C'est pourquoi, le modèle du leadership habilitant semble être le plus pertinent pour répondre aux enjeux du télétravail, à condition qu'il soit mis en œuvre dans une relation de confiance (Jawadi, 2010).

L'outil de mesure le plus reconnu est l'échelle d'Arnold et ses collègues (2000) : l'*Empowering Leadership Questionnaire*, constituée de cinq dimensions, qui font écho aux principales préconisations vis-à-vis de l'encadrement du télétravail. Il s'agit de la prise de décision participative (Morgeson *et al.*, 2010 ; Dumas & Ruiller, 2014), de l'effort d'attention aux besoins de chacun (Brunelle, 2010 ; Mann & Holdsworth, 2003), de la mise en œuvre d'une communication claire et transparente (Brunelle, 2009 ; Felstead *et al.*, 2003), de l'accompagnement au développement des compétences et de la performance (Müller & Niessen, 2019 ; Taskin & Tremblay, 2010), ainsi que de l'attitude exemplaire du manager (Ruiller *et al.*, 2017).

1.2.2. Les effets du leadership habilitant sur la santé, la performance et l'implication au travail

Les études portant sur le leadership habilitant ont montré son impact salubre sur le travail de ses collaborateurs, et notamment sur leur performance intra-rôle, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs et l'efficacité du travail réalisé (Cheong *et al.*, 2016 ; Hmieleski & Ensley, 2007 ; Haaris *et al.*, 2014 ; Kim & Beehr, 2017 ; Vecchio *et al.*, 2010). Le leadership habilitant favorise également le sentiment de maîtrise des tâches (Martin *et al.*, 2013) et les efforts des salariés pour atteindre leurs objectifs (Kim *et al.*, 2018a). Toutefois, si le leadership habilitant est trop intense, il peut exercer une influence néfaste sur la performance des salariés (Lee *et al.*, 2016). En effet, pour que l'influence du leadership habilitant sur la performance soit optimale, il semble préférable que le niveau d'autonomisation soit médian. Au-delà de ce point d'inflexion, le leadership habilitant devient contre-productif et produit un impact négatif sur la performance. Néanmoins, un niveau très élevé de leadership habilitant demeurera plus favorable à la performance qu'un faible niveau (Lee *et al.*, 2016).

Par ailleurs, il semble que le leadership habilitant exerce une influence positive sur l'implication affective des salariés envers leur organisation (Chen *et al.*, 2011 ; Hassan *et al.*, 2013 ; Kim *et al.*, 2018a), bien que Fong et Snape (2015) n'aient pas constaté d'impact direct significatif entre le leadership habilitant et l'implication organisationnelle globale, mais uniquement une relation médiée par l'autonomisation psychologique des salariés. Il semble donc nécessaire d'analyser l'impact du leadership habilitant sur l'implication organisationnelle, à la fois dans sa dimension « affective » et dans sa dimension « calculée », de manière à pouvoir interagir avec ces travaux littérature lors de la discussion de nos résultats.

Enfin, le bien-être subjectif des salariés peut être favorisé par un style de leadership habilitant (Kim *et al.*, 2018b), bien que Park et ses collègues (2017) n'aient pas été en mesure d'établir un lien direct significatif entre le leadership habilitant et le bien-être psychologique. Cependant, sur le volet du mal-être au travail, le leadership habilitant ne semble pas avoir de relation significative avec l'épuisement professionnel (Kim *et al.*, 2018a), bien qu'il soit en mesure de limiter le stress (Wong & Kuvaas, 2018). Il paraît donc nécessaire d'analyser conjointement l'impact du leadership habilitant sur le bien-être au travail au sens large et sur l'épuisement professionnel, afin de comprendre son influence globale sur la santé au travail.

1.2.3. Le rôle central de la confiance perçue dans la relation entre un manager et ses collaborateurs

La littérature sur le télétravail présente la confiance managériale comme étant la condition centrale de la réussite d'une relation managériale en situation de télétravail (Dixon, 2017 ; Jawadi, 2010 ; Kurland & Bailey, 2002 ; Ruiller *et al.*, 2017). Cette dimension est également sollicitée par la littérature sur le leadership habilitant, comme étant un puissant médiateur entre le leadership habilitant et un ensemble de comportements de travail (Lee *et al.*, 2017), notamment la créativité (Zhang & Zhou, 2014), la clarté de rôle (Haaris *et al.*, 2014), le sentiment de considération professionnelle des salariés (Gao *et al.*, 2011), ainsi que les évaluations positives des managers par leurs collaborateurs (Kim *et al.*, 2018a), bien qu'elle n'est jamais été mise en lien avec les dimensions qui nous intéressent par le présent article.

La plupart des travaux retiennent la mesure de la confiance du manager perçue par les salariés, puisque la mesure du leadership habilitant est également une perception des salariés concernant les comportements d'encadrement de leur supérieur hiérarchique direct (Dupont, 2012).

La synthèse de ces deux champs de la littérature confirme donc la pertinence de notre question de recherche : un style de leadership habilitant, soutenu par une relation managériale de confiance, est-il en mesure de favoriser la santé, la performance et l'implication des individus d'une organisation hybride ? De cette question générale découle un ensemble d'hypothèses :

H1 : Le leadership habilitant prédit positivement la confiance perçue par ses collaborateurs dans une organisation hybride.

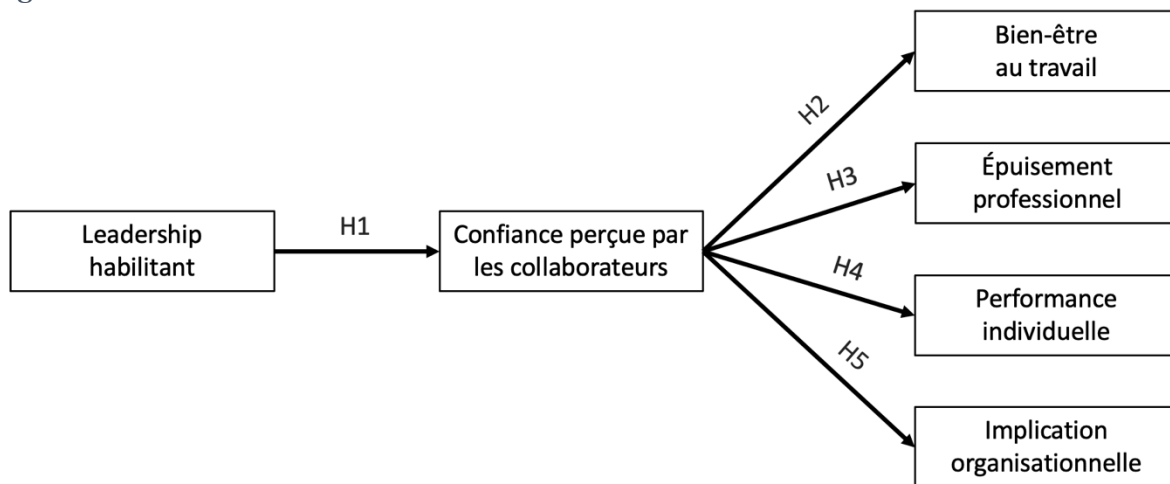
H2 : Le leadership habilitant prédit positivement le bien-être au travail dans une organisation hybride, d'autant plus si la confiance perçue par ses collaborateurs est élevée.

H3 : Le leadership habilitant prédit négativement l'épuisement professionnel dans une organisation hybride, d'autant plus si la confiance perçue par ses collaborateurs est élevée.

H4 : Le leadership habilitant prédit positivement la performance individuelle dans une organisation hybride, d'autant plus si la confiance perçue par ses collaborateurs est élevée.

H5 : Le leadership habilitant prédit positivement l'implication organisationnelle dans une organisation hybride, d'autant plus si la confiance perçue par ses collaborateurs est élevée.

Figure 13. Modèle de recherche



2. Étude empirique

Pour étudier l'impact du leadership habilitant sur la santé, la performance et l'implication au travail, nous nous sommes appuyés sur une enquête par questionnaire réalisée entre novembre 2021 et février 2022 auprès de 2663 salariés d'une branche de la Sécurité Sociale française. Nous présenterons successivement la procédure de collecte de données (2.1), les analyses préliminaires de corrélations et de confirmation des échelles de mesure utilisées (2.2), puis les résultats du modèle de médiation par équations structurelles (2.3).

2.1. Méthode de collecte et d'analyse de données

2.1.1. Procédure de l'enquête et constitution de l'échantillon final

Le questionnaire et sa diffusion ont été réalisés par l'intermédiaire du logiciel *Sphinx iQ2*. Parmi les salariés des Caisses d'Allocations Familiales participantes, 4461 ont répondu à l'enquête, ce qui représente 45 % de l'effectif total. Pour constituer notre échantillon final, nous avons

d'abord retiré les réponses des 633 responsables hiérarchiques. Nous avons ensuite effectué un cylindrage de l'échantillon, dans l'optique de travailler uniquement sur les observations intégralement complétées par les répondants. Nous avons ensuite vérifié que ce cylindrage n'avait pas affecté la structure et la distribution des caractéristiques démographiques de notre échantillon, en termes de situation de travail, de genre, d'âge et de situation familiale.

L'échantillon final se compose donc de 2663 répondants, qui effectuent des tâches de traitement et de contrôle des dossiers, de support informatique, d'assistance sociale, de comptabilité ou de gestion administrative. La grande majorité de nos répondants effectue une forme de télétravail alterné avec le travail sur site entre un et trois jours par semaine (2095). Certains réalisent leur activité exclusivement à distance (56), alors que d'autres travaillent uniquement sur site (472).

Parmi nos répondants, 84,9% sont des femmes (2227), alors que 14,9% sont des hommes (390). Cette répartition correspond aux caractéristiques démographiques des salariés de cette organisation, bien qu'elle puisse paraître déséquilibrée. La moyenne d'âge est de 43,4 ans et la majorité des répondants vivent en couple (1882) avec un ou plusieurs enfants à charge (1755).

2.1.2. Outils de mesure mobilisés

Pour réaliser nos analyses, nous avons utilisé six échelles de mesure validées : la confiance managériale, le leadership habilitant, le bien-être au travail, l'épuisement professionnel, la performance individuelle et l'implication organisationnelle. La cotation utilisée correspondant à un barème de Likert en 5 modalités allant de 1- « *Pas du tout* » à 5- « *Tout à fait d'accord* ».

Confiance managériale perçue par les collaborateurs. Nous avons repris l'échelle de mesure élaborée par Dupont (2012), comprenant 12 items répartis en 3 dimensions : le sentiment de considération professionnelle (3 items), le dévoilement de soi (3 items) et le partage d'informations sensibles (3 items).

Leadership habilitant. Nous avons mobilisé l'*Empowering Leadership Questionnaire* d'Arnold *et al.* (2000), comprenant 17 items répartis en 5 dimensions : l'attitude exemplaire (3 items), la prise de décision participative (3 items), l'attention portée à chacun (4 items), la communication transparente (3 items) et l'accompagnement au développement de la performance (4 items).

Bien-être au travail. Cette variable a été mesurée avec l'échelle de Abord de Chatillon et Richard (2015), comprenant 24 items répartis en 4 dimensions : le sens qui s'incarne à travers son activité (6 items), la qualité de ses relations sociales (6 items), les marges de manœuvre dont on dispose pour réaliser son travail (6 items) et le confort de ses conditions de travail (6 items).

Épuisement professionnel ou *burnout*. Nous avons retenu le *Shirom et Melamed Burnout Measure* (Shirom et Melamed, 2006), reprinted et traduit par Sassi et Neveu (2010), comprenant 14 items répartis en 3 dimensions : la fatigue physique (6 items), la lassitude cognitive (5 items) et l'épuisement émotionnel (3 items).

Performance individuelle. Nous avons combiné une échelle de mesure de la performance intra-rôle (Palvalin *et al.*, 2015) en 3 items, autrement-dit, l'efficacité dans la réalisation des tâches prescrites, et une échelle de mesure de la performance extra-rôle (Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019) en 3 items, autrement-dit, la proactivité du salarié.

Implication organisationnelle. Nous avons mobilisé l'échelle de mesure de Allen et Meyer (1993), comprenant 11 items répartis en 2 dimensions : l'implication affective à son organisation (5 items), et l'implication calculée (6 items), autrement dit le sentiment que l'on doit rester dans son organisation par manque d'opportunités extérieures.

Enfin, l'intensité de la pratique du télétravail est mesurée par une variable continue exprimant le nombre de jours de télétravail des répondants par semaine allant de « 0 » à « 5 ».

2.2. Analyses préliminaires

2.2.1. Analyses de corrélations

L'ensemble de nos analyses a été réalisée avec le logiciel *JASP 16.4*. Les corrélations ont été calculé avec le *rhô de Spearman*, dans le but de respecter la distribution non-normale des échelles de mesure que nous avons utilisées (tableau 16).

En premier lieu, nous constatons qu'il y a très peu de corrélations significatives entre nos cinq variables de contrôle et les variables de notre modèle. Cela signifie qu'il y a peu de liens entre la distribution des variables démographiques et la distribution des variables de notre modèle. Toutefois, nous pouvons remarquer quelques corrélations significatives, notamment entre le sexe et la confiance ($r = .077$), qui signifie que les femmes perçoivent un peu plus de confiance de la part de leur manager que les hommes. Nous constatons également une corrélation entre l'âge et l'implication ($r = .191$), qui signifie que plus l'âge augmente, plus l'implication augmente. Toutefois, ces indices de corrélations sont relativement faibles et isolés parmi les indicateurs non-significatifs. C'est pourquoi, l'analyse des corrélations nous permet d'écarter l'hypothèse que les caractéristiques démographiques des répondants exerceront une influence sur notre modèle.

De plus, cette table de corrélation nous montre que la pratique du télétravail ne présente pas de corrélation significative avec la confiance et le leadership habilitant, ni avec le bien-être au travail, l'épuisement professionnel et l'implication organisationnel. Cela nous laisse penser que l'intensité de la pratique du télétravail n'est pas un facteur lié à la perception des salariés vis-à-vis de leur encadrement, de leur santé et de leur implication. En revanche, l'intensité de la pratique du télétravail est légèrement corrélée à la performance, ce qui signifie que plus le nombre de jours de télétravail augmente, meilleur est le sentiment de performance individuelle.

Par ailleurs, nous constatons une forte significativité des corrélations entre les variables de notre modèle. La confiance et le leadership habilitant présentent des corrélations positives avec le bien-être au travail ($r = .477$; $r = .468$), l'implication organisationnelle ($r = .177$; $r = .211$) et la performance individuelle ($r = .383$; $r = .253$), ainsi que des corrélations négatives avec l'épuisement professionnel ($r = -.282$; $r = -.306$). D'ailleurs, l'épuisement professionnel est négativement corrélé à toutes les variables de notre modèle de recherche, alors que le bien-être au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle sont positivement corrélées entre eux.

Tableau 16. Table de corrélations

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|-------------------|-------------|--------------|-------------|------------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 1. Sexe | – | | | | | | | | | | |
| 2. Age | -.003 | – | | | | | | | | | |
| 3. Sit. Conjugale | .020 | -.100 *** | – | | | | | | | | |
| 4. Sit. Parentale | -.064 * | -.093 ** | .202 *** | – | | | | | | | |
| 5. Télétravail | -.084 ** | .019 | .049 | .075 ** | – | | | | | | |
| 6. Confiance | .077 ** | .031 | .032 | .002 | .010 | – | | | | | |
| 7. Leadership. | .024 | -.042 | .045 | .014 | -.004 | .591 ** | – | | | | |
| 8. Bien-être | -.013 | -.002 | .035 | -.008 | -.008 | .477 *** | .468 *** | -.055 * | – | | |
| 9. Épuisement | -.021 | .024 | -.016 | .017 | .017 | -.282 *** | -.306 *** | -.050 * | -.544 *** | – | |
| 10. Implication | .015 | .191 *** | .018 | -.009 | .009 | .177 *** | .211 *** | -.133 *** | .373 *** | -.124 *** | – |
| 11. Performance | .049 | .024 | .013 | .049 | .059 * | .383 *** | .253 *** | .053 * | .423 *** | -.359 *** | .109 *** |

Note : <.05* ; <.01** ; <.001***

2.2.2. Analyses factorielles confirmatoires des échelles de mesure

Pour vérifier l'ajustement, la fiabilité et la validité des échelles de mesure utilisées, nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire (tableau 17). En premier lieu, les tests de Khi^2 s'avèrent significatifs pour toutes les variables analysées ($p < .001$). Toutefois, nous savons que ce test est très sensible aux échantillons de grande taille. C'est la raison pour laquelle nous ne considérerons pas cet indicateur comme bloquant pour effectuer les régressions par équations structurelles. Par ailleurs, les analyses factorielles confirmatoires présentent de bons indicateurs d'ajustement ($CFI > .90$, $TLI > .90$, $SRMR < .08$ et $RMSEA < .08$), ainsi que de bons indicateurs de fiabilité ($\alpha > .70$ et $\omega > .70$). Enfin, la validité convergente des variables de notre modèle est également appuyée par l'analyse des variances moyennes extraites ($AVE > 50\%$). C'est pourquoi, malgré la significativité des tests de Khi^2 , l'analyse des indices d'ajustement, de fiabilité et de validité satisfait les conditions d'exécution d'une analyse de régression par équations structurelles, d'après les normes préconisées par la littérature (Hooper *et al.*, 2008).

Tableau 17. Analyse factorielles confirmatoire des échelles de mesure

| | Khi^2 | CFI | TLI | RMSEA | SRMR | α | ω | AVE |
|----------------|---------|------|------|-------|------|----------|----------|------|
| 1. Confiance | <.001 | .990 | .983 | .057 | .054 | .890 | .888 | .598 |
| 2. Leadership | <.001 | .960 | .950 | .077 | .033 | .972 | .973 | .588 |
| 3. Bien-être | <.001 | .940 | .930 | .073 | .080 | .891 | .888 | .625 |
| 4. Épuisement | <.001 | .999 | .999 | .018 | .024 | .930 | .935 | .732 |
| 5. Implication | <.001 | .976 | .967 | .065 | .062 | .790 | .763 | .676 |
| 6. Performance | <.001 | .981 | .965 | .066 | .030 | .798 | .788 | .504 |

2.3. Résultats des régressions par équations structurelles

L'analyse des régressions par équations structurelles a été paramétrée avec une méthode d'ajustement *Standard* et un estimateur *DWLS*, afin de tenir compte et de respecter la distribution non-normale de nos variables latentes construites avec une cotation de Likert à 5 modalités. Pour évaluer l'effet direct du leadership habilitant sur chacune des quatre variables dépendantes, ainsi que son effet indirect par la médiation de la confiance, nous avons réalisé quatre analyses distinctes. Notre modèle présente de bons indicateurs d'ajustement aux données (tableau 18), que ce soit pour le bien-être au travail, l'épuisement professionnel, la performance individuelle, et l'implication organisationnelle ($CFI > .90$, $TLI > .90$, $SRMR < .08$ et $RMSEA < .08$). De plus, les quatre *p-value* sont très significatives (<.001).

Tableau 18. Modèle de régression par équations structurelles

| Outcome | p | CFI | TLI | RMSEA | SRMR |
|----------------|----------|------------|------------|--------------|-------------|
| BienEtre | <.001 | .975 | .974 | .051 | .066 |
| Épuisement | <.001 | .981 | .980 | .048 | .059 |
| Performance | <.001 | .992 | .991 | .032 | .045 |
| Implication | <.001 | .963 | .961 | .065 | .073 |

En premier lieu, l'analyse du modèle de régression globale soutient l'hypothèse H1, puisque le leadership habilitant présente un effet prédictif positif et significatif sur la confiance perçue par ses collaborateurs dans un contexte de travail hybride ($a = .682$; $p < .001$).

La première analyse de régression nous montre que le leadership habilitant prédit positivement le bien-être dans un contexte de travail hybride (tableau 19), aussi bien de manière direct ($c = .204$; $p < .001$) qu'à travers la médiation de la confiance perçue ($a*b = .271$; $p < .001$). L'hypothèse H2 est donc également confirmée.

Tableau 19. Coefficients de régression - Bien-être au travail

| Predictor Outcome | Estimate | Std. Error | z-value | p | 95% CI | | Standardized | | |
|--------------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------|---------------|--------------|---------------------|-----------|-------------|
| | | | | | Lower | Upper | All | LV | Endo |
| Leader. BienEtre c | 0.158 | 0.025 | 6.309 | <.001 | 0.109 | 0.207 | 0.204 | 0.204 | 0.204 |
| Confi. BienEtre b | 0.270 | 0.024 | 11.305 | <.001 | 0.223 | 0.317 | 0.397 | 0.397 | 0.397 |
| Leader. Confi. a | 0.776 | 0.031 | 24.818 | <.001 | 0.715 | 0.838 | 0.682 | 0.682 | 0.682 |

La seconde analyse de régression nous montre que le leadership habilitant prédit négativement l'épuisement professionnel dans un contexte de travail hybride (tableau 20), aussi bien de manière direct ($c = -.153$; $p < .001$) qu'à travers la médiation de la confiance perçue ($a*b = -.137$; $p < .001$). L'hypothèse H3 est donc elle-aussi confirmée.

Tableau 20. Coefficients de régression - Épuisement professionnel

| Predictor Outcome | Estimate | Std. Error | z-value | p | 95% CI | | Standardized | | |
|--------------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------|---------------|--------------|---------------------|-----------|-------------|
| | | | | | Lower | Upper | All | LV | Endo |
| Leader. Épuis. c | -0.183 | 0.037 | -4.909 | <.001 | -0.255 | -0.110 | -0.153 | -0.153 | -0.153 |
| Confi. Épuis. b | -0.212 | 0.034 | -6.216 | <.001 | -0.278 | -0.145 | -0.201 | -0.201 | -0.201 |
| Leader. Confi. a | 0.774 | 0.032 | 24.354 | <.001 | 0.712 | 0.837 | 0.683 | 0.683 | 0.683 |

La troisième analyse de régression nous montre que le leadership habilitant n'a pas d'effet prédictif significatif sur la performance individuelle (tableau 21) en situation de travail hybride, mais uniquement à travers la médiation de la confiance perçue ($a*b = -.327$; $p < .001$). Ainsi, l'impact du leadership habilitant sur la performance individuelle passe intégralement par la médiation de la confiance perçue, qui offre un caractère prédictif positif au leadership habilitant, alors qu'il n'a aucun effet direct. L'hypothèse H4 n'est donc pas entièrement confirmée.

Tableau 21. Coefficients de régression - Performance individuelle

| Predictor | Outcome | Estimate | Std. Error | z-value | p | 95% CI | | Standardized | | | |
|-----------|---------|----------|------------|---------|--------|--------------|--------|--------------|---------------|--------|--------|
| | | | | | | Lower | Upper | All | LV | Endo | |
| Leader. | Confi. | a | 0.775 | 0.031 | 24.727 | <.001 | 0.713 | 0.836 | 0.682 | 0.682 | 0.682 |
| Leader. | Perf | c | -0.040 | 0.024 | -1.655 | 0.098 | -0.087 | 0.007 | -0.055 | -0.055 | -0.055 |
| Confi. | Perf | b | 0.307 | 0.026 | 11.980 | <.001 | 0.256 | 0.357 | 0.479 | 0.479 | 0.479 |

La quatrième analyse de régression nous montre que le leadership habilitant prédit positivement l'implication organisationnelle (tableau 22) en situation de travail hybride, aussi bien de manière direct ($c = .234$; $p < .001$) qu'à travers la médiation de la confiance perçue ($a*b = .150$; $p < .001$). L'hypothèse H5 est donc confirmée.

Tableau 22. Coefficients de régression - Implication organisationnelle

| Predictor | Outcome | Estimate | Std. Error | z-value | p | 95% CI | | Standardized | | | |
|-----------|---------|----------|------------|---------|--------|--------|-------|--------------|--------------|-------|-------|
| | | | | | | Lower | Upper | All | LV | Endo | |
| Leader. | Confi. | a | 0.776 | 0.032 | 24.492 | <.001 | 0.714 | 0.839 | 0.683 | 0.683 | 0.683 |
| Leader | Impli. | c | 0.320 | 0.042 | 7.678 | <.001 | 0.238 | 0.401 | 0.234 | 0.234 | 0.234 |
| Confi. | Impli. | b | 0.264 | 0.038 | 6.871 | <.001 | 0.189 | 0.340 | 0.220 | 0.220 | 0.220 |

Ainsi, nos résultats soutiennent que le leadership habilitant favorise le bien-être au travail et l'implication organisationnelle des salariés en contexte de travail hybride, et que la confiance perçue par ces derniers renforce davantage cette relation par un effet médiateur (figure 14 & 17).

De plus, le leadership habilitant semble être en mesure d'atténuer l'épuisement professionnel des salariés en contexte de travail hybride, et voit également cette relation renforcée par la médiation de la confiance perçue (figure 15).

Enfin, nos résultats ne permettent pas de soutenir l'hypothèse selon laquelle le leadership habilitant favorise directement la performance individuelle des salariés en contexte de travail hybride, puisque cet effet passe intégralement par médiation de la confiance perçue (figure 16).

Figure 14. Effet total du leadership habilitant sur le bien-être au travail

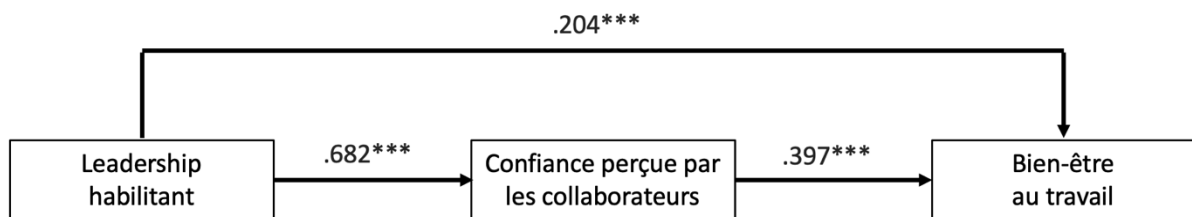


Figure 15. Effet total du leadership habilitant sur l'épuisement professionnel

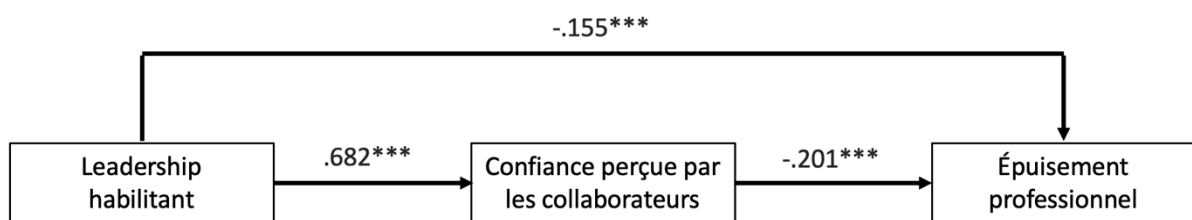


Figure 16. Effet total du leadership habilitant sur la performance individuelle

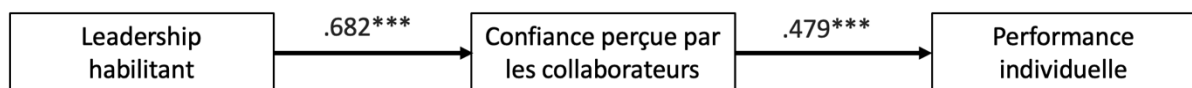
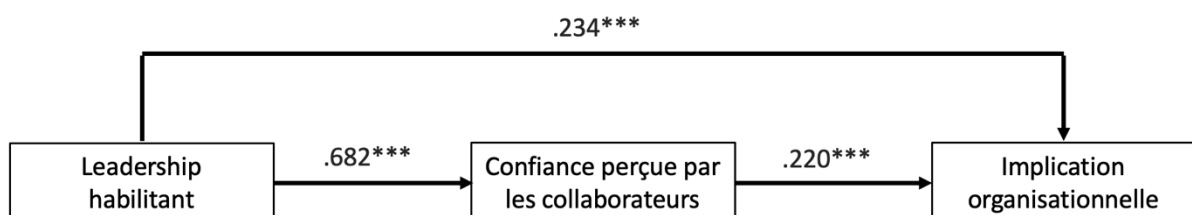


Figure 17. Effet total du leadership habilitant sur la l'implication organisationnelle



3. Discussion

Cette étude présente des apports théoriques concernant le leadership habilitant, l'encadrement du télétravail, mais aussi le rôle de la confiance dans la relation manager-managé (3.1). Il en découle un ensemble d'implications managériales pour renforcer l'autonomisation des salariés dans un contexte de confiance réciproque (3.2). Ces résultats présentent cependant des limites qui indiquent qu'une étude longitudinale et l'utilisation d'outils de mesure complémentaires permettraient une compréhension plus fine de l'impact du leadership habilitant (3.3).

3.1. Implications théoriques

En premier lieu, les coefficients de corrélation obtenus lors de nos analyses préliminaires interrogent l'influence du télétravail sur ses pratiquants. En effet, nos résultats soutiennent que le télétravail n'est pas un mode d'organisation lié à la perception des salariés vis-à-vis des dimensions de notre modèle, à l'exception de la performance, qui s'avère légèrement meilleure à mesure que le nombre de jours de télétravail augmente. Il semble donc que le télétravail soit un élément de satisfaction vis-à-vis de l'emploi et non un véritable facteur d'influence sur la perception du comportement de son manager, de sa santé et de son implication envers l'organisation. Ce résultat nous laisse penser que le télétravail est finalement devenu un mode d'organisation du travail comme les autres, moins déstabilisant que ne le laissait penser la littérature antérieure à la crise sanitaire (Aguilera *et al.*, 2016 ; Bentley *et al.*, 2016 ; Taskin, 2003, 2006 ; Tremblay *et al.*, 2006 ; Vayre, 2019). En ce sens, les réflexions actuelles sur le management du télétravail doivent s'intéresser au management du travail en général et ne pas se focaliser sur le télétravail comme un mode d'organisation particulier.

Deuxièmement, nos résultats appuient le rôle bénéfique de la confiance perçue par les collaborateurs sur la relation entre le leadership habilitant et les finalités du travail (Jawadi, 2010 ; Lee *et al.*, 2017). De plus, ces résultats nous permettent de montrer que la confiance a un effet médiateur sur d'autres dimensions que celles étudiées par la recherche jusqu'à présent.

Par ailleurs, nos résultats apportent un ensemble de nuances concernant l'effet du leadership habilitant sur le bien-être au travail, l'épuisement professionnel, la performance individuelle et l'implication organisationnelle. Tout d'abord, ils appuient l'idée que le leadership habilitant favorise l'implication organisationnelle globale et pas seulement l'implication affective (Chen *et al.*, 2011 ; Hassan *et al.*, 2013 ; Park *et al.*, 2017). De même, la littérature avait uniquement montré l'effet positif du leadership habilitant sur le bien-être subjectif (Kim *et al.*, 2018b), ce

qui nous permet d'élargir son spectre d'influence, puisqu'il semble salvateur pour une définition plus large du bien-être au travail (Abord de Chatillon & Richard, 2015). D'ailleurs, nous avons constaté que la plus grande influence exercée par le leadership habilitant est sur le bien-être au travail, alors que la littérature s'est davantage focalisée sur ses impacts en termes de performance et d'implication (Cheong *et al.*, 2018 ; Lee *et al.*, 2017). Cette recherche permet donc de souligner un effet important du leadership habilitant encore peu exploré.

Nos résultats soutiennent également l'hypothèse selon laquelle le leadership habilitant est en mesure de limiter l'épuisement professionnel, alors que la seule étude dont nous disposons sur cette dimension ne permettait pas d'établir un lien significatif (Kim *et al.*, 2018a).

Enfin, nos résultats viennent questionner les travaux sur la relation entre leadership habilitant et performance individuelle, puisqu'aucun effet direct n'a pu être mis en exergue par nos analyses, contrairement à ce qu'ont montré de nombreuses recherches par le passé (Amundsen & Martinsen, 2014 ; Hmieleski & Ensley, 2007 ; Haaris *et al.*, 2014 ; Vecchio *et al.*, 2010). Ces différences de résultats peuvent être interprétées à la lumière des travaux de Cheong et ses collègues (2018). Ces auteurs ont montré que la principale cause des effets négatifs du leadership habilitant sur les finalités du travail, est due à un problème d'alignement entre l'autonomisation procuré par le manager et celle attendue par ses collaborateurs. En ce sens, Lee et ses collègues (2016) ont montré que si un manager délivre un niveau élevé de leadership habilitant à un individu peu en quête d'autonomie, il entrainera une baisse son niveau de performance. Inversement, si le manager procure peu d'autonomie à des collaborateurs fortement en attente, ces derniers considéreront leur manager comme étant passif (Wong & Giessner, 2015). La relation d'influence entre leadership habilitant et performance au travail suit donc une courbe en U inversé. Dans le cadre de notre étude, nos analyses descriptives avaient révélé des niveaux élevés de leadership habilitant, alors que les salariés de notre échantillon occupent des emplois relativement prescrits avec de faibles marges de manœuvre. Il est donc possible que nos répondants vivent cette autonomisation, non pas comme un gain de liberté, mais plutôt comme un éloignement et une diminution du suivi de leur manager direct. De plus, Hao et ses collègues (2018) ont montré que si un salarié ressent un manque de passion harmonieuse pour son travail, le leadership habilitant peut influencer négativement sa performance individuelle. Or, le caractère prescrit et répétitif du travail de nos répondants peut limiter le développement d'une passion harmonieuse pour son travail. Néanmoins, nous ne disposons pas de données nous permettant de confirmer ces interprétations, ce qui nous amène à considérer ces éléments de discussion comme des hypothèses et non comme des explications.

3.2. *Implications managériales*

Nos résultats appuient l'idée que la mise en œuvre d'une relation de confiance entre un manager et ses collaborateurs permet de renforcer les effets positifs d'une démarche d'autonomisation sur leur santé, leur performance et leur implication. En ce sens, il semble nécessaire que les organisations veillent au développement d'une relation de confiance au sein de ses équipes. Pour cela, elles peuvent inciter les managers à prendre en compte les suggestions de leurs collaborateurs, à se montrer honnêtes et transparents dans leur communication, ou encore à réaliser des *feedbacks* réguliers et réciproques (Brunelle, 2009 ; Dixon, 2017 ; Felstead *et al.*, 2003 ; Jawadi, 2010 ; Morgeson *et al.*, 2010 ; Vayre, 2019).

Il semble également nécessaire que les managers trouvent un moyen de réguler l'alignement entre le niveau d'autonomisation qu'ils fournissent et celui attendu par leurs collaborateurs. Pour cela, la mise en œuvre d'espaces de discussions du travail (EDT) peut apporter un temps d'échange et d'ajustement entre le manager et les membres de son équipe (Conjard & Journoud, 2015 ; Detchessahar, 2011, 2013). Les EDT sont des espaces de parole qui doivent se tenir entre les membres de l'organisation et pour les membres de l'organisation, dans le but d'énoncer ouvertement les difficultés du travail et d'y trouver des solutions. Il en ressort généralement des compromis entre les règles prescrites par l'organisation et les besoins des salariés sur le terrain, afin d'obtenir les marges de manœuvre nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs. Ils permettent également aux managers de s'ajuster eux-mêmes aux besoins de leurs collaborateurs. En cela, les EDT sont finalement l'incarnation de ce que doit être le management : une action de pilotage et d'animation d'une action collective finalisée (Mintzberg, 1989), qui favorise également la santé de ses collaborateurs dans l'exercice de leur travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017). C'est pourquoi, les EDT pourraient être un outil permettant aux managers d'aligner leurs comportements avec les attentes de leurs collaborateurs en matière d'autonomisation.

3.3. *Limites et perspectives*

Cette étude étant cross-sectionnelle, nous ne sommes pas en mesure de savoir comment les variations du niveau de leadership habilitant dans le temps peuvent influencer l'évolution de la santé, de la performance et de l'implication. Il serait donc intéressant de reproduire notre étude dans une démarche longitudinale, avec des temps de collecte espacés de six mois à un an pour laisser le temps aux comportements managériaux d'évoluer et d'avoir un impact sur le travail de leurs collaborateurs.

De plus, les personnes interrogées effectuent des tâches relativement prescrites, ce qui apporte une certaine limite à la généralisation de nos résultats. Il serait donc intéressant de répliquer cette étude dans diverses organisations, afin de savoir comment la diversité des métiers influence l'impact du leadership habilitant sur le travail.

Enfin, comme dans la plupart des études qui analysent les impacts du leadership habilitant, notre modèle ne se compose que de variables de ressenti exprimées par les subordonnés, ce qui ne nous offre qu'une seule grille d'analyse du comportement des managers. Or, la perception des propres encadrants de ces managers, ainsi que l'étude de leurs actions concrètes par une approche qualitative pourraient nous apporter des éléments de nuance, d'explication et de contextualisation plus riches pour comprendre l'impact global du leadership habilitant.

Conclusion

Cette étude apporte une grille de lecture théorique au management du télétravail dans une organisation hybride, qui semble correspondre aux enjeux de cette pratique, qui plus est dans un climat de confiance managériale. De plus, cette recherche nous permet d'étayer la littérature concernant les effets du leadership habilitant sur la santé, la performance et l'implication au travail. Nos résultats nous permettent d'appuyer et de nuancer les travaux antérieurs, dans un contexte de travail déspatialisé qui n'avait pas encore été étudié conjointement au modèle du leadership habilitant.

Ainsi, notre étude vient soutenir la littérature en confirmant l'impact salutaire du leadership habilitant et de la confiance managériale sur le travail des salariés, quel que soit le lieu dans lequel il est réalisé. L'analyse du leadership habilitant en situation de travail hybride permet de montrer que la réflexion autour de l'encadrement de travailleurs qui alternent entre présentiel et distanciel devient finalement une réflexion sur l'encadrement du travail en général.

Article 4 - Les espaces de discussion du travail : des outils de gestion salutaires pour la santé, la performance et l'implication des télétravailleurs

L'histoire de l'article : Cet article a été directement soumis à la revue francophone *Management International (MI)* avec l'objectif d'exporter la notion d'espaces de discussion du travail à l'internationale et d'apporter une nouvelle grille de lecture des enjeux du télétravail. L'article a été soumis en décembre 2022. Nous avons eu le premier retour en mai 2023. Les évaluateurs nous ont demandé d'y apporter des révisions majeures. Nous avons envoyé une nouvelle version en juillet 2023 et attendons depuis leur retour. L'article présenté ci-après se trouve donc dans sa seconde version.

Ma contribution : Dans cet article, j'ai rédigé l'introduction et la revue de littérature, conçu le modèle, effectué les analyses, rédigé la méthodologie et les résultats, ainsi qu'une partie de la discussion. Mon co-auteur a ensuite agrémenteé chacune des parties et a principalement rédigé la discussion, ainsi que la conclusion.

Résumé

Le télétravail est un mode d'organisation largement répandu aujourd'hui. Cependant, il peut s'avérer néfaste pour les conditions de travail de ses pratiquants, notamment en appauvrissant leurs échanges et en nuisant à leur santé, à leur performance et à leur implication. Pour remédier à ces risques et favoriser une communication constructive en situation de télétravail, il apparaît judicieux de mettre en place des espaces de discussion du travail (EDT). À partir d'une enquête réalisée auprès de salariés de la Sécurité Sociale française (N=1315), nous avons mené une analyse de régression par équations structurelles. Nos résultats montrent que plus les EDT sont fréquents et bien perçus par les salariés en situation de télétravail, meilleurs est leur bien-être, leur performance, ainsi que leur implication, et moins fort est leur épuisement professionnel.

Introduction

La crise sanitaire a profondément modifié nos manières de travailler. En quelques jours, nombre d'activités considérées jusqu'alors comme non-télé-travaillables le sont devenues. À la suite des périodes de confinements, le télétravail s'est installé comme une modalité de travail comme

une autre (Fana *et al.*, 2021 ; Laborie & Abord de Chatillon, 2022). Cependant, la diffusion de ce mode d'organisation du travail ne va pas sans soulever des interrogations sur la capacité des salariés en télétravail ou en travail hybride (alternant travail sur site et télétravail) à participer pleinement à l'activité collective de leur organisation. Beaucoup de craintes se font jour, aussi bien sur le fonctionnement des collectifs de travail que sur la capacité des équipes hybrides à travailler efficacement.

Si le télétravail possède un impact sur la nature et la fréquence des communications au sein des équipes de travail (Bentley *et al.*, 2016 ; Harris, 2003 ; Kossek *et al.*, 2005), ces constats conduisent à observer des formes d'isolement des télétravailleurs (Ruiller *et al.*, 2017 ; Taskin & Tremblay, 2010). De la même façon, il semble que si la collaboration fonctionne à distance, il n'en est pas de même de la délibération, autrement dit la réflexion et la discussion collégiale à propos l'organisation du travail, car cette dimension demande des interactions fortes entre les membres de l'équipe (Abord de Chatillon *et al.*, 2020). Il semble ainsi que les individus puissent se sentir moins intégrés, écoutés et soutenus par leur entourage professionnel sous l'effet du télétravail. De la même façon, certains auteurs mettent en évidence des phénomènes de mal-être au travail (Fana *et al.*, 2021 ; Pennequin, 2020), de désimplication envers l'organisation (Richer, 2018 ; Taskin & Delobbe, 2003), voire d'une diminution de la performance individuelle (Golden *et al.*, 2008 ; Registre *et al.*, 2022), même si des résultats opposés existent également dans la littérature (Vayre, 2019). On le voit, les conséquences du télétravail sont encore largement discutées et il convient d'identifier comment les organisations peuvent éviter les conséquences isolationnistes néfastes de ce mode d'organisation du travail.

Pour remédier à l'ensemble de ces risques, il apparaît nécessaire de mettre en place des outils de communication et de débats permettant de réguler les relations de travail. L'étude de la littérature sur le management de la santé au travail, des collectifs et du travail à distance nous amène à penser que les espaces de discussion du travail (EDT) pourraient remplir ce rôle (Detchessahar, 2013), tout en favorisant la santé au travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017 ; Detchessahar, 2011), la performance (Conjard & Journoud, 2013), l'implication et les relations sociales (Bellini *et al.*, 2018 ; Detchessahar, 2013). Les EDT sont définis comme des lieux où le travail peut être mis en débat. La logique de ces espaces est de fournir un cadre structuré et articulé à la discussion sur le travail dans une logique participative (Detchessahar *et al.*, 2015).

Ainsi, l'objectif de cette contribution est de proposer un ensemble d'outils de communication constructive permettant de réguler les relations de travail à distance et de limiter les risques du

télétravail pour la santé, la performance et l'implication : les espaces de discussion du travail (EDT). Le présent article s'appuie sur une enquête par questionnaire réalisée auprès de 1315 salariés d'une branche de la Sécurité sociale française entre novembre 2021 et février 2022.

Après avoir présenté comment la littérature amène à concevoir les EDT comme des outils de communication permettant de réguler les relations de travail, nous présenterons les résultats des analyses de régression par équations structurelles, avant d'en discuter les principaux résultats.

1. Les espaces de discussion du travail : des outils de communication permettant de réguler les relations de travail

Le télétravail est un mode d'organisation qui peut s'avérer néfaste pour les conditions de travail de ses pratiquants, notamment en appauvrissant leurs échanges et en nuisant à leur santé, à leur performance et à leur implication (1.1). Pour remédier à l'ensemble de ces risques, les espaces de discussion du travail (EDT) apparaissent comme un moyen efficace pour conserver des échanges constructifs et réguler les relations de travail (1.2).

1.1. Les risques du télétravail sur les conditions de travail de ses pratiquants

Aujourd'hui largement démocratisé et banalisé, le télétravail est resté longtemps marginal dans les organisations, notamment du fait des réticences des dirigeants vis-à-vis des risques de cette pratique en termes de gestion et de communication (1.1.1). En cela, cette pratique peut en effet s'avérer délétère pour les individus isolés à distance, notamment en termes de santé au travail (1.1.2), mais aussi pour l'organisation en termes de performance et d'implication organisationnelle (1.1.3).

1.1.1. Les réticences des organisations quant au développement du télétravail

Le terme français de « télétravail » est une traduction de l'anglais « telecommuting » (États-Unis) ou « teleworking » (Royaume-Uni), développé par le chercheur américain Jack Nilles (Nilles & Gray, 1975). Il renvoie à la pratique des salariés qui effectuent leur activité en dehors des locaux de leur organisation, par le biais des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans un lieu fixe (domicile ou tiers-lieux), de manière occasionnelle ou

régulière, dans le cadre d'un accord avec leur employeur (Craipeau, 2010 ; Fernandez *et al.*, 2014).

Les années 1970 furent le témoin du développement des premières TIC, indispensables à la pratique du travail à distance. Les chercheurs et les praticiens prévoient un développement massif de cette pratique au tournant des années 2000, en sachant que plus de la moitié des métiers dans les pays occidentaux, pourraient être réalisés à distance (Huws, 1984 ; Largier, 2001 ; Taskin, 2003). Pourtant, quelques années avant la crise sanitaire, seuls 31% des actifs canadiens et 19,5% des actifs européens effectuaient du télétravail de manière occasionnelle, c'est-à-dire un à trois jours par mois (Scaillerez & Tremblay, 2016). Un chiffre qui descend même à 7% pour les actifs français (DARES, 2019).

Ce décalage de développement, bien que très différent selon les pays, trouve une partie de son explication dans les réticences des organisations vis-à-vis des effets délétères du télétravail, qui étaient jusqu'alors appuyées par un certain nombre de travaux scientifiques. Les études menées sur le télétravail ont souvent mis en exergue le risque d'isolement social des télétravailleurs, notamment la baisse des interactions avec leurs collègues et la réduction de la communication verbale (Bentley *et al.*, 2016 ; Harris, 2003 ; Kossek *et al.*, 2005). Cette diminution des échanges, en termes de fréquence, s'accompagne souvent d'un appauvrissement de la richesse des messages transmis (Brunelle, 2009, 2010) et de mauvaises interprétations des informations reçues (Ruiller *et al.*, 2017). Parfois, on observe également une perte de l'identité sociale de l'équipe, une baisse de l'engagement collectif et du sentiment d'appartenance (Taskin & Tremblay, 2010), ainsi qu'un affaiblissement des solidarités et du soutien social (Haddon & Lewis, 1994 ; Richer, 2018). Par ailleurs, les managers repèrent souvent un affaiblissement du processus de coopération et de transfert de compétences entre les membres de leur équipe (Taskin & Bridoux, 2010 ; Taskin & Tremblay, 2010). Enfin, le télétravail entraîne quelques fois des tensions au sein de l'équipe ou entre services, car les conflits ne sont désamorcés que tardivement, du fait de la distance physique (Aguilera *et al.*, 2016 ; Mann & Holdsworth, 2003).

En 2020, la crise sanitaire et les vagues de confinement qu'elle a entraîné à travers le monde, ont obligé les organisations à poursuivre leur activité depuis le domicile de leurs collaborateurs. Les managers et leurs équipes ont alors constaté la difficulté de transposer leur organisation de travail habituelle à distance, tant les relations sociales ont été affectées par la disparition des échanges informels et du contact physique (Barthou & Bruna, 2021 ; Carillo *et al.*, 2021 ; De Corbières *et al.*, 2021 ; Frimousse & Peretti, 2020 ; Pennequin, 2020).

Dans ce contexte, un certain nombre de difficultés peuvent apparaître : diminution de la performance des télétravailleurs, désimplication vis-à-vis de l'organisation, absence de discussion et de régulation autour du travail, et finalement, mal-être et insatisfaction professionnelle (Bentley *et al.*, 2016 ; Vayre, 2019). Autant d'éléments qui manifestent le caractère délétère du télétravail.

1.1.2. Une pratique qui présente des risques pour la santé des individus isolés à distance

Certains télétravailleurs vivent le travail à domicile comme une forme d'envahissement du travail dans leur vie privée (Felstead & Jewson, 2000 ; Pereira, 2018 ; Taskin & Vendramin, 2005). Ils ont le sentiment de travailler sans fin et de ne plus avoir les mêmes limites de temps qu'au bureau. Ils commencent à travailler plus tôt le matin, font moins de pauses et finissent parfois plus tard le soir (Fernandez *et al.*, 2014 ; Tremblay *et al.*, 2006). Cette pratique semble produire une intensification du travail (Taskin, 2003), tout en provoquant une forme d'isolement social, susceptible de démotiver le télétravailleur (Illegems & Verbeke, 2004 ; Vayre, 2019). D'ailleurs, l'usage intensif des TIC est reconnu comme étant un facteur d'ennui au travail (Mael & Jex, 2015). Il peut être également à l'origine d'une fatigue visuelle et cognitive (Fosselin & Duty, 2020) ou de troubles musculosquelettiques. Il en découle une hausse du stress chronique et nerveux (Mann & Holdsworth, 2003), un sentiment de charge mentale (Taskin & Devos, 2005), ainsi que des difficultés de motivation (Haddon & Lewis, 1994 ; Tremblay *et al.*, 2006). Durant la crise sanitaire, le télétravail permanent a provoqué une forme d'isolement et de lassitude chez les salariés, ce qui a dégradé leur qualité de vie (Deschênes, 2023 ; Dolce *et al.*, 2020 ; Fana *et al.*, 2021 ; Fuhrer *et al.*, 2021) et leur santé au travail en renforçant leur exposition aux risques psycho-sociaux (Pennequin, 2020).

Toutefois, d'autres recherches ont montré qu'au-delà de ses risques, le télétravail peut être vecteur de bien-être au travail et de satisfaction professionnelle. Il offre en effet un gain de temps non négligeable dû à l'absence de transports (Pontier, 2014 ; Thomsin, 2005), pouvant entraîner une baisse de la fatigue et du stress (Aguilera *et al.*, 2016 ; Dumas & Ruiller, 2014). Il est également plus propice à la concentration (Taskin, 2006 ; Vayre, 2019) et permet de réduire le sentiment de surcharge (Fonner & Roloff, 2010). De plus, lorsque le télétravail est bien organisé, il assure de la flexibilité et de l'autonomie (Bobillier Chaumon, 2003 ; Müller & Niessen, 2019), permettant de créer un meilleur équilibre entre les temps de vie (Kurland & Bailey, 1999 ; Tremblay *et al.*, 2006). D'ailleurs, plusieurs études ont démontré que la pratique

du télétravail peut favoriser la santé au travail si elle est alternée avec du travail sur site (Caillier, 2012 ; Golden & Veiga, 2008), ce qui fut le cas durant la crise sanitaire, où de nombreux télétravailleurs ont ressenti davantage de bien-être et une meilleure santé psychologique qu'avant la crise, lorsqu'ils ont pu bénéficier d'un télétravail alterné avec le travail en présentiel (Delicourt, 2021 ; Escudero-Castillo *et al.*, 2021 ; Laborie & Abord de Chatillon, 2021). En outre, Nande et ses collègues (2022) ont montré que le fait de pouvoir choisir sa fréquence de télétravail impacte favorablement le bien-être, en réduisant les exigences professionnelles.

Le télétravail apparaît donc comme un mode d'organisation ambivalent, pouvant aussi bien détériorer que favoriser la santé au travail de ses pratiquants. Mais si le télétravail possède un réel impact sur la santé au travail, il semble qu'il affecte également la performance individuelle et l'implication organisationnelle.

1.1.3. Un mode d'organisation pointé du doigt pour ses effets délétères sur la performance individuelle et l'implication organisationnelle

La pratique du télétravail présente également des enjeux de performance et d'implication pour les organisations. C'est pourquoi, la littérature s'est également penchée sur des deux dimensions et nous présente des résultats contradictoires. Plusieurs recherches ont souligné qu'un télétravail effectué dans de bonnes conditions matérielles et sociales pouvait être source de performance individuelle (Daniels *et al.*, 2001 ; Brunelle 2009) et d'implication envers l'organisation (Hill *et al.*, 2003 ; Bentley *et al.*, 2016). Les organisations offrant des possibilités de télétravail semblent observer une réduction de leur taux d'absentéisme (Dumas & Ruiller, 2014 ; Mello, 2007 ; Pontier, 2014) et de *turnover* (Brunelle, 2009 ; Vayre, 2019), permettant une augmentation de leur productivité de 22% en moyenne selon Brunelle (2010). Durant la crise sanitaire, de nombreux télétravailleurs ont mentionné une augmentation des solidarités (Laborie & Abord de Chatillon, 2021), qui s'avèrent être un véritable argument de fidélisation des salariés (Tremblay, 2020).

Néanmoins, d'autres études ont mis en exergue des résultats contradictoires, en montrant que la pratique du télétravail pouvait être source de désimplication (Richer, 2018), notamment pendant la crise sanitaire où la cohésion d'équipe et l'implication organisationnelle ont été dégradées (Barthou & Bruna, 2021 ; Gachez-Mauroz *et al.*, 2021 ; Parent-Lamarche, 2022).

De même, les gains de performance au travail sont des résultats discutés par la littérature. Quelques travaux présentent le télétravail comme vecteur de performance individuelle

(Brunelle *et al.*, 2010 ; Ozimek, 2020), mais de nombreuses études s'avèrent beaucoup plus mitigées et mettent en avant les limites du télétravail en la matière (Aguilera *et al.*, 2016 ; Giauque *et al.*, 2021 ; Golden *et al.*, 2008 ; Morikawa, 2020 ; Registre *et al.*, 2022).

La littérature présente donc de nombreuses contradictions à propos des avantages socio-économiques du télétravail. Ces questions étaient déjà sources de débats bien avant la crise sanitaire. Toutefois, l'analyse de ces travaux nous indique que le télétravail n'est pas une pratique néfaste ou salutaire en elle-même, mais dépend davantage des conditions dans lesquelles il s'exerce. L'organisation individuelle, les moyens matériels, la nature du management et des interactions sociales jouent un rôle important dans la réussite du télétravail. Il est fondamental, pour les télétravailleurs, de pouvoir continuer à s'investir dans la vie de l'organisation, à discuter de l'organisation du travail, à exprimer leur opinion et à participer à la prise de décision (Brunelle, 2009 ; Collins *et al.*, 2016 ; Franck & Gilbert, 2007 ; Offstein *et al.*, 2010 ; Vayre, 2019). Dans ce contexte, on comprend l'intérêt de promouvoir l'émergence d'espaces de discussion (EDT), permettant de réguler l'activité des télétravailleurs pour gagner en performance, tout en stimulant leur bien-être et leur implication.

1.2. Les espaces de discussion du travail : un moyen de répondre aux enjeux du télétravail

Les espaces de discussion du travail (EDT) sont des outils de communication permettant une régulation au sein des équipes de travail et de l'organisation dans son ensemble (1.2.1). Ils peuvent aussi bien prendre une forme opérationnelle que stratégique, et se tenir de manière formelle ou informelle (1.2.2). La littérature sur EDT les présente comme des espaces salvateurs pour la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle (1.2.3).

1.2.1. Les fondements théoriques des espaces de discussion du travail

L'idée que la présence d'espaces de discussion puisse avoir la capacité de transformer le fonctionnement des organisations repose sur des substrats issus de différentes disciplines. C'est ainsi que les auteurs qui proposent de développer les EDT (et notamment Detchessahar, 2013) mobilisent généralement la théorie de l'espace public d'Habermas (1981) en la déclinant de l'espace public à celui de l'organisation. Le propos est ainsi d'étendre cet espace public qui rassemble des personnes privées pour débattre d'objectifs publics (Lits, 2014) à la sphère de

l'organisation. Cependant, cette logique d'extension passe sous silence la nécessité identifiée par Habermas de principes de fonctionnements démocratiques pour faire fonctionner ces espaces. Ce principe démocratique suppose non seulement l'existence d'une possibilité de discuter, mais aussi celui d'une écoute (Castejon, 2020) permettant un respect de l'équilibre du pouvoir difficile à retrouver dans des contextes organisationnels où règnent avant tout des logiques hiérarchiques.

Se pose également la question de ce qui se passe dans cet espace et notamment de comment la discussion crée les conditions d'une amélioration des conditions de travail. Trois axes de compréhension de ce qui se passe dans la discussion peuvent être identifiés. Le premier axe est celui de la régulation de l'activité. Se fondant sur la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1989) Detchessahar indique que la discussion permet des adaptations nécessaires à « l'incomplétude de la prescription » en permettant l'indispensable verbalisation des difficultés nécessaire à la construction de compromis (Detchessahar, 2013). Ceci s'inscrit dans la suite des travaux de Dejours (1992) mettant en évidence l'idée que la délibération permet la construction de règles de travail (activité « déontique »). Le second axe est celui d'une mise en avant des représentations individuelles permettant, dans la logique habermassienne de structurer celles-ci et de les partager, créant ainsi des partages de représentations favorisant la construction des activités communes. Le troisième axe est celui de la construction progressive d'un « travail bien fait » (Clot, 2001). La discussion semble ainsi permettre les ajustements nécessaires et la reconnaissance d'une activité de qualité. Permettant la production de jugements de beauté et d'utilité (Dejours, 2015) et donc confortant ou infirmant collectivement les choix réalisés.

Un espace de discussion du travail (EDT) apparaît donc comme un outil de communication et de régulation, qui a pour but d'énoncer ouvertement les problèmes rencontrés au cours de l'activité de travail et d'y trouver des solutions lors d'un échange délibératif. Un EDT est un outil intra-organisationnel, qui doit se tenir au sein de l'organisation, et être animé pour et par les salariés qui la composent, de façon formalisée avec éventuellement un responsable hiérarchique, ou bien de manière informelle. Il ne peut en aucun cas être mené par des prestataires externes, afin de permettre aux salariés d'exprimer librement leurs difficultés et de recevoir des réponses de la part de leurs encadrants, mais aussi de participer à la prise de décision sur l'organisation de l'activité. Un EDT doit donc faire partie intégrante de l'organisation et aider le collectif à mieux fonctionner, en apprenant à chacun à s'exprimer de manière constructive, à écouter activement ses collègues et à trouver des solutions en faisant preuve de respect et de bienveillance (Detchessahar, 2011). Il suppose que la discussion se

réalise d'une manière équilibrée et que donc, par exemple, les supérieurs hiérarchiques abandonnent une partie de leur autorité à penser l'activité au profit de l'ensemble des acteurs de la situation de travail. Les EDT ne semblent ainsi pouvoir fonctionner que lorsque le dispositif mis en place est démocratique et participatif.

La discussion participative menée au sein d'un EDT permet de faire émerger des compromis, souvent temporaires et parfois adaptés à des situations individuelles, qui sont amenés à évoluer dans le temps pour s'adapter aux changements organisationnels. Ces compromis doivent permettre d'ajuster les règles prescrites par l'organisation et les besoins spécifiques des salariés sur le terrain pour atteindre les objectifs (Detchessahar, 2013). Cet ajustement participe à la stabilisation de l'action collective, tout en donnant un pouvoir d'agir aux salariés sur leur travail, afin qu'ils puissent mieux s'approprier leurs tâches et construire un véritable sens autour de cette activité.

1.2.2. L'opérationnalisation des espaces de discussion du travail

D'un point de vue pratique, la littérature sur les espaces de discussion du travail (EDT) ont mis au jour trois niveaux d'EDT (Conjard & Journoud, 2013). En premier lieu, on retrouve les espaces de discussion stratégique, qui mobilisent principalement la ligne hiérarchique et la direction, afin d'élaborer des objectifs stratégiques à partir des idées venues du terrain.

Deuxièmement, on retrouve les espaces de discussion opérationnels, qui requièrent l'animation des managers de proximité, afin de débattre en équipe des difficultés liées à l'exécution quotidienne des tâches et à ses difficultés. A titre d'exemples, les réunions de service, les points avec les supérieurs hiérarchiques, les échanges d'expérience entre collègues ou encore le tutorat constitue des espaces de discussion dans la mesure où ils sont en capacités d'engendrer un débat portant sur l'activité.

Enfin, on retrouve le dernier niveau d'EDT, moins structurant, engageant et décisif que les deux premiers, mais tout aussi salubre. Il s'agit des espaces de discussion informels, qui se forment naturellement et spontanément entre salariés. Ces espaces sont plus volatiles et peuvent aider les salariés à se préparer aux espaces plus formels, ou bien à ajuster certains éléments spécifiques à la production.

Cependant, ces catégorisations restent discutables puisque coexistent de fait deux visions des espaces de discussion, une qui les considère comme devant être formalisés et articulés entre niveaux hiérarchiques (Detchessahar, 2013 ; Conjard & Journoud, 2013) et l'autre qui estime

que tout espace où émerge une discussion sur le travail entre ceux qui le partage peut être considéré comme tel.

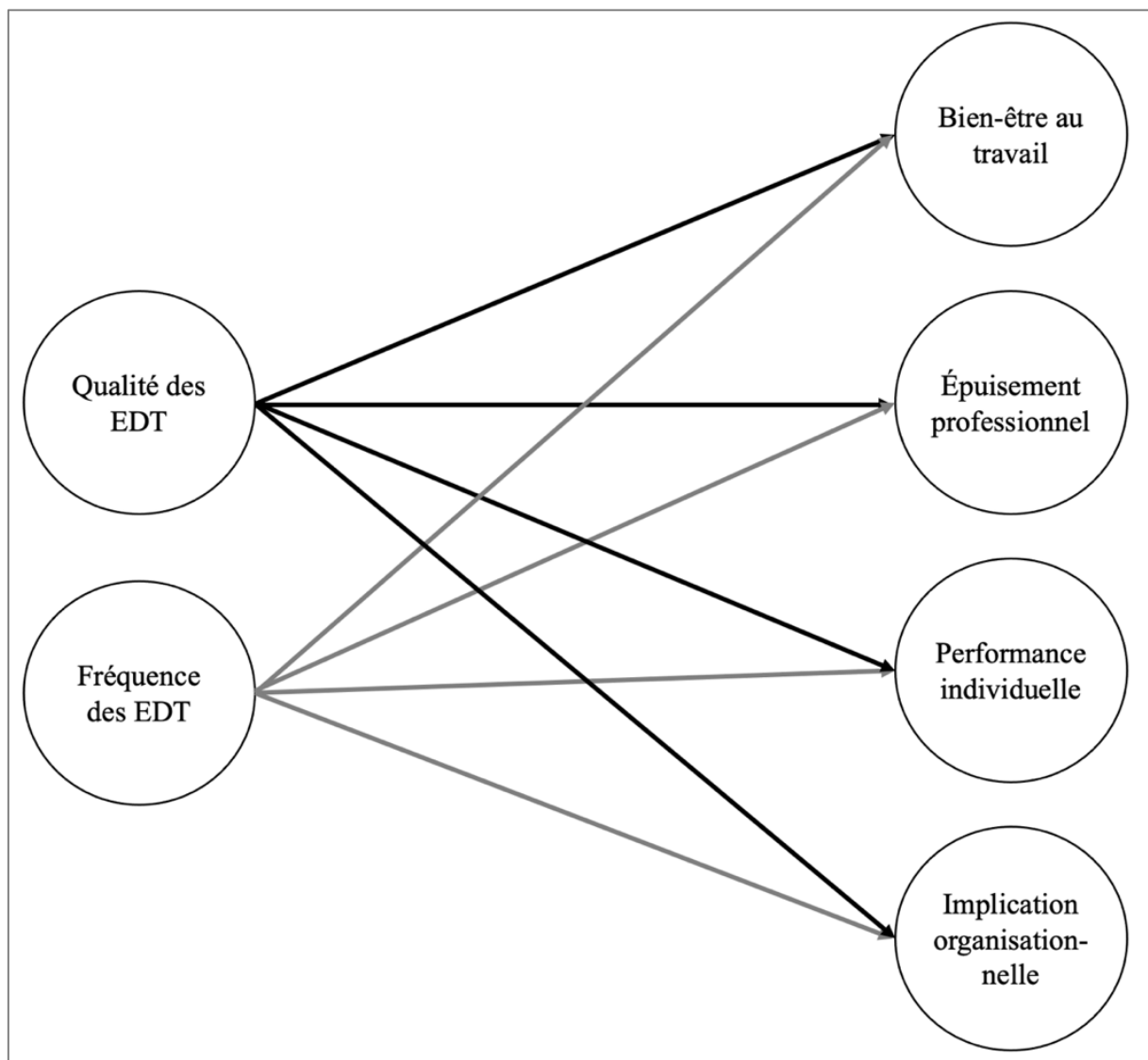
1.2.3. Le maintien du bien-être, de la performance et de l'implication par la discussion

Les études sur les espaces de discussion du travail (EDT) ont montré que la discussion autour des règles de travail et des ajustements nécessaires pour les salariés influence positivement la santé au travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017 ; Detchessahar, 2011), la performance (Conjard & Journoud, 2013), l'implication et les relations sociales (Bellini *et al.*, 2018 ; Detchessahar, 2013). Ces travaux ont notamment montré que les impacts des EDT étaient particulièrement efficaces, car ils engagent les salariés dans une nouvelle manière de communiquer, de collaborer et de s'ajuster les uns aux autres. Cet engagement rejoint les préconisations soutenues par la littérature sur le télétravail, qui appellent à plus de discussion autour de l'organisation du travail et à une prise de décision participative lorsque le travail s'effectue de manière déspatialisé (Collins *et al.*, 2016 ; Franck & Gilbert, 2007 ; Offstein *et al.*, 2010 ; Ruiller *et al.*, 2017). Les EDT apparaissent ainsi en capacité de compenser une partie des inconvénients perçus du travail à distance.

Toutefois, les travaux empiriques portant sur l'impact des EDT résultent principalement d'études qualitatives, ne permettant pas de tester les capacités de prédiction de ces outils sur la santé, la performance et l'implication. Abord de Chatillon et Desmarais (2017) ont proposé une échelle de mesure quantitative des EDT en deux dimensions. L'étude réalisée à partir de cette échelle leur a permis de constater le caractère prédictif des EDT sur l'épuisement professionnel. En effet, d'après leurs résultats, plus les EDT sont fréquents dans une organisation, plus ils sont perçus par les salariés comme ayant un bon fonctionnement. De même, ils ont montré que plus les EDT sont bien perçus et nombreux, moins le niveau d'épuisement professionnel est élevé. Néanmoins, l'effet prédictif des EDT n'a pas été testé sur le bien-être au travail, ni sur la performance individuelle et l'implication organisationnelle. De plus, il n'existe pas de travaux ayant testé simultanément l'impact des EDT sur ces quatre dimensions. Enfin, aucune étude n'a été menée sur une population de télétravailleurs, alors même que la littérature nous amène à penser les bienfaits des EDT comme particulièrement adaptés aux enjeux du télétravail. Il apparaît donc nécessaire de déterminer si les EDT sont des outils de communication et de régulation salutaires pour les télétravailleurs.

L'étude réalisée par Abord de Chatillon et Desmarais (2017) a montré qu'une grande fréquence et qu'une perception positive des EDT par les salariés permet de limiter l'épuisement professionnel. Par conséquent, nous faisons l'hypothèse que plus les EDT sont fréquents et bien perçus par les salariés, meilleure sera leur bien-être au travail, leur performance individuelle, ainsi que leur implication organisationnelle, et moins fort sera leur épuisement professionnel (figure 18).

Figure 18. Modèle de recherche



2. Étude empirique

Pour étudier l'impact des espaces de discussion du travail (EDT) sur la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle, nous avons mené une enquête auprès de 1315 salariés d'une branche de la Sécurité Sociale française entre novembre 2021 et février 2022, à laquelle ont participé quatorze caisses départementales. Avant de présenter les résultats de notre modèle de régression par équations structurelles (2.3), nous allons d'abord détailler la méthode de collecte et d'analyse de données (2.1), puis détailler le contenu d'un ensemble d'analyses préliminaires (2.2).

2.1. Méthode de collecte et d'analyse de données

2.1.1. Procédure de l'enquête et constitution de l'échantillon

La conception du questionnaire et la collecte de données en ligne ont été effectuées à l'aide du logiciel *Sphinx iQ2*. Les salariés des quatorze caisses départementales participantes ont été invités à répondre au questionnaire, à partir d'un lien envoyé sur leur messagerie professionnelle. Parmi eux, 2461 salariés ont répondu, ce qui représente 45 % de l'effectif total de ces organismes.

Pour effectuer nos analyses, nous avons d'abord retiré 18,2% des réponses correspondants aux salariés non-télétravailleurs. Ensuite, nous avons réalisé un cylindrage de la base de données, afin de ne conserver que les observations intégralement complétées. Nous avons ainsi obtenu un échantillon de 1315 répondants, puis débuté les analyses sur le logiciel *JASP 16.4*.

L'échantillon est exclusivement composé de salariés d'une branche de la Sécurité Sociale française, qui effectuent des prestations de service auprès des allocataires, de la gestion de dossiers, du contrôle de procédure, ou encore une fonction support à l'organisation (comptabilité, ressources humaines, informatique ou secrétariat). Parmi nos 1315 répondants, la quasi-totalité effectue une forme de télétravail régulière : entre 1 et 4 jours par semaine (1279), alors que seuls 2,7% d'entre eux télé-travaillent constamment (36). En majorité, ce sont des salariés sans responsabilités managériales (1129). Seuls 14,2% des répondants sont encadrants (186).

Par ailleurs, notre échantillon comporte 85,8% de femmes (1128) pour seulement 13,8% d'hommes (185), ce qui correspond à la répartition réelle de ces organismes, qui emploie cinq fois plus de femmes que d'hommes. En outre, l'âge moyen de nos répondants est de 43,4 ans,

pour une ancienneté moyenne de 15,9 ans au sein de leur organisation. Enfin, ils vivent principalement en couple (941) avec un ou plusieurs enfants à charge (884).

2.1.2. Outils de mesure utilisés

Pour construire notre modèle, nous avons mobilisé six échelles de mesure : les espaces de discussion du travail (EDT), le bien-être au travail, l'épuisement professionnel, la performance individuelle et l'implication organisationnelle. La cotation utilisée correspondant à un barème de Likert allant de 1- « *Pas du tout d'accord* » à 5- « *Tout à fait d'accord* », excepté pour la mesure des EDT.

Nous avons en effet retenu l'échelle de Abord de Chatillon et Desmarais (2017) pour mesurer la fréquence et la qualité des EDT. Cette échelle comprenant deux dimensions pour un total de douze items. La première est la fréquence de mise en œuvre (huit items), cotée en **cinq** modalités : 1- « *Inexistant* » ; 2- « *Très peu fréquent* » ; 3- « *Peu fréquent* » ; 4- « *Fréquent* » ; 5- « *Très fréquent* ». Dans cette échelle, sept espaces de discussion sont évalués : la réunion de service, les discussions informelles entre collègues, les moments conviviaux, les échanges d'expérience, le tutorat/accompagnement, ainsi que les discussions informelles avec le supérieur hiérarchique et le point individuel avec ce dernier. La seconde échelle est la qualité de ces EDT (quatre items), mesurée par cinq modalités temporelles : 1- « *Jamais* » ; 2- « *Rarement* » ; 3- « *Parfois* » ; 4- « *Souvent* » ; 5- « *Très souvent* ». À travers la notion de qualité, il s'agit d'analyser l'utilité des EDT, ainsi que leur capacité à expliciter le contenu du travail et à créer des échanges et du lien entre les salariés.

La mesure de l'épuisement professionnel (*burnout*) mobilisée est celle de Shirom et Melamed (2006), reprise et traduite par Sassi et Neveu (2010). Le *Shirom et Melamed Burnout Measure* comporte trois dimensions : la fatigue physique (cinq items), l'épuisement émotionnel (trois items) et la lassitude cognitive (cinq items).

Pour mesurer la performance individuelle, nous avons combiné deux échelles permettant de mesurer deux dimensions de la performance. La première est la performance intra-rôle (Palvalin *et al.*, 2015), c'est-à-dire la performance ressentie dans la réalisation des tâches qui sont assignées au salarié. La seconde dimension est la performance extra-rôle (Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019), autrement-dit la proactivité du salarié en faisant davantage de choses que ce qui lui est explicitement demandé. Ces deux dimensions comportent chacune trois items.

Le bien-être au travail a été mesurée avec l'échelle de Abord de Chatillon et Richard (2015), comprenant quatre dimensions pour un total de 24 items. Ces dimensions sont : le sens qui s'incarne à travers son activité (six items), le plaisir ressenti à travers ses relations de travail (six items), les marges de manœuvre dont dispose l'individu pour réaliser ses tâches (six items) et le confort physique qu'il éprouve dans l'exercice de son activité (six items).

Enfin, l'implication organisationnelle a été mesurée avec l'échelle de Allen et Meyer (1993), comprenant deux dimensions pour un total de onze items. La première est l'implication affective (cinq items), c'est-à-dire la volonté de rester dans son organisation parce qu'on y est attaché. La seconde est l'implication calculée (six items), autrement dit le choix de rester dans son organisation par sécurité, parce que l'on doute pouvoir trouver un meilleur environnement de travail ailleurs.

2.2. Analyses préliminaires

2.2.1. Analyses de corrélations entre les variables du modèle

Les corrélations ont été calculées avec le *rhô de Spearman*, dans le but de respecter la distribution non-normale des échelles de mesure psychométriques que nous avons utilisées (tableau 23). Les indices de nos six variables de contrôle (1 à 6) présentent majoritairement une absence de corrélations significatives avec les variables du modèle. Cela signifie qu'il y a globalement peu de lien entre la distribution des variables du modèle d'une part, et d'autre part l'intensité de la pratique du télétravail, la position hiérarchique, le sexe, la tranche d'âge, ainsi que la situation conjugale et parentale. Toutefois, nous constatons que l'intensité de la pratique du télétravail présente une corrélation positive et très significative avec la performance individuelle ($r = .105$), ce qui signifie que plus la fréquence du télétravail est importante, meilleure est le niveau de performance individuelle perçu par ses pratiquants. De même, nous constatons que l'âge présente une corrélation positive et très significative avec l'implication organisationnelle ($r = .138$), ce qui signifie que plus un salarié est âgé, plus son niveau d'implication est élevé. Néanmoins, l'analyse des corrélations nous permet d'écarter l'hypothèse que les caractéristiques démographiques des répondants exerceront une influence globale sur notre modèle. Nous ne devons donc pas les intégrer lors de l'analyse. Enfin, les indices de corrélation entre les variables de notre modèle de recherche sont tous très significatifs (indices 7 à 12), ce qui confirme sa pertinence et sa faisabilité.

Tableau 23. Table de corrélations

| <i>Spearman's rho</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| 1. Télétravail | – | | | | | | | | | | |
| 2. Encadrement | -.058 * | – | | | | | | | | | |
| 3. Sexe | -.040 | .163 *** | – | | | | | | | | |
| 4. Âge | .010 | .125 *** | .016 | – | | | | | | | |
| 5. Situ. Conjug. | .079 * | -.009 | .044 | -.077 * | – | | | | | | |
| 6. Situ. Parent. | .060 * | .027 | -.045 | -.060 * | .170 *** | – | | | | | |
| 7. Fréquen. EDT | -.014 | .077 * | -.041 | -.071 * | .053 * | -.030 | – | | | | |
| 8. Qualité EDT | .006 | .059 | -.094 ** | -.057 | .011 | -.050 | .411 *** | – | | | |
| 9. Bien-être | -.041 | -.082 * | -.061 * | .068 | .047 | -.042 | .393 *** | .409 *** | – | | |
| 10. Burnout | -.039 | -.032 | .004 | -.028 | -.031 | .016 | -.266 *** | -.317 *** | -.559 *** | – | |
| 11. Performance | .105 *** | .073 * | .018 | .068 * | .045 | -.058 | .169 *** | .222 *** | .382 *** | -.374 *** | – |
| 12. Implication | .039 | .033 | .006 | .138 *** | .049 | .052 | .124 *** | .149 *** | .368 *** | -.154 *** | .080 ** |

Note : <.001*** ; <.01** ; <.05*

2.2.2. Analyses factorielles confirmatoires des échelles de mesure mobilisées

Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire (AFC) des échelles de mesures utilisées, afin de vérifier l'ajustement, la fiabilité et la validité de nos construits (tableau 24). L'analyse des tests de Khi^2 s'avère significative pour l'ensemble des variables ($p < 0.001$), ce que nous ne retiendrons pas comme un facteur bloquant, puisque ce test est particulièrement sensible aux échantillons de grande taille. Cependant, l'ensemble des variables de notre modèle présentent de bons indicateurs d'ajustement ($CFI > 0.9$; $TLI > 0.9$; $RMSEA < 0.08$; $SRMR < 0.08$), à l'exception du $RMSEA$ de l'échelle de fréquence des EDT, dont l'indice est légèrement supérieur au seuil recommandé (Hooper *et al.*, 2008). Enfin, les indices de fiabilité ($\alpha > 0.7$; $\omega > 0.7$) et de validité ($AVE > 50\%$) sont également satisfaisants et nous permettent de procéder aux analyses de régressions (Fornell & Larcker, 1981 ; Hayes & Coutts, 2020).

Tableau 24. AFC des échelles de mesure utilisées

| | Khi² | CFI | TLI | RMSEA | SRMR | α | ω | AVE |
|---------------|------------------------|------------|------------|--------------|-------------|----------------------------|----------------------------|------------|
| Fréquence EDT | <.001 | .971 | .928 | .089 | .044 | .755 | .732 | .586 |
| Qualité EDT | <.001 | .995 | .998 | .080 | .010 | .913 | .915 | .732 |
| Bien-être | <.001 | .958 | .949 | .066 | .038 | .900 | .896 | .583 |
| Burnout | <.001 | .987 | .983 | .056 | .030 | .932 | .938 | .703 |
| Performance | <.001 | .984 | .970 | .061 | .029 | .797 | .787 | .518 |
| Implication | <.001 | .954 | .936 | .078 | .071 | .748 | .765 | .661 |

2.3. Résultats

Les analyses de régression par équations structurelles ont été réalisées avec une méthode d'ajustement *Standard*, permettant une analyse classique par maximum de vraisemblance, avec un estimateur en *DWLS*, qui est le plus approprié pour analyser des variables non-normales, construites avec une cotation de Likert à 5 modalités. Une première analyse a été menée avec l'échelle de qualité des espaces de discussion du travail (EDT), afin de tester leur effet prédictif sur la santé au travail (bien-être et épuisement professionnel), la performance individuelle et l'implication organisationnelle (Modèle Qualité). Puis, une seconde analyse a été réalisée avec l'échelle de fréquence des EDT, afin de tester l'effet prédictif conjoint de la fréquence des sept EDT sur ces mêmes finalités (Modèle Fréquence). Cette analyse sera ensuite répliquée pour chaque EDT individuellement, afin de déterminer quel est le plus salubre pour les télétravailleurs.

Les modèles testés (tableau 25) présentent un bon ajustement aux données, bien que les *SRMR* (Modèle Fréquence = .080 et Modèle Qualité = .083), qui mesurent l'écart du modèle à la réalité à l'aide de ses résidus, soient à la limite du seuil recommandé (Hooper *et al.*, 2008).

Tableau 25. Modèles de régression par équations structurelles

| | <i>p</i> | CFI | TLI | RMSEA | SRMR |
|------------------|-----------------|------------|------------|--------------|-------------|
| Modèle Fréquence | <.001 | .933 | .930 | .067 | .080 |
| Modèle Qualité | <.001 | .937 | .932 | .071 | .083 |

Les coefficients de régression obtenus sont élevés ($.276 < y > .393$) et très significatifs ($p < .001$). Ils confirment le caractère positivement prédictif de la qualité et de la fréquence et de l'ensemble des EDT sur le bien-être au travail ($y = .393$ et $y = .385$) la performance individuelle ($y = .296$ et $y = .276$) et l'implication organisationnelle ($y = .358$ et $y = .381$), ainsi que leur caractère négativement prédictif sur l'épuisement professionnel ($y = -.343$ et $y = -.327$). On remarque d'ailleurs que l'influence la plus forte est celle produite sur le bien-être au travail (tableau 26 et 27), comme le laissait suggérer la table de corrélations (tableau 23).

Tableau 26. Coefficients de régression - Modèle Qualité

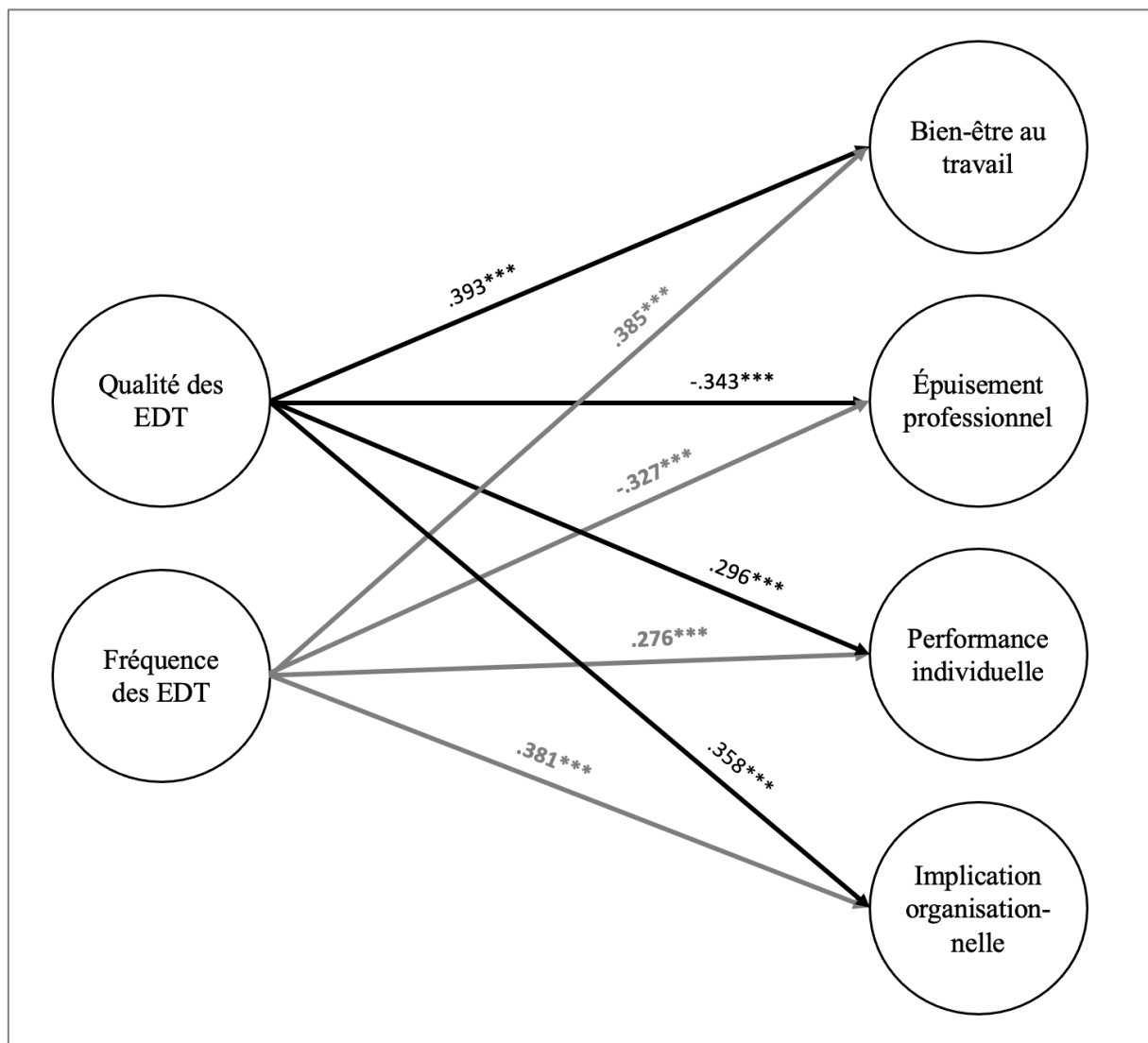
| Predictor | Outcome | Estimate | Std. Error | z-value | p | 95% CI | | Standardized | | |
|-----------|----------|----------|------------|---------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------|
| | | | | | | Lower | Upper | All | LV | Endo |
| QualiEDT | BienEtre | 0.343 | 0.013 | 25.712 | < .001 | 0.317 | 0.369 | 0.393 | 0.393 | 0.393 |
| | Burnout | -0.379 | 0.014 | -26.676 | < .001 | -0.407 | -0.351 | -0.343 | -0.343 | -0.343 |
| | Perf | 0.245 | 0.013 | 19.169 | < .001 | 0.220 | 0.270 | 0.296 | 0.296 | 0.296 |
| | Impli | 0.467 | 0.020 | 23.892 | < .001 | 0.429 | 0.506 | 0.358 | 0.358 | 0.358 |

Tableau 27. Coefficients de régression - Modèle Fréquence

| Predictor | Outcome | Estimate | Std. Error | z-value | p | 95% CI | | Standardized | | |
|-----------|----------|----------|------------|---------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------|
| | | | | | | Lower | Upper | All | LV | Endo |
| FreqEDT | BienEtre | 0.790 | 0.043 | 18.467 | < .001 | 0.706 | 0.874 | 0.385 | 0.385 | 0.385 |
| | Burnout | -0.867 | 0.046 | -18.677 | < .001 | -0.958 | -0.776 | -0.327 | -0.327 | -0.327 |
| | Perf | 0.545 | 0.037 | 14.610 | < .001 | 0.472 | 0.618 | 0.276 | 0.276 | 0.276 |
| | Impli | 1.170 | 0.066 | 17.786 | < .001 | 1.041 | 1.299 | 0.381 | 0.381 | 0.381 |

Ces résultats confirment donc notre hypothèse : plus les espaces de discussion du travail (EDT) sont fréquents et bien perçus par les salariés, meilleure est leur bien-être au travail, leur performance individuelle, ainsi que leur implication, et moins fort est leur épuisement professionnel (figure 19). Cela conduit à situer les EDT comme des outils symptômes d'un fonctionnement harmonieux d'organisations associant performance sociale et performance économique.

Figure 19. Les EDT : des outils de gestion salutaires pour les télétravailleurs



Enfin, l'analyse de l'effet prédictif de chaque espace de discussion du travail (EDT) sur la santé au travail (bien-être et épuisement professionnel), la performance individuelle et l'implication organisationnelle permet d'identifier clairement le point individuel avec le manager comme étant l'EDT le plus salubre, alors que la réunion de service est le plus souvent l'EDT le moins bénéfique (annexes 1 à 7) :

- Bien-être au travail : le point individuel avec le supérieur hiérarchique ($y = .288$) est l'EDT le plus positivement prédictif du bien-être au travail, suivi par les échanges d'expérience ($y = .259$), alors que les moments conviviaux ($y = .154$) sont les moins prédictifs.

- Épuisement professionnel : le point individuel avec le supérieur hiérarchique ($y = -.239$) est l'EDT le plus négativement prédictif de l'épuisement professionnel, suivi par les discussions informelles avec le supérieur hiérarchique ($y = -.230$), alors que la réunion de service ($y = -.078$) est le moins prédictif.
- Implication organisationnelle : le point individuel avec le supérieur hiérarchique ($y = .289$) est l'EDT le plus positivement prédictif de l'implication organisationnelle, suivi par les discussions informelles avec le supérieur hiérarchique ($y = .262$), alors que la réunion de service ($y = .126$) est le moins prédictif.
- Performance individuelle : le point individuel avec le supérieur hiérarchique ($y = .221$) est l'EDT le plus positivement prédictif de la performance organisationnelle, suivi par les discussions informelles avec le manager ($y = .206$), alors que la réunion de service ($y = .059$) est le moins prédictif.

3. Discussion

À la lumière de ces résultats, trois axes essentiels méritent d'être discutés : l'intérêt d'un management par la discussion en situation de télétravail, l'efficacité des espaces de discussion du travail (EDT) pour ses pratiquants, et leur capacité contributive à l'action de changement organisationnel.

3.1. L'intérêt du management par la discussion pour faire face aux enjeux du télétravail

Nos résultats mettent en évidence l'importance des EDT dans la contribution aux différentes dimensions de la performance organisationnelle. Ils semblent ainsi compléter un ensemble de travaux construits à partir de constats qualitatifs comme ceux de Detchessahar (2013), mais aussi de Clot (2001) et Dejours (1992). La discussion apparaît ainsi comme étroitement associée à un contexte organisationnel au sein duquel les mécanismes de régulation permettent non seulement l'expression des acteurs, mais aussi la construction d'un cadre permettant la réalisation de l'activité de production dans les meilleures conditions.

De plus, le management par la discussion semble donc être un moyen efficace pour les télétravailleurs de s'investir dans la vie de leur entreprise, de discuter de l'organisation du

travail, d'exprimer leur opinion et de participer à la prise de décision (Brunelle, 2009 ; Collins *et al.*, 2016 ; Franck & Gilbert, 2007 ; Offstein *et al.*, 2010 ; Vayre, 2019), renforçant par là même leur engagement et leur bien-être.

3.2. Les EDT : des outils représentatifs de formes d'organisation efficaces

Les résultats présentés ici conduisent à mettre en évidence que plus les espaces de discussion du travail (EDT) sont de qualité et fréquemment mis en œuvre, meilleure est la santé au travail, de performance et d'implication des télétravailleurs. Cela conduit à penser, à la suite d'un ensemble d'auteurs (Arnold *et al.*, 2000 ; Gagné & Deci, 2005 ; Kanat-Maymon *et al.*, 2020 ; Ruiller *et al.*, 2017) que des modes de gestion, favorisant la participation et le débat, permettent de soutenir l'efficacité des organisations en termes de performance économique et sociale.

Parmi les espaces qui contribuent à cette efficacité, les points individuels réalisés entre un manager et ses collaborateurs demeurent l'outil de communication et de régulation du travail le plus salutaire, que ce soit en termes de santé, de performance ou d'implication. À l'inverse, les réunions de service semblent davantage être informatives que délibératives, car elles apparaissent comme l'EDT le moins protecteur en termes d'épuisement professionnel et le moins vecteur de performance et d'implication (Légeron, 2015). De plus, les moments conviviaux, que l'on pourrait penser intrinsèquement liés au développement et au maintien du bien-être au travail, s'avèrent les moins salutaires à cet égard (Biétry & Creusier, 2013 ; Boutaud & Bonescu, 2008). Cela signifie que les dimensions relationnelles et collectives de l'activité de travail ne constituent pas les principaux leviers du bien-être au travail pour notre population d'étude, contrairement à ce que soutient tout un pan de littérature (Abord de Chatillon & Richard, 2015 ; Conjard & Journoud, 2013).

Ces résultats montrent que le management de proximité et les moments de discussion formels et informels entre un manager et son collaborateur sont les outils de gestion les plus salutaires en situation de télétravail, et soutiennent en ce sens de nombreux travaux sur le management à distance (Fernandez *et al.*, 2014 ; Franck & Gilbert, 2007 ; Mahler, 2012 ; Marraud, 2012 ; Müller & Niessen, 2019). Dans ce cadre, les formes de soutien et de régulation par le collectif de travail apparaissent comme des éléments, certes efficaces, mais secondaires par rapport au management en situation de télétravail (Brunelle, 2010 ; Dumas *et al.*, 2017 ; Taskin, 2006 ; Vayre, 2019). Les organisations doivent donc œuvrer pour la discussion et le soutien des

activités opérationnelles soient au cœur de la relation manager/managé, en exerçant avant tout un management de la tâche, complété et enrichi par un management de la relation humaine.

Néanmoins, bien que certains EDT semblent plus efficaces que d'autres, les résultats des analyses de régression soulignent que leur présence conjointe demeure plus salutaire. Cela signifie que les organisations ne doivent pas seulement mettre en œuvre et entretenir la discussion à travers un ou deux espaces particulièrement efficaces, mais plutôt soutenir une discussion à travers plusieurs outils complémentaires de différentes natures avec différentes vocations. Le tout, en veillant à ce que la discussion manager/managé demeure au cœur de ces modalités de gestion, puisqu'elle demeure indéniablement la plus salutaire.

Si le management par la discussion semble constituer une ressource face aux contraintes de l'activité déspatialisée, c'est ici son opérationnalisation qui mérite débat. Il reste à en déterminer les modalités de développement, de maintien et d'articulation avec des EDT stratégiques, dont les bienfaits ont davantage été portés par des travaux théoriques qu'empiriques (Detchessahar, 2013).

3.3. Les EDT : des leviers au service de la transformation organisationnelle

Les résultats présentés ici permettent également de penser les espaces de discussion du travail (EDT) comme des outils de transformation des organisations, puisque la dimension performative de ces espaces avait déjà été examinée dans un ensemble de situations particulières (Bazet *et al.*, 2008 ; Bellini *et al.*, 2018 ; Macovei *et al.*, 2020). Les EDT semblent donc être en mesure de contribuer d'une manière significative au changement organisationnel.

De plus, les EDT semblent réellement en mesure de propager des logiques de gestion et de management basées sur la participation, le partage du pouvoir et le dialogue. D'autant plus que les EDT permettant une discussion directe entre un collaborateur et son manager apparaissent comme les plus salutaires pour la santé, la performance et l'implication. Ces éléments permettent ainsi de considérer les EDT comme des outils au service de formes de management habilitant (Caillé, 2020 ; Sharma & Kirkman, 2015), en complément de la relation bilatérale entre un manager et son collaborateur.

3.4. *Limites et perspectives de recherche*

Si cette recherche conduit à mettre en évidence d'une manière explicite les liens qui peuvent exister entre qualité et fréquence des espaces de discussion du travail (EDT) d'un part avec la santé, la performance et l'implication au travail d'autre part, il semble cependant que d'autres études paraissent nécessaires. En premier lieu, pour comprendre les effets performatifs de cet outil de management, mais également pour investiguer le fonctionnement spécifique de ces communautés et ce qui se produit en leur sein.

En effet, les analyses proposées examinent la question d'une manière statique, les concepts sont mesurés dans le même temps, il serait ainsi utile d'examiner d'une manière longitudinales ces mêmes dimensions. Une mesure répétée permettrait d'identifier si ces dimensions évoluent en même temps, témoignant d'une forme de progrès global de l'organisation et du management. Une étude longitudinale permettrait également de savoir si une variation de la qualité ou de la fréquence de EDT conduirait à de meilleurs niveaux de la santé au travail, de la performance et d'implication sur le moyen et le long terme.

De plus, cette étude a été conduit auprès d'une population particulière, récemment passée au télétravail après des années de travail en présentiel. On peut ainsi se demander si l'accoutumance au télétravail modifie l'apprentissage de nouvelles formes de travail collectif ou conduit à des formes d'inhibition de la relation aux autres.

Enfin, dans la lignée des travaux de Mathieu Detchessahar (2011, 2013), il nous semble important de continuer à investiguer les modes de diffusion et d'ingénierie des EDT. Si nos résultats montrent que la dimension formelle et articulée de l'outil ne semble pas jouer un rôle essentiel, des questions demeurent sur l'impact des différentes modalités d'EDT. Ces outils de gestion, dont on a pu constater l'importance du lien avec des dimensions positives de l'activité et de la vie des salariés, peuvent être pensés et construits de bien des manières. Il serait ainsi utile d'examiner si les formes les plus sommaires de construction de ces espaces (informels et ponctuels par exemple) contribuent de la même manière au contexte mis en évidence de santé et de performance que les formes les plus abouties et structurées qui sont le plus souvent proposées dans la littérature (Collard, 2019 ; Conjard & Journoud, 2013 ; Detchessahar *et al.*, 2015).

Conclusion

Les espaces de discussion du travail (EDT) sur le travail apparaissent comme des outils de gestion tout à fait significatifs. Leur présence dans les organisations constitue un signe objectif de la performance sociale et économique. Cependant, leur déploiement se heurte à des obstacles qui tiennent aussi bien à la nature des modes d'organisation et de management qu'à la place qui peut leur être faite.

Dans un contexte économique où chaque organisation cherche à obtenir une performance immédiate, ces espaces proposent plutôt de construire une performance organisationnelle solide et durable fondée sur le débat, les échanges et l'intelligence collective.

Annexe - Coefficients de régression de chaque EDT

Tableau. Réunion de service/d'équipe

| Predictor | Outcome | Estimate | Std. Error | z-value | p | 95% CI | | Standardized | | |
|-----------|----------|----------|------------|---------|--------------|--------|--------|---------------|--------|--------|
| | | | | | | Lower | Upper | All | LV | Endo |
| EDT1 | BienEtre | 0.118 | 0.011 | 10.318 | < .001 | 0.096 | 0.141 | 0.159 | 0.159 | 0.159 |
| | Burnout | -0.074 | 0.012 | -6.462 | < .001 | -0.097 | -0.052 | -0.078 | -0.078 | -0.078 |
| | Impli | 0.139 | 0.019 | 7.201 | < .001 | 0.101 | 0.177 | 0.126 | 0.126 | 0.126 |
| | Perf | 0.042 | 0.013 | 3.207 | 0.001 | 0.017 | 0.068 | 0.059 | 0.059 | 0.059 |

Tableau. Discussions informelles entre collègues

| Predictor | Outcome | Estimate | Std. Error | z-value | p | 95% CI | | Standardized | | |
|-----------|----------|----------|------------|---------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------|
| | | | | | | Lower | Upper | All | LV | Endo |
| EDT2 | BienEtre | 0.112 | 0.011 | 10.335 | < .001 | 0.091 | 0.134 | 0.161 | 0.161 | 0.161 |
| | Burnout | -0.172 | 0.014 | -12.481 | < .001 | -0.200 | -0.145 | -0.193 | -0.193 | -0.193 |
| | Impli | 0.176 | 0.020 | 8.936 | < .001 | 0.137 | 0.214 | 0.170 | 0.170 | 0.170 |
| | Perf | 0.089 | 0.014 | 6.145 | < .001 | 0.060 | 0.117 | 0.132 | 0.132 | 0.132 |

Tableau. Moments conviviaux (pauses « cafés », repas de service, sorties extérieures, etc.)

| Predictor | Outcome | Estimate | Std. Error | z-value | p | 95% CI | | Standardized | | |
|-----------|----------|----------|------------|---------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------|
| | | | | | | Lower | Upper | All | LV | Endo |
| EDT3 | BienEtre | 0.081 | 0.007 | 11.174 | < .001 | 0.066 | 0.095 | 0.154 | 0.154 | 0.154 |
| | Burnout | -0.103 | 0.008 | -12.607 | < .001 | -0.119 | -0.087 | -0.154 | -0.154 | -0.154 |
| | Impli | 0.137 | 0.013 | 10.187 | < .001 | 0.111 | 0.164 | 0.177 | 0.177 | 0.177 |
| | Perf | 0.070 | 0.010 | 7.092 | < .001 | 0.051 | 0.090 | 0.140 | 0.140 | 0.140 |

Tableau. Échanges d'expérience

| Predictor | Outcome | Estimate | Std. Error | z-value | p | 95% CI | | Standardized | | |
|-----------|----------|----------|------------|---------|-------|--------|--------|---------------|--------|--------|
| | | | | | | Lower | Upper | All | LV | Endo |
| EDT4 | BienEtre | 0.149 | 0.010 | 14.346 | <.001 | 0.129 | 0.170 | 0.259 | 0.259 | 0.259 |
| | Burnout | -0.139 | 0.010 | -13.384 | <.001 | -0.159 | -0.118 | -0.188 | -0.188 | -0.188 |
| | Impli | 0.185 | 0.016 | 11.279 | <.001 | 0.153 | 0.217 | 0.217 | 0.217 | 0.217 |
| | Perf | 0.076 | 0.012 | 6.470 | <.001 | 0.053 | 0.099 | 0.137 | 0.137 | 0.137 |

Tableau. Tutorat ou accompagnement

| Predictor | Outcome | Estimate | Std. Error | z-value | p | 95% CI | | Standardized | | |
|-----------|----------|----------|------------|---------|-------|--------|--------|---------------|--------|--------|
| | | | | | | Lower | Upper | All | LV | Endo |
| EDT5 | BienEtre | 0.112 | 0.008 | 14.182 | <.001 | 0.097 | 0.128 | 0.215 | 0.215 | 0.215 |
| | Burnout | -0.109 | 0.009 | -12.712 | <.001 | -0.125 | -0.092 | -0.162 | -0.162 | -0.162 |
| | Impli | 0.169 | 0.014 | 12.033 | <.001 | 0.142 | 0.197 | 0.218 | 0.218 | 0.218 |
| | Perf | 0.070 | 0.010 | 6.952 | <.001 | 0.050 | 0.090 | 0.140 | 0.140 | 0.140 |

Tableau. Discussions informelles avec le supérieur hiérarchique

| Predictor | Outcome | Estimate | Std. Error | z-value | p | 95% CI | | Standardized | | |
|-----------|----------|----------|------------|---------|-------|--------|--------|---------------|--------|--------|
| | | | | | | Lower | Upper | All | LV | Endo |
| EDT6 | BienEtre | 0.137 | 0.009 | 15.689 | <.001 | 0.120 | 0.154 | 0.251 | 0.251 | 0.251 |
| | Burnout | -0.162 | 0.010 | -16.238 | <.001 | -0.181 | -0.142 | -0.230 | -0.230 | -0.230 |
| | Impli | 0.213 | 0.015 | 13.792 | <.001 | 0.183 | 0.243 | 0.262 | 0.262 | 0.262 |
| | Perf | 0.109 | 0.011 | 9.911 | <.001 | 0.087 | 0.130 | 0.206 | 0.206 | 0.206 |

Tableau. Point individuel avec le supérieur hiérarchique

| Predictor | Outcome | Estimate | Std. Error | z-value | p | 95% CI | | Standardized | | |
|-----------|----------|----------|------------|---------|-------|--------|--------|---------------|--------|--------|
| | | | | | | Lower | Upper | All | LV | Endo |
| EDT7 | BienEtre | 0.171 | 0.010 | 16.811 | <.001 | 0.151 | 0.191 | 0.288 | 0.288 | 0.288 |
| | Burnout | -0.183 | 0.011 | -16.714 | <.001 | -0.204 | -0.161 | -0.239 | -0.239 | -0.239 |
| | Impli | 0.255 | 0.017 | 14.751 | <.001 | 0.221 | 0.289 | 0.289 | 0.289 | 0.289 |
| | Perf | 0.126 | 0.012 | 10.496 | <.001 | 0.103 | 0.150 | 0.221 | 0.221 | 0.221 |

Conclusion - Les bienfaits d'un management partenarial sur les salariés d'une organisation hybride

Les résultats de ces deux études confirment le caractère salvateur d'une démarche d'autonomisation pour les salariés, lorsque la relation managériale est fondée sur la confiance et ajustée continuellement à travers des espaces de discussion du travail (EDT).

Nos résultats soutiennent en effet que le leadership habilitant favorise le bien-être au travail et l'implication organisationnelle des salariés en contexte de travail hybride, tout en limitant leur épuisement professionnel, d'autant plus si la relation de confiance managériale est forte. Le rôle de cette confiance apparaît de manière encore plus saillante sur la performance individuelle, puisqu'elle permet au leadership habilitant de prédire positivement la performance individuelle par un effet médiateur, alors que cette relation n'est pas significative de manière direct (**Article 3**).

Ainsi, notre seconde hypothèse de recherche (**H2**) : « *Le manager de proximité agit positivement sur les finalités du travail s'il adopte un leadership habilitant, fondé sur une relation de confiance envers ses collaborateurs* » est **partiellement validée**. En effet, si les sous-hypothèses **H2a**, **H2b** et **H2d** sont entièrement validées par le modèle, en revanche le leadership habilitant n'agit positivement sur la performance individuelle qu'en présence d'une relation de confiance, mais pas de manière directe (**H2c**).

Les travaux de Cheong et ses collègues (2018) nous ont permis d'associer cette absence de lien direct à la nécessité de mettre en place des EDT comme outils d'ajustement entre le manager et les membres de son équipe. En effet, ces auteurs ont montré que la principale cause des effets négatifs du leadership habilitant sur les finalités du travail, est due à un problème d'alignement entre l'autonomisation procuré par le manager et celle attendue par ses collaborateurs. Il nous a donc semblé nécessaire que les managers recourent aux EDT pour ajuster le niveau d'autonomisation qu'ils fournissent à celui attendu par leurs collaborateurs.

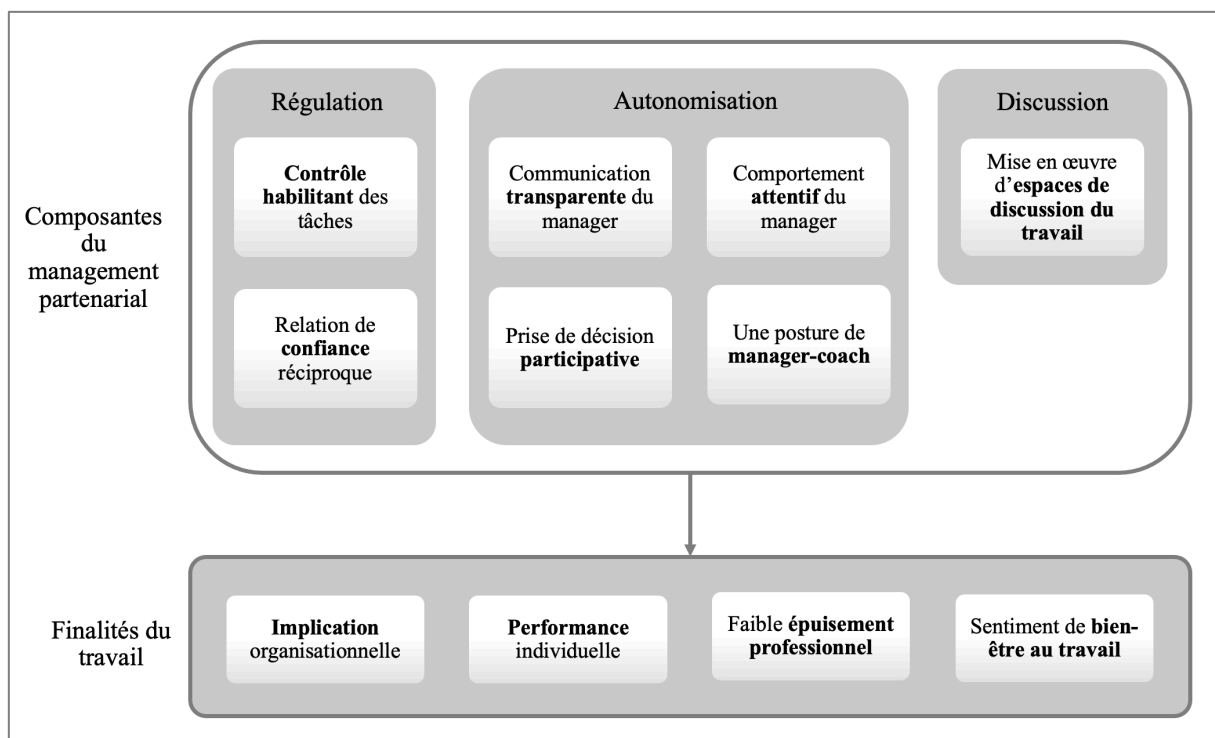
Cette hypothèse est à présent renforcée par les résultats de notre dernière étude. En effet, nous avons constaté que plus les EDT sont fréquents et bien perçus par les salariés, meilleure est leur bien-être au travail, leur performance individuelle, ainsi que leur implication, et moins fort est leur épuisement professionnel (**Article 4**). D'ailleurs, cette étude souligne l'importance du rôle du manager dans un contexte de travail déspatialisé, puisque les échanges formels et informels avec le supérieur hiérarchique sont ressortis comme étant les plus efficaces. Les EDT

apparaissent ainsi comme les révélateurs d'un fonctionnement organisationnel harmonieux associant performance sociale et performance économique.

Ainsi, notre troisième hypothèse de recherche (**H3**) : « *Les espaces de discussion du travail (EDT) au sein des équipes de terrain agissent positivement sur les finalités du travail* » est entièrement validée : bien-être au travail (**H3a**), épuisement professionnel (**H3b**), performance individuelle (**H3c**) et implication organisationnelle (**H3d**).

Par conséquent, nos études empiriques soutiennent l'hypothèse qu'**un modèle de management partenarial est en mesure de répondre à notre question de recherche, puisqu'il permet d'encadrer le travail d'équipes hybrides, de développer leur performance et leur implication organisationnelle, tout en favorisant la santé au travail dans ses dimensions sociales, psychiques et physiques**. Pour cela, il est nécessaire de trouver un équilibre entre une relation de travail basée sur une confiance réciproque, un suivi régulier de l'activité, une démarche d'autonomisation des salariés et un ajustement continu à travers des espaces de discussion du travail (Figure 9).

Figure 9. Modèle du management partenarial



Conclusion générale

Ce travail doctoral présente divers apports théoriques et méthodologiques, tout en permettant de formuler un ensemble de préconisations managériales (1). Toutefois, la démarche de recherche et les choix méthodologiques ne sont pas exempts de limites, mais ils permettent cependant de proposer des perspectives de recherche pour les sciences de gestion (2).

1. Synthèse du travail de recherche et de ses apports

Les études réalisées dans le cadre de ce travail doctoral présentent des apports théoriques qui confirment l'intérêt d'un mode de management partenarial fondé sur trois composantes : l'autonomisation, la régulation et la discussion (1.1). Il en découle un ensemble d'implications managériales pour les encadrants, les responsables des ressources humaines et les salariés dans leur ensemble (1.2). Enfin, la diversité méthodologique de ces études représente également une contribution au champ de la gestion (1.3).

1.1. Les apports théoriques

À la suite des quatre études proposées dans ce travail de recherche, l'autonomisation (Arnold *et al.*, 2000) apparaît comme une démarche indispensable au management déspatialisé (1.1.1). Le modèle de la régulation conjointe de Reynaud (1988) a également gardé toute sa pertinence pour répondre aux enjeux du télétravail (1.1.2), d'autant plus si cette régulation s'exerce dans une logique d'ajustement par la discussion, afin de maintenir l'organisation et l'exécution du travail au cœur du rôle d'encadrement (1.1.3). Ainsi, le management de la tâche s'avère la meilleure manière de se préoccuper, de favoriser et d'entretenir la relation humaine (1.1.4).

1.1.1. L'autonomisation : une démarche indispensable au management déspatialisé (Arnold *et al.*, 2000)

En premier lieu, la démarche d'autonomisation portée par le leadership habilitant apparaît comme un ancrage théorique adapté au télétravail, puisque ses impacts sur la santé, la performance et l'implication des salariés en situation de travail hybride s'avèrent salutaires. En cela, les résultats de nos études ont permis d'apporter une réponse au besoin d'ancrage théorique du management à distance exprimé dans la littérature (Contreras *et al.*, 2020). D'ailleurs, nos résultats concernant l'impact de la fréquence du télétravail sur le ressenti des

salariés en matière de santé, de performance et d'implication conduisent à penser que cette pratique s'est banalisée et est devenu un mode d'organisation du travail comme les autres. On remarque en effet que l'intensité de la fréquence de télétravail présente une corrélation positive avec la performance individuelle, qui indique qu'une pratique très régulière est davantage liée à une meilleure performance chez le salarié qu'une pratique occasionnelle (articles 3 et 4). Ce résultat soutient l'idée que le télétravail est un mode d'organisation qui répond aux attentes économiques de l'organisation. Toutefois, le télétravail n'est corrélé à aucune autre dimension, que ce soit en termes de santé, d'implication ou de management, alors que ces dimensions sont très corrélées entre elles. Il semble donc que la fréquence du télétravail ne joue pas en elle-même sur la performance sociale de l'organisation, mais que cela dépend davantage de la qualité de l'autonomisation et la relation managériale. En cela, le management est un des principaux facteurs du succès du télétravail (Brunelle, 2010 ; Kowalski & Swanson, 2005 ; Offstein *et al.*, 2010 ; Vayre, 2019).

En ce sens, les télétravailleurs des organisations que nous avons interrogées appréhendent le télétravail et l'encadrement à distance de manière différente. Ils rencontrent des difficultés variées et ont des ressources plus ou moins abondantes, ce qui diversifie leurs besoins (article 1). Dans ce contexte, une démarche d'autonomisation s'avère d'autant plus importante, car elle permet de se saisir des particularités de chaque membre de l'équipe et ainsi d'apporter une réponse managériale ciblée en fonction des besoins de chacun. La littérature sur le télétravail avait d'ailleurs souligné que la réussite de sa mise en œuvre ne réside pas dans la diffusion d'une formule organisationnelle canonique, mais au contraire d'une organisation ajustée à chaque équipe et à chacun de ses membres, tout en respectant des règles de cohérence globale (Franck & Gilbert, 2007).

Cette cohérence globale peut résulter de la mise en œuvre d'une démarche d'autonomisation sur la base du modèle du leadership habilitant, puisque notre dernière étude a effet souligné ses bénéfices en matière de bien-être au travail et d'implication organisationnelle (article 4). En ce sens, nos résultats ont appuyé la littérature, tout en apportant un périmètre d'analyse théorique plus global, puisque nous avons testé l'impact du leadership habilitant sur l'implication organisationnelle globale et pas seulement sur l'implication affective (Chen *et al.*, 2011 ; Hassan *et al.*, 2013 ; Park *et al.*, 2017). De même, la notion de bien-être au travail (Abord de Chatillon & Richard, 2015) couvre une définition plus large et riche que celle du bien-être subjectif (Kim *et al.*, 2018b). Par ailleurs, le leadership habilitant semble en mesure de limiter l'épuisement professionnel, ce que les études antérieures n'avaient pas permis de mettre en

exergue. En revanche, son absence d'impact direct sur la performance individuelle témoigne d'un besoin de régulation et de discussion pour ajuster le niveau d'autonomisation fourni par la manager à celui attendu par ses collaborateurs. Pour cela, la présence d'un climat de confiance managériale (Dixon, 2017 ; Dumas *et al.*, 2017 ; Taskin, 2006) et d'espaces de discussion du travail (EDT) semblent à même de prodiguer cet ajustement (Detchessahar, 2011).

1.1.2. La régulation conjointe : un modèle pertinent pour répondre aux enjeux du télétravail (Reynaud, 1988)

À travers nos résultats, le modèle de la régulation conjointe de Reynaud (1988) se présente comme une grille de lecture pertinente pour analyser et répondre à certains enjeux actuels du management dans les organisations hybrides. Si le contrôle des tâches est habilitant (Benoît, 2016 ; Tessier & Otley, 2012), il peut s'avérer salutaire et même nécessaire pour favoriser la santé, la performance et l'implication des télétravailleurs. Toutefois, cet impact bénéfique du contrôle des tâches ne peut advenir que s'il est exercé dans une démarche d'autonomisation et un climat de confiance managériale (article 2).

En cela, notre lecture actuelle de la régulation conjointe est un peu plus nuancée que celle que nous avons formulé dans notre revue de littérature. Nous soutenions que le télétravail faisait prévaloir la logique d'autonomie sur la logique de contrôle. Toutefois, nos résultats suggèrent que si la présence d'une démarche d'autonomisation dans un climat de confiance est indispensable, ces deux dimensions doivent être accompagnées d'un contrôle de l'activité régulier et surtout habilitant. En ce sens, nos résultats soulignent la prééminence du rôle du manager, qui semble être l'acteur principal de cette régulation conjointe dans une organisation hybride. D'ailleurs, dans les travaux de Reynaud (1988), les régulations autonomes et contrôlées sont présentées comme étant perpétuellement alimentées et modulées par l'ensemble des acteurs de l'organisation : salariés, ligne hiérarchique et direction, sans véritablement donner un ordre d'importance à ces acteurs dans le processus de régulation conjointe. À la lecture de la littérature sur le télétravail et avec l'appui des résultats de nos études, il semble que le manager de proximité puisse être qualifié d'acteur prééminent et primordial dans le processus de régulation organisationnelle.

Ainsi, nos résultats mettent en exergue que les organisations ont plus que jamais besoin de cette régulation pour maintenir une organisation du travail salubre, durable et cohérente dans un environnement déspatialisé et individualisé (Lhuillier, 2021 ; Linhart, 2015 ; Taskin & Devos, 2005). En ce sens, les EDT peuvent être des lieux d'ajustement, car la transparence et la

discussion animée dans ces espaces peut être vectrice de confiance (Detchessahar *et al.*, 2019) et ainsi permettre d'arbitrer plus sereinement entre la gestion autonome des tâches par le salarié et leur contrôle par le manager.

1.1.3. La discussion : un ajustement nécessaire pour l'organisation du travail (Detchessahar, 2011)

Le management par la discussion est une approche théorique dont les démonstrations empiriques sont principalement qualitatives. Notre étude (article 4) a eu pour objectif de tester la capacité de prédiction globale et individuelle des EDT sur la santé, la performance et l'implication des télétravailleurs dans une organisation hybride. Ainsi, notre étude est la première à avoir testé non seulement la capacité de prédiction de ces espaces sur quatre finalités du travail, mais aussi leur impact global et individuel, et ce, dans un contexte de travail hybride. En suivant ce triple objectif, nos résultats ont montré l'impact de l'ensemble des EDT sur la performance économique et sociale d'une organisation hybride.

Il en ressort que le management par la discussion est d'autant plus salubre que l'ensemble des EDT sont fréquents et bien perçus par les salariés. Toutefois, parmi les EDT analysés, les échanges formels et informels avec le manager sont apparus comme étant les plus salutaires. Ce résultat témoigne de la place centrale de cette fonction dans l'organisation du travail hybride, mais aussi pour le maintien de la santé, de la performance et l'implication au travail (Brunelle, 2010 ; Kowalski & Swanson, 2005 ; Offstein *et al.*, 2010 ; Vayre, 2019).

Les partages d'expérience, qui sont souvent plébiscités par la littérature sur le management (Jobin, 2003 ; Lazaro *et al.*, 2013 ; Mamprin, 2019), sont effectivement apparus comme étant les plus prédictifs du bien-être au travail derrière les points individuels avec le manager, alors que les moments conviviaux se sont avérés les moins salutaires. De plus, on s'aperçoit que les discussions informelles entre collègues ne tiennent pas non plus toutes leurs promesses, puisqu'elles ne font pas partie des EDT les plus bénéfiques, que ce soit en termes de santé, de performance et d'implication. Le rôle des collectifs se trouvent ainsi réinterrogés par nos résultats, puisque les échanges concrets sur le travail (partages d'expérience) semblent plus salutaires que les échanges informels et relationnels. Cela suggère que l'activité concrète doit être au cœur de la discussion au sein des collectifs pour avoir un impact fort sur la performance sociale et économique d'une organisation hybride.

Enfin, la réunion de service apparaît comme l'EDT le moins salubre, que ce soit en termes d'épuisement professionnel, de performance individuelle et d'implication organisationnelle. Cette position laisse penser que ces réunions sont plutôt informatives et descendantes, et ne sont pas des temps d'échange qui permettent une participation de tous et une délibération salubre (Légeron, 2015). En ce sens, on comprend l'intérêt de disposer d'autres espaces plus à même de remplir ces rôles. Toutefois, on peut également s'interroger sur la forme actuelle des réunions de service, car ces temps d'information pourraient aussi être repensés et revêtir une fonction plus participative et donc plus complète, et ainsi éviter de devoir investir d'autres EDT. Les réunions de service pourraient à la fois s'inscrire dans une démarche informative descendante, mais aussi de remontée d'informations vers la direction, et surtout de discussion autour de l'organisation du travail. En ce sens, lorsqu'une organisation souhaite mettre en œuvre un management par la discussion et articuler ses différents EDT, il est non seulement important de penser à la complémentarité des espaces, mais aussi de construire des espaces avec une large utilité, afin de ne pas trop cloisonner et alourdir le processus de discussion.

1.1.4. Le management de la tâche : la meilleure manière d'entretenir la relation humaine

Les résultats de nos études nous permettent d'appuyer le caractère salubre et efficace d'un mode de management partenarial et de ses trois composantes : régulation, autonomisation et discussion. En ce sens, les organisations hybrides ont besoin de managers de proximité impliqués et responsables, capables d'instaurer un climat de confiance, de fournir des *feedbacks*, mais aussi d'en recevoir et de se remettre en question. Il est important qu'ils sachent déléguer et mettre en place une prise de décision participative dans le travail quotidien, tout en ayant la capacité de prendre des décisions fermes lorsque la situation l'exige. L'adoption d'une démarche partenariale nécessite également de savoir écouter les attentes et les difficultés de ses collaborateurs, sans forcément adopter une posture empathique, mais surtout en s'engageant dans un soutien opérationnel, afin d'apporter des réponses concrètes à leurs besoins.

C'est pourquoi, le management orienté vers la tâche est justement le meilleur outil pour entretenir la relation humaine, car le fait de soutenir le salarié dans l'organisation et la réalisation de ses tâches témoigne de la considération et de la reconnaissance de l'organisation et de la ligne hiérarchique envers le travail et la professionnalité de leurs salariés. De cette manière, le management partenarial répond aux enjeux des organisations hybrides, en favorisant le travail autonome des salariés dans un climat de confiance, tout en effectuant un

contrôle habilitant de l'activité qui les aide à améliorer leurs performances et à évoluer dans leur métier, afin que leur emploi soit source de bien-être, de satisfaction et donc d'implication.

1.2. Les implications managériales

Les quatre études réalisées dans ce travail doctoral permettent de formuler des préconisations à la fois pour les managers (1.2.1), les responsables des ressources humaines (1.2.2) et les salariés dans leur ensemble (1.2.3).

1.2.1. Comment un encadrant peut-il développer concrètement une démarche de management partenarial ?

En premier lieu, l'approche typologique que nous avons adoptée dans nos études (articles 1 et 2) indique qu'il faut davantage de personnalisation dans les pratiques managériales et moins d'uniformisation. Le télétravail conduit à plus de flexibilité et donc à une manière plus individuelle d'aborder le travail, ce qui requière de **porter une plus grande attention aux besoins de chacun**. Pour cela, un manager doit prendre le temps de discuter avec ses collaborateurs pour connaître leurs difficultés et leurs attentes en termes d'organisation du travail, afin de les mettre en discussion au niveau de l'équipe, lorsqu'il est nécessaire de faire des ajustements. De même, il est important que le manager connaisse les souhaits d'évolution de ses collaborateurs et en tiennent compte, afin de favoriser leur implication et de limiter leur intention de quitter l'organisation.

En second lieu, la mise en œuvre d'une démarche d'autonomisation nécessite un partage de pouvoir et **une prise de décision participative** entre les membres de l'équipe. Pour cela, la ligne managériale doit travailler sur l'anticipation de la mise en discussion des sujets qu'elle souhaite aborder. En effet, les organisations se saisissent souvent de certains sujets à l'approche de leur échéance décisionnelle, empêchant toute démarche de co-construction approfondie par manque de temps. Dans ces situations, les décisions sont prises de manière unilatérale ou sous forme de consultation dont la décision finale revient uniquement à l'encadrement. Ces consultations ne peuvent pas s'apparenter à une démarche participative, dans la mesure où elles ne permettent pas aux salariés de donner leurs idées, mais uniquement de se prononcer sur celles proposées par leur ligne hiérarchique. De ce fait, les organisations restent souvent dans une logique de contrôle qui peut décevoir et frustrer les salariés lorsqu'ils sont consultés et qu'ils ne peuvent pas faire aboutir leurs attentes. Pour remédier à cette situation, il apparaît

nécessaire que les managers de proximité soient bien informés des sujets qui vont être abordés dans les mois qui suivent et réfléchissent en amont avec leurs propres supérieurs comment organiser une démarche participative. Toutefois, l'idée n'est pas de mettre systématiquement tous les sujets en débat, mais plutôt de définir les décisions qui doivent être coconstruites, notamment lorsque cela touche aux conditions de travail, et celles qui requièrent plutôt une démarche consultative, lorsque les implications sont davantage stratégiques. Il est ensuite important que les salariés soient clairement informés : d'une part des sujets qui sont mis en débat, et d'autre part, des raisons qui justifient que les autres sujets ne le soient pas.

Dans la continuité de la mise en place d'une prise de décision participative, les managers se doivent d'**adopter une communication transparente**, notamment pour **maintenir un climat de confiance réciproque** avec chacun de leurs collaborateurs. Cela signifie que même si un manager doit toujours réaliser une forme de traduction entre les injonctions de sa ligne hiérarchique et les situations réellement vécues par ses collaborateurs sur le terrain (Abord de Chatillon & Desmarais, 2010), il ne doit cependant pas omettre de transmettre certaines informations pour des raisons de convenance ou de désaccord, ou les transmettre partiellement, ou encore ne les transmettre qu'à certains membres de l'équipe et pas à d'autres. Cette transparence est une des pierres angulaires du développement et du maintien d'une relation confiance réciproque, qui se tissent également à travers un ensemble de comportements honnêtes. A titre d'exemples, un manager doit tenir ses engagements envers ses collaborateurs, reconnaître ses torts, savoir garder certaines informations confidentielles, ou encore se montrer exemplaire en suivant lui-même les règles de fonctionnement établies.

En parallèle de cette relation de confiance, le manager doit **définir avec ses collaborateurs une logique de suivi de l'activité**, sous la forme d'un contrôle habilitant, afin de s'assurer que la réalisation des tâches se passe bien et de rectifier d'éventuelles erreurs le plus rapidement possible. Dans une logique de *coaching*, ce suivi d'activité permet également au manager d'**aider ses collaborateurs à développer leurs performances**, en ajustant leurs objectifs aux difficultés rencontrées, en les encourageant, en les incitant à être proactifs dans leur périmètre d'action, en leur donnant des *feedbacks* bienveillants, même lorsque les résultats sont décevants sur le fond, et surtout, en les félicitant lorsqu'ils ont atteint ou dépassé leurs objectifs. Pour cela, un manager doit mettre en place des temps d'échanges fréquents, afin de s'assurer que le niveau d'autonomisation qu'il délivre est aligné avec celui attendu par ses collaborateurs. Cet alignement peut se réguler à travers des espaces de discussion du travail (EDT), formels et informels, réguliers ou ponctuels, en fonction des besoins de chacun et des impératifs collectifs.

Au-delà de ces recommandations pour les managers, il est indispensable que cette démarche d'autonomisation soit soutenue par la direction des ressources humaines, qui se doit d'accompagner les managers dans leur rôle lors de leur prise de fonctions, mais aussi tout au long de leur carrière.

1.2.2. Comment une direction des ressources humaines peut-elle accompagner les managers dans leur rôle ?

Pour accompagner les managers dans la mise en place d'une démarche d'autonomisation, les responsables des ressources humaines (RRH) doivent avant tout **travailler sur leur formation à la fois en termes de posture, mais aussi en termes de pratiques concrètes**. Pour cela, il est important qu'une organisation établisse et leur communique de manière claire ce qu'elle attend d'eux en tant que manager. Il est en effet important qu'un manager puisse se faire une représentation de ce qui est attendu de lui, à la fois sur le plan des valeurs que des pratiques concrètes, afin de pouvoir délivrer un management global cohérent et incarné au niveau opérationnel. Les RRH et la direction générale doivent donc travailler en amont sur leurs attentes et construire un plan de formation pour les managers qui leur permettent de les mettre en œuvre.

Cette logique de formation doit ensuite être mise en lien avec **une démarche d'amélioration continue** concernant les pratiques managériales au sein de l'organisation, avec des échanges d'expérience pouvant mener à la création de communautés de managers, qui partagent leurs bonnes pratiques, recensent leurs difficultés et suggèrent certaines évolutions, sur lesquelles la direction peut capitaliser.

Concernant l'organisation du télétravail et plus globalement l'organisation du travail, il est important que les RRH incitent les managers à **partir des besoins et des exigences du métier pour établir des règles de fonctionnement** au niveau de leur équipe, mais aussi avec leur propre supérieur hiérarchique au niveau de leur département.

Par ailleurs, nos résultats quant aux limites des **réunions de service** en matière de performance sociale et économique suggèrent que les RRH doivent travailler avec la ligne managériale et la direction générale sur la **fonction** et l'**utilité** qu'ils souhaitent donner à ces réunions. Au-delà de l'aspect informatif, les réunions de service peuvent aussi alimenter la démarche d'amélioration continue en faisant remonter les besoins et les difficultés opérationnelles de

manière régulière. Sinon, il est nécessaire de mettre en place un autre EDT permettant l'expression des salariés à propos de leurs besoins collectifs.

Enfin, dans des organisations hybrides, où les relations de travail deviennent en partie virtuelles, il est indispensable de **construire un processus d'intégration très interactif et sociabilisant**, afin d'éviter que la cohésion sociale se délite au fil du temps, malgré la mise en place d'une démarche d'autonomisation individuelle au niveau managérial.

1.2.3. Comment un salarié peut-il s'impliquer dans l'encadrement de son propre travail ?

La formulation de préconisations managériales pourrait se limiter à ce que peuvent faire et mettre en place les managers avec l'appui des RRH. Or, il nous semble qu'un salarié est également acteur dans une relation de subordination, qui plus est dans une organisation où l'on souhaite développer une démarche d'autonomisation. Pourtant, la littérature s'intéresse assez peu à ce que peuvent faire les salariés pour s'impliquer dans l'encadrement de leur propre travail. De ce fait, on observe assez peu de travaux présentant des préconisations destinées aux salariés, alors même que leur rôle dans la réussite de leur encadrement est décisif.

C'est pourquoi, lorsqu'une organisation souhaite développer des EDT, il apparaît indispensable de **former les salariés à la discussion**. En effet, si la formation des managers à l'animation des EDT est un primordial, les salariés doivent également être sensibiliser au processus de discussion. L'intérêt premier des EDT est de faciliter la recherche de compromis, notamment pour l'organisation du travail. Pour cela, les salariés doivent suivre un ensemble de règles tacites indispensables au bon fonctionnement de ces temps d'échange, notamment écouter les difficultés et les besoins de leurs collègues, accepter la divergence de point de vue, partager la parole, se montrer bienveillants face aux problèmes ou avis de leurs collègues, et surtout, respecter la décision finale même si ce sont les propositions des autres qui ont été retenues et non les leurs. Si un salarié ne se fait pas expliquer ces principes de fonctionnement en amont et que l'animateur de l'EDT ne veille pas à ce qu'ils soient respectés, la discussion peut s'avérer inutile, voire délétère, en faisant émerger des conflits interpersonnels. De plus, la littérature a montré que la formation professionnelle est salvatrice aussi bien pour l'intégration des nouveaux entrants, que pour la socialisation et l'implication des salariés dans leur organisation (Crottaz *et al.*, 2021). Toutefois, la formation doit être vue comme une démarche multi-temporelle accompagnée à chaque par le manager de proximité (Lauzier *et al.*, 2020). À l'instar d'un recrutement, où il est important de soigner la démarche de formulation du besoin au

préalable, le processus de sélection du candidat et le processus d'intégration, il est également important que le processus de formation soit composé de ces trois étapes :

- Avant la formation : expliquer ses enjeux et ses bénéfices aux salariés pour motiver leur envie d'y participer et les encourager à s'y investir.
- Durant la formation : préparer la mise en application des compétences acquises en leur montrant de quelle manière ils vont les pouvoir mobiliser concrètement, et ainsi entretenir leur intérêt pour la formation en cours.
- Après la formation : mettre rapidement en pratique les acquis et veiller à ce que les salariés les mobilisent sur le long terme, afin d'éviter qu'il y ait une déperdition des compétences acquises.

Ces trois étapes peuvent également être appliquées aux formations managériales dispensées par les RRH aux managers eux-mêmes, afin d'opérationnaliser et de pérenniser les acquis de la formation. C'est ce que l'on appelle des « comportements de soutien post-formation » (Lauzier *et al.*, 2020), dont la littérature a montré les bénéfices sur la qualité des apprentissages effectués par les salariés (Govaerts *et al.*, 2017).

Dans un autre ordre d'idée, il est également nécessaire pour un manager de **recevoir des *feedbacks* des membres de son équipe concernant ses méthodes d'encadrement**, en miroir de ceux qu'il formule à ses collaborateurs. Ces *feedbacks* réciproques permettent au manager de se remettre en question, d'ajuster son comportement et d'améliorer ses pratiques de management pour être plus en phase avec les besoins de ses collaborateurs. Ainsi, chaque salarié peut entretenir une relation de confiance mutuelle avec son manager.

Enfin, la mise en œuvre d'une prise de décision participative exige que les salariés **soient force de proposition, s'investissent dans la discussion** auprès de leurs collègues et **prennent des incitatives** dans l'exercice de leur travail. Il apparaît donc important que les managers et les RRH invitent les salariés à s'exprimer, favorisent une culture de la proposition, et surtout, se montrent à l'écoute lorsque les salariés formulent des besoins ou des suggestions, afin de leur témoigner de la considération, même si leurs idées ne sont pas retenues *in fine*.

Tableau 28. Synthèse des implications managériales

| Acteur | Préconisation | Objectif |
|-----------------|---|--|
| Managers | Porter une grande attention aux besoins de chacun. | Connaitre leurs difficultés et leurs attentes en termes d'organisation du travail et de souhaits d'évolution de carrière. |
| | Prendre ses décisions de manière participative. | Impliquer les salariés dans l'organisation de leur propre travail, profiter de leurs idées d'amélioration et favoriser leur implication. |
| | Adopter une communication transparente. | Maintenir un climat de confiance entre les membres de l'équipe et gagner en efficacité communicationnelle. |
| | Définir une logique de suivi de l'activité sous la forme d'un contrôle habilitant. | S'assurer que la réalisation des tâches se passent bien et rectifier les erreurs éventuelles rapidement. |
| | Mettre en place une forme de coaching de son équipe. | Développer leurs performances, les rendre plus proactif et les fidéliser. |
| RRH | Travailler sur la formation des managers à leur rôle. | Aider les managers à se saisir de la posture et des pratiques que l'on attend d'eux pour que le management global soit cohérent. |
| | Mettre en place une démarche d'amélioration au sein des communautés de managers. | Faire en sorte qu'ils partagent leurs bonnes pratiques, recensent leurs difficultés et suggèrent certaines évolutions. |
| | Partir des exigences du métier pour établir des règles de fonctionnement. | Être plus ajusté à la réalité de l'activité de production, gagner en efficacité et offrir une reconnaissance de leur travail aux salariés. |
| | Définir la fonction et l'utilité des réunions de service. | Faire en sorte que ces EDT soient les plus utiles et salutaires possibles, en permettant l'expression des besoins collectifs. |
| | Soigner le processus d'intégration à l'embauche. | Éviter que la cohésion sociale se délite et un fort taux de turnover du fait du télétravail. |
| Salariés | Respecter les règles tacites de la discussion. | Assurer le bon déroulement de la discussion et aboutir à des compromis acceptés par tous. |
| | Fournir un feedback réciproque au manager. | Favoriser la relation de confiance et permettre au manager de s'améliorer. |
| | Formuler des propositions et prendre des incitatives dans l'exercice de leur travail. | Profiter des idées émanant de l'expérience des salariés sur le terrain pour améliorer les produits ou les outils et méthodes de travail. |

1.3. Les apports méthodologiques

Ce travail doctoral s'appuie sur une enquête par questionnaire réalisée entre novembre 2021 et février 2022. Ces données nous ont permis de réaliser quatre études sur le logiciel *JASP 16.4*, en utilisant diverses méthodes d'analyse de données.

Cette mixité méthodologique nous permet d'avoir une approche à la fois prédictive, médiatrice et typologique, et ainsi d'exploiter de manière complémentaire les différentes dimensions de notre modèle. Cela nous offre une compréhension plus complète des implications du management partenarial sur la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle. Les analyses typologiques par profils latents (article 1) et par clusterisation (article 2) nous ont permis de mieux appréhender notre population d'étude et de constater l'intérêt d'une démarche d'autonomisation pour les télétravailleurs. En effet, les salariés soumis au niveau d'autonomisation le plus élevé et travaillant avec manager soutenant et confiant sont systématiquement les salariés les plus heureux, les moins épuisés, les plus performants et les plus impliqués.

Par la suite, les analyses de régression par équations structurelles nous ont permis d'analyser l'impact prédictif des dimensions de notre modèle sur les variables de santé et de performance organisationnelle des télétravailleurs, en ayant une lecture plus subtile du rôle de chaque dimension. En effet, nous avons pu analyser l'impact du leadership habilitant dans une organisation hybride de manière isolé ou soutenu par la confiance (article 3). Nous avons également analysé l'impact des espaces de discussion du travail (EDT) de manière globale, puis individuellement, afin de savoir quels sont les EDT les plus salutaires pour les salariés.

Nos modèles prédictifs ont ainsi mis en exergue qu'une démarche d'autonomisation est plus efficiente lorsqu'elle s'exerce dans un climat de confiance managériale, et que les EDT sont plus salutaires conjointement, bien que certains s'avèrent plus efficaces individuellement que d'autres : en premier lieu les échanges formels et informels avec le manager.

Cette mixité méthodologique nous a ainsi permis de montrer l'intérêt de notre modèle d'un point de vue intégratif, bien que les échelles de mesure de nos différentes dimensions (régulation, autonomisation et dimensions) soient trop longues et denses pour tester le modèle dans sa globalité (99 items au total), sans altérer son ajustement, sa fiabilité et sa validité statistique.

2. Limites et perspectives du travail de recherche

Les différents apports de cette thèse sur le plan théorique, managérial et méthodologique ne sont pas exempts de limites (2.1) et offrent un ensemble de perspectives pour la recherche en science de gestion (2.2). Ces éléments nous invitent enfin à revenir sur la démarche de recherche mis en œuvre, qui ne s'est pas seulement construite sur un travail de lecture et de réflexion scientifique, mais a aussi été alimentée par l'ensemble des échanges que nous avons eu avec notre terrain de recherche pendant et après la crise sanitaire (2.3).

2.1. *Les limites de la recherche*

Les études réalisées présentent comme principales limites le fait d'être cross-sectionnelles et de se focaliser sur un seul niveau d'analyse : le manager de proximité (2.1.1), avec des échelles mesurant uniquement le ressenti individuel des répondants (2.1.2).

2.1.1. **Les limites d'une recherche cross-sectionnelle portant sur un seul niveau d'analyse**

En premier lieu, l'analyse de l'impact d'un modèle de management sur les conditions de travail de ses collaborateurs nécessite une analyse longitudinale, afin de comprendre son évolution dans le temps et de déceler si certains salariés ressentent une évolution différente. De plus, toute pratique managériale réalisée à un instant donné produit des effets de satisfaction ou d'insatisfaction qui se poursuivent dans les semaines et les mois qui suivent, d'où la nécessité d'une mesure différée du ressenti des salariés. C'est la raison pour laquelle, l'enquête construite pour ce travail doctoral s'est déroulée en trois phases de collecte de données. Nous espérions pouvoir analyser cette évolution dans le temps, mais l'effet de la crise sanitaire dans les organisations que nous avons interrogé était tel que nous avons renoncé à exploiter les deux premières phases de l'enquête pour défendre notre thèse. En effet, nous n'aurions pas été en mesure de déceler et de différencier la part des résultats due au contexte de crise de celle due au management en lui-même. Nous avons donc préféré nous focaliser sur une période de collecte de données plus neutre, afin d'éviter ce biais majeur. Par conséquent, il serait à présent intéressant de réaliser une nouvelle enquête longitudinale plusieurs années après la crise sanitaire pour comprendre comment les organisations ont durablement conçus et mis en œuvre leur management dans un contexte de travail hybride.

Au-delà de l'aspect cross-sectionnel, nos études ont été réalisées sur un seul niveau d'analyse qui est celui de la relation manager-managé. Certes, il s'agit de l'objet d'étude de cette thèse, d'où le choix de se focaliser uniquement sur cette relation. Toutefois, nos résultats ayant mis en exergue l'intérêt et la pertinence d'un mode de management partenarial dans un contexte de travail hybride, il apparaît nécessaire d'analyser comment ce modèle de management se traduit au niveau organisationnel, et surtout de comprendre les liens et les influences entre le niveau individuel, collectif et organisationnel. Une analyse multi-niveaux permettrait donc de mieux saisir les enjeux, les contraintes et les disparités qui pèsent sur une organisation dans son ensemble, mais aussi de comprendre les logiques managériales d'alignement entre la direction, les managers intermédiaires et les managers de proximité.

2.1.2. Les limites d'une analyse qui s'appuie exclusivement sur le ressenti des salariés

L'ensemble des échelles de mesure mobilisées dans nos études évaluent le ressenti des salariés vis-à-vis du comportement et des modalités d'encadrement de leur manager direct. Ce prisme d'analyse, bien que central pour la compréhension du management de proximité, n'apporte cependant pas une vision globale et nuancée du rôle de manager. Pour cela, il aurait été intéressant de confronter le ressenti des salariés avec celui des managers eux-mêmes, mais aussi avec celui de leurs propres encadrants et de la politique managériale de la direction. La compréhension du phénomène managérial nécessite aussi de récolter des données complémentaires au ressenti des individus, notamment des éléments plus tangibles, comme des données de productivité réelles individuelles et collectives ou des données d'absentéisme individuelles.

De plus, il apparaît nécessaire de mêler une collecte de données quantitative avec des données qualitatives, tels que des entretiens et des observations non participantes pour se saisir des pratiques managériales concrètes que vivent les salariés sur le terrain, et ainsi confronter les visions des différentes parties prenantes. D'autant plus que des échelles de mesure quantitatives demandent aux répondants de se positionner sur un ressenti allant de 1 à 5 dans le cas des échelles de Likert que nous avons utilisés, ce qui ne leur permet pas d'avoir un avis plus nuancé, ni d'en expliquer la cause. Il aurait donc été intéressant d'aller plus loin que le niveau de ressenti orienté et catégorisé par ces échelles de mesure, bien que celles-ci soient indispensables pour se saisir d'un phénomène et d'une tendance globale de manière statistiquement significative. Nous nous sommes en effet rendu compte de cette limite lorsque nous sommes allés dans une

Caisse d'Allocations Familiales (CAF) après la crise sanitaire. Nos données laissaient présagées un épuisement professionnel élevé au sein de cette organisation. Néanmoins, nous étions loin d'imaginer l'ampleur de cet épuisement. Derrière quelques chiffres alarmants se cachent des situations de grande souffrance, de dépression et de *burnout*. Ces situations dépendaient parfois de caractéristiques individuelles, mais le plus souvent de disfonctionnement collectifs et organisationnels. Sans nous rendre physiquement au sein de cette organisation, il aurait été difficile de nous rendre compte de l'ampleur de ces difficultés, d'en connaître les causes et de formuler des préconisations concrètes à cette organisation pour y remédier. Il nous semble donc que la recherche a besoin d'adopter des méthodologies mixtes pour se saisir de l'envergure, de la causalité et des conséquences concrètes d'un phénomène.

Par ailleurs, nous nous sommes demandé s'il pouvait y avoir un effet de halo dans les réponses des salariés, avec une forme de contagion de leur état d'esprit du moment sur l'ensemble de leurs ressentis, notamment en termes de santé, d'implication et de management. En effet, nous pouvons penser qu'un salarié désabusé et épuisé par deux ans de crise sanitaire et de changements récurrents peut développer une vision globale négative de son activité et de son organisation, et avoir tendance à répondre systématiquement de manière négative aux questions qui lui sont posées, en faisant transparaître son état d'esprit général, sans dissocier son ressenti profond concernant chaque question. Ce biais potentiel alimente notre sentiment qu'une analyse basée uniquement sur le ressenti des salariés dans une démarche cross-sectionnelle peut conduire à une lecture biaisée de la réalité.

Enfin, il apparaît difficile de généraliser nos résultats, du fait de l'homogénéité de notre population d'étude. En effet, nous avons interrogés des salariés exerçant leur activité au sein d'une même organisation qui propose des métiers propres à son domaine, ce qui ne nous permet pas de généraliser les différents profils de télétravailleurs qui ont émergé.

2.2. Un modèle de management partenarial qui offre des perspectives pour la recherche en sciences de gestion

Pour donner suite aux limites qui viennent d'être développées, un ensemble de perspectives de recherche permettant de les dépasser (2.2.1) et de développer notre modèle management partenarial (2.2.2) peuvent être proposées.

2.2.1. Les perspectives permettant de dépasser les limites actuelles de la recherche

La première perspective de recherche de ce travail doctoral est de mettre en œuvre une étude longitudinale et multiniveau, afin de savoir si les effets que nous avons obtenus suivent la même dynamique dans le temps et comment la logique de management partenarial s’aligne tout au long de la ligne hiérarchique. Plus précisément, dans le cadre d’une analyse longitudinale, il s’agirait de savoir si un mode de management partenarial mesuré en T1 a un impact salubre sur la santé au travail, la performance individuelle et l’implication organisationnelle des salariés en T2. D’autre part, une analyse multiniveau permettrait de comprendre comment la démarche d’autonomisation portée au niveau de l’organisation influence les pratiques de management des différents niveaux d’encadrement, et par rebond quel est l’impact de ce mode de management sur les conditions de travail des salariés. Il pourrait également être pertinent d’analyser l’effet des pratiques de management au niveau de l’équipe sur la manière dont chacun de ses membres perçoit le manager.

Pour aller plus loin dans la compréhension des pratiques de management, il serait également nécessaire d’y intégrer des observations non participantes de pratiques réelles de management, ainsi des entretiens semi-directifs avec l’ensemble des acteurs de l’organisation, afin de comprendre la dynamique managériale globale, mais aussi de pouvoir l’illustrer et la nuancer avec des pratiques réelles, qui permettent une compréhension plus fine de la réalité.

Enfin, il apparaît nécessaire de tester ce modèle de management partenarial sur une population d’étude plus hétérogène, afin de savoir si les tendances que nous avons observées se retrouvent chez des salariés issus d’autres secteurs d’activité avec des qualifications, des missions, des conditions de travail et des cultures d’entreprise différentes. Cela permettrait de soutenir la viabilité de ce modèle de management partenarial et de pouvoir généraliser davantage nos résultats.

2.2.2. Les perspectives permettant de développer notre modèle de management partenarial

Dans ce travail de recherche, nous nous sommes intéressés à l’impact du management partenarial sur la performance sociale et économique des organisations hybrides à travers trois dimensions : la santé au travail (bien-être et épuisement professionnel), la performance individuelle et l’implication organisationnelle. D’autres dimensions pourraient également être analysées et permettraient d’étendre notre compréhension de l’impact d’un modèle de

management partenarial sur les salariés, notamment les comportements citoyens et contre-productifs (OCB et OWB), la créativité individuelle, la satisfaction vis-à-vis de l'emploi, la motivation intrinsèque et les tensions de rôles, ainsi que la performance collective et la collaboration au sein des équipes, ou encore l'efficacité du manager. Un grand nombre de travaux portant sur le leadership habilitant ont en effet montré son impact positif sur ces dimensions, ce qui justifie de les tester dans la perspective d'asseoir la pertinence de notre modèle de management partenarial.

En ce sens, il apparaît également nécessaire de concevoir une échelle intégrative du management partenarial, afin de pouvoir tester le modèle dans sa globalité. Dans sa forme actuelle, notre modèle de management partenarial est composé de quatre échelles de mesure : leadership habilitant, confiance, contrôle et espaces de discussion du travail (EDT) pour un total de 42 items. La longueur de ces échelles le rend statistiquement difficile à tester, sans altérer les indicateurs d'ajustement, de fiabilité et de validité du modèle. Il serait donc nécessaire de composer une seule et même échelle de mesure à partir des échelles existantes, en passant sous la barre des 30 items, afin de permettre son intégration dans des modèles structurelles plus complexes. Pour cela, il s'agirait de condenser les échelles de mesure du leadership habilitant, de la confiance et des EDT, en conservant les items que la littérature nous amène à considérer comme étant majeurs. Le management partenarial semble donc une piste prometteuse et nécessite à présent de travailler sur la démarche méthodologique à adopter pour se saisir des implications de ce mode d'encadrement.

2.3. Une démarche scientifique marquée par deux ans d'échanges avec des organisations en pleine mutation

L'élaboration, l'analyse et l'écriture de ce travail doctoral ont été marquées par les changements à l'œuvre dans les organisations hybrides pendant et après la crise sanitaire. C'est pourquoi, nous avons à cœur de revenir sur notre démarche méthodologique. Elle ne s'est pas seulement construite à travers une réflexion scientifique, mais s'est également nourrie des échanges avec le terrain, qui ont alimenté notre représentation du management, de ses enjeux et de ses besoins actuels.

Un manuscrit de thèse, c'est une démonstration cohérente et linéaire d'un parcours de formation composé d'aléas, de doutes et d'échanges, qui comptent certainement plus pour l'expérience du doctorant que d'être arrivé à finir et à soutenir sa thèse. Réaliser une recherche, quelle que

soit sa nature, c'est arriver à présenter une modélisation nécessairement simplificatrice et réductrice de la réalité, afin qu'elle soit explicable et compréhensible auprès du public visé. La démarche scientifique mise en œuvre pour y parvenir se compose d'une succession de choix plus ou moins protocolaires et difficiles à faire pour le chercheur, afin de limiter les biais de sa recherche et de proposer une lecture la plus juste possible de la réalité. Néanmoins, ce qui donne toute sa richesse à une recherche, et tout particulièrement en sciences de gestion, ce n'est pas tant de suivre la démarche établie au départ de manière stricte et rigoureuse, mais de savoir la faire évoluer au gré des échecs et des échanges avec ses pairs et son terrain de recherche. C'est pourquoi, nous aimerions montrer de quelle manière a évolué notre démarche scientifique, comment notre représentation du management s'est construite et pourquoi les éléments retenus dans notre modèle de management partenarial nous ont semblé être les plus pertinents.

2.3.1. Un besoin de réflexion sur le management des organisations hybrides

Au commencement de ce projet, nous nous sommes plongés dans la littérature sur le télétravail, afin d'en comprendre ses principales perspectives de recherche. L'encadrement du travail à distance était déjà présenté comme complexe et la plupart des études proposaient des préconisations managériales visant à limiter les risques du télétravail tout en profitant de ces avantages. Notre analyse de la littérature a ainsi mis en exergue un besoin d'encadrement théorique de la notion de management à distance. À partir des préconisations de la littérature, nous avons établi des liens avec un large spectre de modèles contemporains du management, parmi lesquels le leadership habilitant s'est démarqué au regard de sa pertinence vis-à-vis des enjeux du management dans les organisations hybrides. L'étude des travaux portant sur l'évolution du management et de ses conséquences pathogènes pour les salariés (Abord de Chatillon & Desmarais, 2013 ; Detchessahar, 2011 ; Dujarier, 2015 ; Linhart, 2015) nous a ensuite conduit à positionner le besoin de confiance, de considération professionnelle et de discussion comme des éléments indispensables à la mise en œuvre de notre proposition de modèle. Toutefois, ces lectures n'ont pas constitué un empilement fluide et évident d'idées qu'il ne nous restait plus qu'à tester pour composer notre manuscrit de thèse. Chacune de ces étapes a été jalonnée d'échanges avec notre terrain d'enquête : les comités de direction, les encadrants et les salariés, qui nous ont montré la complexité, les ambivalences et l'épaisseur des enjeux du management post-crise sanitaire.

2.3.2. Les difficultés d'alignement de la ligne managériale

Durant nos trois volets d'enquête, nous avons réalisé une restitution orale des résultats auprès de tous les comités de direction des Caisses d'Allocations Familiales (CAF) participantes. Ces échanges ont mis en lumière un tiraillement entre des dirigeants soucieux de conserver le présentisme et l'esprit d'équipe au centre de leurs valeurs, et des salariés désireux de travailler de manière plus autonome et flexible.

Face à ces enjeux, nous avons eu l'opportunité d'approfondir nos enquêtes en nous rendant au sein de trois CAF, avec l'objectif de travailler sur la transformation du rôle de manager dans le cadre du développement du télétravail. Nous avons ainsi rencontré des salariés souffrant d'un manque d'écoute, de reconnaissance, de soutien opérationnel et d'inclusion dans la prise de décision, malgré une très bonne entente avec leur management de proximité. Puis, nous avons été témoin du manque de marges de manœuvre de ces managers de proximité, qui aimeraient souvent donner plus d'autonomie et de flexibilité à leurs collaborateurs, mais qui en manquent eux-mêmes. D'autant plus que ces managers de proximité sont souvent issus des équipes qu'ils encadrent et ont été peu formés au management lors de leur prise de fonction. De ce fait, nous avons observé des situations où les managers de proximité étaient débordés par les difficultés opérationnelles, ne parvenaient pas à soutenir concrètement leurs collaborateurs, craignaient de prendre certaines décisions et se laissaient submergés par le poids de leur ligne hiérarchique. Face à cette situation, nous avons échangé avec le management intermédiaire et stratégique, qui nous ont fait part de leur difficulté à arbitrer entre les injonctions de la direction, relayant elle-même des directives nationales, et les difficultés opérationnelles dont ils étaient finalement très éloignés.

Pour exemple, lors d'une visite au sein d'un service d'action sociale, les agents nous ont montré leurs outils de travail. L'un d'entre eux nous a particulièrement interpellé. Cet applicatif mettait en moyenne 10 minutes à s'ouvrir et à se refermer. Il ne permettait pas le travail simultané de plusieurs agents, ni le copier-coller de texte. Cette situation nous a abasourdi, tant cet outil était archaïque. Et le plus surprenant, c'est que les salariés et les managers de proximité semblaient s'y être accommodés, alors que le service informatique et le Responsable stratégique du département nous ont dit ne jamais en avoir eu connaissance. Après coup, le service informatique nous a confirmé qu'en ayant connaissance du problème, il aurait pu améliorer le logiciel localement. Cette situation a mis en lumière la résignation du personnel opérationnel, qui parfois, ne prend même plus la peine de faire remonter ses difficultés, à cause du manque d'écoute et de réactivité dont leur hiérarchie a souvent fait preuve par le passé.

À partir de ces constats, nous avons invités les directions à travailler sur l'alignement par la discussion, l'anticipation des décisions et l'amélioration continue des processus et des conditions de travail, dans une démarche beaucoup plus participative, en remettant le soutien opérationnel du travail au cœur de l'activité de tous les managers.

2.3.3. Le management par la tâche : un positionnement à la confluence des implications théoriques et des besoins opérationnels

Ces situations et les échanges qui en ont découlé nous ont conduit à positionner le management de la tâche comme l'activité fondamentale du manager, dans l'optique de favoriser la performance sociale et économique d'une organisation et de ses collaborateurs. Grâce à ces apports pratiques, nous avons fait des choix théoriques et nous sommes focalisés sur les travaux de recherche qui faisaient sens vis-à-vis des situations concrètes que nous avons rencontrées. Il nous semble donc finalement que c'est cet entremêlement d'apports théoriques et pratiques qui nous a conduit à proposer un modèle de management partenarial. Nos lectures, nos observations et nos analyses empiriques nous permettent de croire que ce modèle est à même de répondre à la fois aux enjeux du télétravail et de la crise du management qui s'est illustrée dans notre terrain de recherche. Au cours de ce travail doctoral, aucun de ces deux apports (pratique et théorique) n'a été plus important que l'autre. Ils nous ont conjointement permis de saisir une part de cette complexité organisationnelle, que nous espérons à présent pouvoir enrichir et développer dans la continuité de ce travail doctoral.

Bibliographie générale

A

Abord de Chatillon, E. & Desmarais, C. (2010). Le rôle de traduction du manager, entre allégeance et résistance. *Revue Française de Gestion*, 20(5), 71-88.

Abord de Chatillon, E. & Desmarais, C. (2012). Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? *Management international*, 16(3), 10-24.

Abord de Chatillon, E. & Desmarais, C. (2017). Espace de discussion, management et épuisement professionnel. *@GRH*, 23, 13-36.

Abord de Chatillon, E. & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail pour le SLAC. *Revue française de gestion*, 249, 53-71.

Abord de Chatillon, E., Laborie, C., Richard, D. & Valette, A. (2020). *Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ?* Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020. Rapport de recherche de la Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes, 11 mai 2020.

Ackroyd, S. & Fleetwood, S. (2000). *Realist Perspectives on Organization and Management*. Londres, Routledge.

Adami, L.M. (1999). Autonomy, Control and the Virtual Worker. Dans P.J. Jackson (dir.), *Virtual Working: Social and Organisational Dynamics* (131-149). London, Routledge.

Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62, 102437.

Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 41(1), 61-89.

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? Métropolisation, cohésion et performances : futurs pour nos territoires ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2016(1), 245-266.

Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.

- Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary accounting research*, 21(2), 271-301.
- Airila, A., Hakanen J.J., Schaufeli, W.B., Luukkonen, R., Punakallio, A. & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work Stress*, 28(1), 87-105.
- Akogul, S. & Erisoglu, M. (2017). An approach for determining the number of clusters in a model-based cluster analysis. *Entropy*, 19(9), 452.
- Alfehaid, L., & Mohamed, E. E. (2019). Understanding the influence of E-leadership on Virtual Team Performance Empirical Study. *International Journal of Business Applied Social Sciences*, 5, 21-36.
- Allen, J. P. & Meyer, N. J. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*, 26, 40-61.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science Public Interest*, 16, 40-68.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, organizations and society*, 29(3-4), 423-444.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 784-800.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26, 645-663.
- Anderson, N. & West, M. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Aourzag, A. (2021). Impact de l'adoption du télétravail sur la motivation des cadres de la fonction publique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 1358-1383.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.

Arnoux-Nicolas, C. (2022). Le télétravail transforme-t-il le sens du travail ? *Le Journal des Psychologues*, 7(399), 16-20.

Aulakh, P. S., Kotabe, M. & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of international business studies*, 27(5), 1005-1032.

Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.

Avolio, B. J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 25, 105-131.

B

Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis for performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.

Babule, K. & Chappert, F. (2022). Les nouveaux risques professionnels du télétravail. *Travail, Genre et Sociétés*, 2(48), 153-156.

Bachet, D. (1998). Quelle performance pour les entreprises et pour l'emploi. *Revue Économie et Politique*.

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, I. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory–General Survey: An Internet study. *Anxiety, Stress and Coping*, 15, 245–260.

Barbalet, J. (1999). Boredom and social meaning. *The British journal of sociology*, 50, 631-646.

Barthou, E. & Bruna, Y. (2021). *Le travail en période de confinement : tensions, accélérations et opportunités*. Rapport de recherche. Université de Pau et des Pays de l'Adour. Hal-03094957

- Bartol, K., Tein, M., Mathew, G. & Martin, D. (2003). *Management: A Pacific Rim Focus enhanced edn.* Sydney: McGraw-Hill.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15, 34-49.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4^e éd.). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bathini, D. R. & Kandathil, G. BeckerM. (2019). An Orchestrated Negotiated Exchange: Trading Home-Based Telework for Intensified Work. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 411-423.
- Bazet, I., Jolivet, A. & Mayère, A. (2008). Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation : changement organisationnel et gestion des événements indésirables. Communication et organisation. *Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 33, 30-39.
- Becker, H. S. (1960). Note on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Beehr, T. A., Bowling, N. A. & Bennett, M. M. (2010). Occupational stress and failures of social support: when helping hurts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 45-59.
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M. & Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220-231.
- Belet, D. (2013). Le servant leadership : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management. *Gestion 2000*, 30, 15-33.
- Bellini, S. & De Carvalho, D. (2021). Télétravail et confinement. Étude exploratoire des effets du télétravail sur les régulations sociales. *Actes du 32^{ème} congrès de l'AGRH*, Paris, octobre 2021.
- Bellini, S., Drevetton, B., Grimand, A. & Oiry, E. (2018). Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 3-22.
- Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12, 36-62.

Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper and Row, New York.

Benoit, B. & Chatelain-Ponroy, S. (2016). Du modèle « enabling » au contrôle capacitant : état de l'art et perspectives. *Finance Contrôle Stratégie*, 19(4). <https://doi.org/10.4000/fcs.1856>

Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2016). The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215.

Bergère, J. M. & Chassard, Y. (2013). *A quoi servent les cadres ? L'Observatoire des cadres*/Odile Jacob, Paris.

Bernard, N. (2019). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes*. [Thèse en Sciences de Gestion. CERAG, Université Grenoble Alpes.]

Bernard, N., Loup, P., Abord de Chatillon, E. & Commeiras N. (2021). How do you working conditions help us to understand the paradox between well-being at work performance? *Revue de gestion des ressources humaines*, 121, 62-78.

Berri, M., Moisson, J. C. & Riveline, C. (1978). *Qu'est-ce que la recherche en gestion ?* Publication du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et du Centre de gestion scientifique de l'École des mines de Paris.

Bhattacharya, S. & Mittal, P. (2020). The Impact of Individual Needs on Employee Performance while Teleworking. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 14(5), 65-85.

Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 775–789.

Biétry, F. & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 87(1), 23-41.

Bijlsma-Frankema, K. & Costa, A.C. (2005). Understanding the Trust-Control Nexus. *International Sociology*, 20(3), 259-282.

Binet, S. (2022). Femmes qualifiées et télétravail : La double peine ? *Travail, Genre et Sociétés*, 2(48), 163-165.

Bobillier Chaumon, M. E. (2003). Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 66, 161-192.

Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. & Campbell, J. (2016). Telework Paradoxes and Practices: The Importance of the Nature of Work New Technology. *Work and Employment*, 31(2), 114-131.

- Boonyachai, Y. (2011). *An investigation of the leadership styles of middle managers in the Thai hotel industry using the MLQ (5X-Short Form) and Hofstede's Cultural Dimensions*. [DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW].
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Dir.), *Personnel selection in organizations* (p. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bornarel, F. (2007). La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, 175(6), 95-109.
- Boudrias, J. S. & Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation. Dans J.-L. Bernaud, P. Desrumaux & D. Guédon (Dir.), *La bientraitance professionnelle* (p. 102-119). Dunod, Paris.
- Boutaud, J.-J. & Bonescu, M. (2008). La convivialité en entreprise. Topique et topographie d'une figure sensible. *MEI*, 29, 141-151.
- Bouzou, N. & De Funès, J. (2018). *La comédie (in)humaine*. Paris, Les éditions de l'Observatoire.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal Occupational Organisationnel Psychology*, 87(1), 138-57.
- Brillet, F., Coutelle, P. & Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? *Gestion 2000*, 29, 69-88.
- Bromiley, P. & Cummings, L. L. (1995). Transaction Costs in Organizations with Trust. Dans R. Bies, R. Lewicki & B. Sheppard (Dir.). *Research in Negotiation in Organizations* (p. 219-247). Jay Press Inc.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brunelle, E. (2009). E-Leadership : L'art de gérer les distances psychologiques. *Revue internationale de Gestion*, 34, 10-20.
- Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management International*, 14, 23-35.
- Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy* (2^e éd.). Copenhagen Business School Pres, Oslo.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Londres, Heinemann.

Butts, M. M., Casper, W. J. & Yang, T. S. (2013). How important are work-family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1-25.

C

Caillé, A. (2020). *Innovation managériale au sein d'une industrie aéronautique : étude de l'effet des pratiques managériales habilitantes sur le bien-être et la performance des salariés*. Doctoral dissertation, Nantes.

Caillé, A., Courtois, N., Galharret, J.-M. & Jeoffrion, C. (2020). Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : Étude comparative entre une organisation « habilitante » et une organisation « classique ». *Psychologie du Travail et des organisations*, 26, 247-261.

Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *American Review of Public Administration*, 42, 461-480.

Camacho, S. & Barrios, A. (2022). Teleworking and technostress: Early consequences of a COVID-19 lockdown. *Cognition, Technology & Work*, 24(3), 441-457.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. Sans N. Schmitt & W. C. Borman (Dir.), *Personnel selection in organizations* (p. 35-69). San Francisco: Jossey-Bass.

Campbell Clark, S. (2000). Work/family border theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.

Caplan R. D., Cobb, S. & French J. R. P. (1975). Relationships of Cessation of Smoking with Job Stress, Personality and Social Support. *Journal of Applied Psychology*, 60, 211-219.

Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to Epidemic-Induced Telework: Empirical Insights from Teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.

Carmeli, A., Schaubroeck, J. & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411.

Carnap, R. (1950). Empiricism, Semantics, and Ontology. *Revue Internationale de Philosophie*, 4(11), p. 20-40.

Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.

- Chanlat, J.F. (2003). *L'individu dans l'organisation*. P.U. de Laval.
- Charbonnier-Voirin, A. & Akremi, A. E. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 66(1), 122-149.
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. & Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques (p. 97-150). Dans S. Saint-Onge (Dir.), *Gestion des performances au travail*. De Boeck Supérieur.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L. & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557.
- Chêne, A. C. & Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 185-204.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J. & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M. & Tsai C.Y. (2018). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Choi, S. (2018). Managing flexible work arrangements in Government: Testing the effects of institutional and managerial support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26-50.
- Christensen, K. E. (1987). Impacts of computer-mediated home-based work on woman and their families. *Office Technology and People*, 3(3), 211-230.
- Chuang, C. H., Jackson, S. E. & Jiang, Y. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 524-554.
- Clot, Y. (2001). Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. *Éducation permanente*, 146(1), 35-49.
- Clugston, M., Howell, J. P. & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Collard, D. (2019). Explorer et gérer les espaces de discussion sur le travail. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 138(4), 21-30.

- Collins, M. (2005). The (Not So Simple) Case for Teleworking: A Study at Lloyd's of London. *New Technology, Work and Employment*, 20(2), 115-132.
- Collins, A. M., Hislop, D. & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.
- Conchie, S. M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 198-210.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conjard, P. (2011). Prévenir les risques psychosociaux par file-management du travail. *Actes du 22^{ème} congrès de l'AGRH*, Marrakech.
- Conjard, P. (2014). *Le management du travail : Une alternative pour améliorer le bien-être et l'efficacité au travail*. Paris, Armand Colin.
- Conjard, P. & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, 63, 81-97.
- Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11:590271.
- Cooke, G. Chowhan, J. & Cooper, T. (2014). Dialing it in: A Missed Opportunity Regarding the Strategic Use of Telework? *Relations Industrielles*, 69(3), 550-574.
- Cooper, C. & Kurland, N. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532.
- Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology*, 10, 19-38.
- Cotton, P. & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Cougot, B. (2021). *Leadership habilitant : Modélisation bifactorielle et étude de ses relations avec des indicateurs psychologiques et biologiques de la santé*. [PHD Thesis, University of Tours].
- Cowan, L. D. (2014). E-Leadership: Leading in a virtual environment-guiding principle for nurse leaders. *Nurse Economy*, 32, 312-322.

Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness: challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology*, 22(2), 149-179.

Crague, G. (2006). La place du télétravail dans la production. *Espaces et sociétés*, 124, 131-151.

Craipeau, S. (2003). De la contrainte d'obéissance à la contrainte d'autonomie : l'exemple des *groupwares*. Dans V. Boussard & S. Maugeri (Dir.), *Du politique dans les organisations, sociologie des dispositifs de gestion*. L'Harmattan, Paris.

Craipeau, S. (2010). Télétravail : le travail fluide. *Quaderni*, 71, 107-120.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.

Crottaz, C., Delobbe, N. & Fellay Morante, S. (2021). La formation professionnelle initiale duale comme levier d'engagement organisationnel : analyse d'un dispositif de formation d'apprenti-es assistant-es en soins et santé communautaire (ASSC) dans le contexte domiciliaire. *Éducation et socialisation*, 62. <https://doi.org/10.4000/edso.17134>

D

Dahlstrom, T.R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451.

Damdin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-375.

Daniels, K., Lamond, D. & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for Organizational Research. *Journal of Management Studies*, 38, 1151-1185.

Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.

DARES (2019). *Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?* DARES Analyses n°051, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Paris.

DARES (2021). *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 : Enquête Flash*. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Paris.

DARES (2022). *Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ?* DARES Analyses n°057, Ministère du travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnel et du Dialogue Social, Paris.

Darics, E. (2020). E-leadership or “How to be boss in Instant Messaging?”. The role of nonverbal communication. *International Journal of Business Community*, 57, 3-29.

Day, D. V. & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2^e éd.). Los Angeles, CA: Sage.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornhaeve, B. P. (2001). *Intrinsic need satisfaction scale*. Rochester, NY: University of Rochester.

Deci, E.L., Ryan, R.M. & Williams, G.C. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. University of Rochester Press.

De Corbières, F., Pallud, J. & Godé, C. (2021). Conférences à Distance, Oui Mais... *Systèmes d'Information & Management*, 25(3), 3-7.

De Cuyper, N., Ma'kikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S. & Witte, H. D. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory. *Journal Organizational Behavior*, 33(6), 770-88.

Defélix, C., Le Boulaire, M., Monties, V. & Picq, T. (2014). La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance. *@GRH*, 11, 31-50.

Defélix, C., Mizzilli, I. & Gosselin, A. (2015). Articuler les politiques de GRH avec les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits. *Revue de gestion des ressources humaines*, 96, 60-72.

Dejoux, C. (2016). *Du management au leadership agile* (2^e éd.). Dunod, Paris.

Delcourt, J. (1999). Y aura-t-il bientôt des syndicats de télétravailleurs ? Dans D. Fusulier & P. Lannoy (Dir.), *Les techniques de la distance*. Paris, L'Harmattan.

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

Delicourt, A. (2021). Rôles protecteurs de l'activité de travail, du soutien social perçu et des stratégies de coping en période de confinement et de crise sanitaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(2), 75-88.

Delobbe, N. (2009). Bien-être au travail et performance de l'organisation. *Revue de la littérature et piste de recherche*.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Denhardt, R., Denhardt, J. & Aristigueta, M. (2002). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409-434.
- Deschênes, A. A. (2023). Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *European Review of Applied Psychology*, 73(2), 1008-23.
- Desmarais, C. & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 6, 71-88.
- Detchessahar, M. (2009). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail*. Rapport pour l'Agence Nationale de la Recherche. Programme SEST, LEMNA, Université de Nantes, septembre 2009.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail - Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion*, 214, 89-105.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négotiations*, 19, 57-80.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A. & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? @ *GRH*, 16(3), 63-89.
- Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue*. Nouvelles cités, Paris.
- De Terssac, G. (2001). Compétences et travail : compétences d'explications, d'intervention et d'évaluation. *Les compétences en ergonomie*. Toulouse : Octarès.
- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9, 109-126.
- De Vaujany, F. X., Leclercq-Vandelannoitte, A., Munro, I., Nama, Y. & Holt, R. (2021). Control and surveillance in work practice: cultivating paradox in 'new' modes of organizing. *Organization Studies*, 42(5), 675-695.
- De Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? *Review of Public Personal Administration*, 39, 570-593.
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181-195.

- Dionne, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., ... Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 6–35.
- DiStefano, C., Zhu, M. & Mindrila, D. (2009). Understanding and using factor scores: Considerations for the applied researcher. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 14(1), 20.
- Dixon, N. (2017). Learning together and working apart: routines for organizational learning in virtual teams. *Learning Organization*, 24(3), 138-149.
- Dolce, V., Vayre, E., Molino, M. & Ghislieri, C. (2020). Far Away, So Close? The Role of Destructive Leadership in the Job Demands-Resources and Recovery Model in Emergency Telework. *Social Sciences*, 9(11), <https://doi.org/10.3390/socsci9110196>
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), <https://doi.org/10.2307/41165987>
- Drucker, P. F. (1954/2006). *The Practice of Management*. New York: Collins.
- Dubois, M. & Retour, D. (1999). La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées. *Psychologie du travail et des organisations*, 5, 225-243.
- Dujarier, M. L. (2010). L'automatisation du jugement sur le travail. *Cahiers internationaux de sociologie*, 128, 135-160.
- Dujarier, M. L. (2015). *Le management désincarné*. Paris : La Découvert.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). Meta-analysis of LMX antecedents and consequences: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 6, 1715-1759.
- Dumas, M. & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, 74, 71-95.
- Dunning, D., Heath, C. & Suls, J. M. (2004). Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace. *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 69-106.
- Dupont, M. A. (2012). *Construire la confiance de ses collaborateurs : une approche contingente de l'efficacité des pratiques de leadership du manager*. [Thèse en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille].

E

Ellis, A. P. (2006). System breakdown: The role of mental models and transactive memory in the relationship between acute stress and team performance. *Academy of Management Journal*, 49, 576-589.

Elst, T. V., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E. & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *American College of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), 180-186.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231.

Escudero-Castillo, I., Mato-Díaz, F. J. & Rodriguez-Alvarez, A. (2021). Furloughs, Teleworking and Other Work Situations during the COVID-19 lockdown: Impact on Mental Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 28-98.

Etoundi Eloundou, G.C. (2020). Chapitre 9 - Télétravail et management à distance : quelles compétences pour les managers et les employés ? Dans S. Mougou Mbenda & V. Ondoua Biwolé (Dir.), *Épidémiologie de l'économie et confinement de l'organisation*. Presses Universitaires de Yaoundé. LesPuy, Yaoundé (Cameroun).

Eva, N., Robin, M., Sendjayac, S., Van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.

Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14, 607-625.

F

Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W. & Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: Motivating language perspective. *Industrial Management of Data System*, 114, 421-437.

Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernandez-Macías, E. & Gonzáles Vásquez, I. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study. *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, Joint Research Centre. European Commission, Seville.

- Fautrero, V., Fernandez, V. & Khalil, S. (2018). Le paradigme du cloud computing : au-delà de nouvelles solutions informatiques, un enjeu de gouvernance renouvelée des technologies numériques. *Annales des mines, Gérer et comprendre*, 133, 13-24.
- Felstead, A. & Jewson, N. (2000). *In work, at home. Towards an understanding of home working*, Routledge. Taylor & Francis Group, UK.
- Felstead, A., Jewson, N. & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 241-264.
- Fenneteau, H. & Naro, G. (2005). Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle. Illustrations logistiques. *Revue française de gestion*, 156(3), 203-219.
- Fernandez, V., Guillot, C. & Marraud, L. (2014). Télétravail et travail à distance équipé : Quelles compétences, tactiques et pratique professionnelles ? *Revue française de gestion*, 238, 101-118.
- Fernandez, V. & Marraud, L. (2012). Usage des téléphones portables et pratiques de la mobilité. L'analyse de « journaux de bord » de salariés mobiles. *Revue française de gestion*, 226, 137-149.
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), 270-291.
- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.
- Fong, K. H. & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26, 126-138.
- Fonner, K. L. & Roloff, M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), p. 336-361.
- Foote, N. (1951). Identity as the Basis for a Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.
- Fosselin, L. & Duffy, M. W. (2020). How to Combat Zoom Fatigue. *Harvard Business Review*, 29, 8-13.
- Franck, E. & Gilbert, P. (2007). Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle. *Marché et organisations*, 4, 167-188.
- Fremont, N. (2013). *Quels facteurs explicatifs du burnout et du bien-être subjectif ? Déterminants psychologiques, sociaux et organisationnels auprès des cadres à responsabilités*

et élaboration d'un modèle. [Thèse en Sciences de gestion, Université Charles de Gaulle-Lille III].

Friedman, S. D. & Westring, A. (2015). Empowering individuals to integrate work and life: insights for management development. *Journal of Management Development*, 34, 299-315.

Frimousse, S. & Peretti, J. M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, 30(4), 107-150.

Fry, L. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693-728.

Fry, L. & Altman, Y. (2013). *Spiritual Leadership in Action. The CEL Story Achieving Extraordinary Results Through Ordinary People.* Texas A&M University Central Texas Editors.

Fuhrer, C., Hauret, L. & Martin, L. (2021). *Usage des outils digitaux pendant le confinement et évolution du bien-être et de la productivité des télétravailleurs.* LISER Collections.

G

Gachez-Mauroz, T., Cros, F., Maillot, A.-S., Delobbe, N. & Vayre, E. (2021). (Télé)travail en temps de crise : Quelles incidences du point de vue des directeurs de service ? *Actes du 32^{ème} congrès de l'AGRH*, Paris, octobre 2021.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B. & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783-799.

Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (2^e éd.). Pearson.

Gao, L., Janssen, O. & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.

Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.

Getz, I. & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris, Fayard.

Giauque, D., Emery, Y., Cornu, F. & Renard, K. (2021). Engagement, exhaustion, and perceived performance in time of covid-19: based on a job demands-resources model. *Actes du 32^{ème} congrès de l'AGRH*, Paris, octobre 2021.

Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P. & Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8, 75-86.

Gibson, C. (2020). From social distancing to care in connecting: an emerging organizational research agenda for turbulent times. *Academy of Management Discoveries*, 6(2), 165-169.

Gillet, N., Berjot, S. & Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation. *Le travail humain*, 2(2), 141-162.

Gillespie N. (2003). Measuring trust in work relationships: The Behavioral Trust Inventory. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Seattle.

Girin, J. (1981). Quel paradigme pour la recherche en gestion ? *Économies et Sociétés*, 15(10), Série « Sciences de gestion », 1871-1889.

Gohoungodji, P., N'Dri, A. B., & Matos, A. L. B. (2023). What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: a systematic and critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 605-649.

Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 319-340.

Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.

Golden, T. D., Veiga, J. F. & 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, 1412-1421.

Goleman, D. (2000). *Working With Emotional Intelligent*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Gooday, G. (1998). *The Location and Nature of Work in the Information Age*. Leicester: De Montford University Centre for Computing and Social Responsibility.

Gooty, J. & Yammarino, F. J. (2016). The leader–member exchange relationship: A multisource, cross-level investigation. *Journal of Management*, 42(4), 915-935.

- Gosselin, E. & Lauzier, M. (2011). Le présentéisme : Lorsque la présence n'est pas garante de la performance. *Revue française de gestion*, 211(2), 15-27.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Vreye, S. & Duchy, F. (2017). A supervisors' perspective on their role in transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 28(4), 515-552.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs*. Paris, Les liens qui libèrent.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. Dans B. M. Staw & L. L. Cumming (Dir.), *Research in organizational behavior* (p. 175-208), *Research in organizational behavior* Greenwich. CT: JAI press.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M., Parker, S. & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62, 31-55.
- Green, D. & Roberts, G. (2010). Personnel implications of public sector virtual organizations. *Public Personnel Management*, 39(1), 47-57.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Grenier, C. & Martin, V. (2013). Performance des organisations et bien-être des usagers : quels modes de pilotage et d'intervention ? *Management & Avenir*, 3(3), 129-145.
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Groemping, U. (2007). Estimators of relative importance in linear regression based on variance decomposition. *American Statistician*, 61(2), 139– 147.
- Groen, B. A. C., Van Triest, S. P., Coers, M. & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36, 727- 735.
- Groysberg, B. (2014). *The seven skills you need to thrive in the C-suite*. Massachusetts: Harvard Business Review.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Londres, Sage.

Gunliffe, A. (2010). Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673.

Gupta, S. & Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal Organizational Change Management*, 31, 778-794.

H

Haddon, L. & Lewis, A. (1994). The experience of teleworking: an annotated review international. *Journal of Human Resource Management*, 5, 193-223.

Hafermalz, E. (2020). Out of the Panopticon and into Exile: visibility and control in distributed new culture organizations. *Organization Studies*, 42(5), 697-717.

Hager, F. W. (2018). Links between telecommuting, social support and mental well-being among teleworkers. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 36-58.

Hagger, M. S. (2015). Conservation of resources theory and the “strength” model of self-control: conceptual overlap and commonalities. *Stress Health*, 31(2), 89-94.

Haider, M. & Anwar, A. I. (2023). The prevalence of telework under Covid-19 in Canada. *Information Technology & People*, 36(1), 196-223.

Haines, V. Y., St. Onge, S. & Archambault, M. (2002). Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes. *Journal of End User Computing*, 14(3), 32-50.

Halbesleben, J. R., Harvey, J. & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal Applied Psychology*, 94(6), 1452-65.

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal Management*, 40(5), 1334-64.

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.

Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20, 897-919.

Hao, P., He, W. & Long, L. R. (2018). Why and When Empowering Leadership Has Different Effects on Employee Work Performance: The Pivotal Roles of Passion for Work and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1). <https://doi.org/10.1177/1548051817707517>

- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 32(4), 422-437.
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A. & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567-604.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146.
- Hayes, A. F. & Coutts, J. J. (2020). Use Omega Rather than Cronbach's Alpha for Estimating Reliability. But... *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1-24.
- Hartman, R. I., Stoner, C. R. & Arora, R. (1991). An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 6(2), 207-225.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M. & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten Years on: A Review of Recent Research on the Job Demand-Control (-Support) Model and Psychological Well-Being. *Work and Stress, European Academy of Occupational Health Psychology*, 24, 1-35.
- Head, C. (1999). *Telecommuting: Panacea or Pandora's Box?* Holland and Night Attorney Publications.
- Hegel, G. W. F. (1807). *La phénoménologie de l'esprit*.
- Heimbürger, C. (2022). Les effets du télétravail sur l'engagement et la performance adaptative des salariés : Une mise en perspective des théories des comportements organisationnels en situation de déspatialisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 28(74), 49-70.
- Henderson, J. C. & Lee, S. (1992). Managing I/S Design Teams: A Control Theories Perspective. *Management Science*, 38(6), 757-777.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P. & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667-683.
- Hill, E. J., Ferris, M. & Martison, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 220-241.
- Hill, N. S. & Bartol, K. M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology*, 69(1), 159-198.
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 865-889.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychology*, 44(3), 513-24.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: Int. Review*, 50(3), 337-70.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. & Westman, M. (2018) Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-28.
- Hoegl, M. & Muethel, M. (2016). Enabling shared leadership in virtual project teams: A practitioners' guide. *Project Management Journal*, 47, 7-12.
- Hon, A. H., Bloom, M. & Crant, J. M. (2014). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management*, 40(3), 919-941.
- Hook, A., Court, V., Sovacool, B. K. & Sorrell, S. (2020). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*, 15(9). <http://doi.org/10.1088/1748-9326/ab8a84>
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. (2008). Evaluating Lodel Fit: A Synthesis of the Structural Equation Modelling Literature. *7th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*. Regent's College, London, UK.
- Hoppe, A., Toker, S., Schachler, V. & Ziegler, M. (2017). The effect of change in supervisor support and job control on change in vigor: differential relationships for immigrant and native employees in Israel. *Journal Organizational Behavior*, 38(3), 391-414.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Howe, L. C., & Menges, J. I. (2022). Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic. *Human-Computer Interaction*, 37(6), 481-507.
- Hubault, F. (2005). Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? *Colloque DARES-ANACT*, Paris, décembre 2005.
- Huberman, A. M. & Miles, M. B. (1991). *Analyse de données Qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck-Wesmael, Bruxelles.

Hunt, S. D. (1991). Positivism and Paradigm Dominance in Consumer Research: Toward Critical Pluralism and Rapprochement. *Journal of Consumer Research*, 18(3), p. 32-44.

Hunt, S. D. & Hanser, J. M. (2008). Chapitre 7 - The Philosophical Foundations of Marketing Research: For Scientific Realism and Trust. Dans P. Maclaran, M. Sren, B. Stren & M. Tadjewski (Dir.), *The Sage Handbook of marketing Theory* (p. 111-126). London: Sage.

Hunter, S. T., Cushenbery, L. D. & Jayne, B. (2017). Why dual leaders will drive innovation: resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution. *Journal Organizational Behavior*, 38, 1183-95.

Humborstad, S. I. W. & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 363-377.

Husserl, E. (1970). *The Crisis of European Sciences and Transcendental Phenomenology: An Introduction to Phenomenological Philosophy*. Evanston, Northwestern University Press.

Husson, F., Josse, J., Le, S., Mazet, J. & Husson, M. F. (2016). Package 'factominer'. *An R package*. <https://cran.rediris.es/web/packages/FactoMineR/FactoMineR.pdf>

Huws, U. (1984). *The new homeworkers: new technology et the changing location of white-collar work*. Low Pay Unit, London.

I

Illegems, V. & Verbeke, A. (2004). Telework: what does it mean for management? *Long Range Planning*, 37, 319-334.

Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.

Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Espnes, G. A., Falkum, E. & Aasland, O. G. (2008). Positive and negative work-family interaction and burnout: a longitudinal study of reciprocal relations. *Work Stress*, 22(1), 1-15.

INRS (2020). *Travail sur écran. Ce qu'il faut retenir - Risques*. Dossier INRS, 1-16.

J

Jackson, P. J. & Van Der Wielen, J. (2002). *Teleworking: international perspectives: from telecommuting to the virtual organisation*. Psychology Press. London, Routledge.

Jarad, G. H. (2012). *The construction manager leading characteristics for the success of construction projects in the Gaza Strip*. [Master's Thesis, The Islamic university of Gaza].

Javidan, M., Dorfman, P. W., Sully de Luque, M. & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross-cultural lessons in leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20, 67-90.

Jawadi, N. (2010). Leadership et gestion de la confiance et de la performance dans les équipes virtuelles : une approche par la complexité comportementale. *Management & Avenir*, 37, 282-305.

Jehn, K. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict–outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 24, 187-242.

Jett, Q. R. & George, J. M. (2003). Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy of Management Review*, 8, 494-507.

Jobin, M. (2003). Vers la construction et le partage d'un « savoir d'expérience ». *Vie pédagogique*, 128, 31-36.

Johnson, J. W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. Dans M. R. Barrick & A. M. Ryan (Dir.). *Personality and work* (p. 83-120). San Francisco: Jossey-Bass.

Jones, N. & O'shea, J. (2004). Challenging hierarchies: The impact of e-learning. *Higher Education*, 48, 379-395.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768.

K

Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.

Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M. & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38, 555-564.

Karjalainen, H. & Soparnot, R. (2010). Gérer des équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologies. *Gestion*, 35, 10-20.

- Kenaszchuk, C., Reeves, S., Nicholas, D. & Zwarenstein, M. (2010). Validity and reliability of a multiple-group measurement scale for interprofessional collaboration. *BMC health services research*, 10(83). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-10-83>
- Kets de Vries, M. F. R. & Miller, D. (1985). *The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kikunaga, K., Nakata, A., Kuwamura, M., Odagami, K., Mafune, K., Ando, H., Muramatsu, K., Tateishi, S. & Fujino, Y. (2022). Psychological Distress, Japanese Teleworkers, and Supervisor Support During COVID-19. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 65(2), 68-73.
- Kim, D., Moon, C. W. & Shin, J. (2018b). Linkages between empowering leadership and subjective well-being and work performance via perceived organizational and co-worker support. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 844-858.
- Kim, M. & Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(4), 466-478.
- Kim, M. & Beehr, T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(2), 184-196.
- Kim, M., Beehr, T. A. & Prewett, M. S. (2018a). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3). <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kim, T., Mullins, L. B. & Yoon, T. (2021). Supervision of telework: a key to organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263-277.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X. & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural, examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744-764.
- Kobasa, S. C. & Puccetti, M. C. (1983). Personality and social resources in stress resistance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 839-850.
- Koestenbaum, P. (1991). *Leadership: The Inner Side of Greatness* (1^e éd.). Jossey-Bass.
- Konradt, U., Schmook, R. & Malecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families. A critical review. *International review of industrial and organizational psychology*, 15, 63-100.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A. & Eaton, S. C. (2005). Telecommuting, control and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347-367.

- Kotera, Y. & Correa Vione, K. (2020). Psychological impacts of the New Ways of Working (NWW): A systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 17(14), 50-80.
- Kotter, J. P. (1987). *The Leadership Factor*. The Free Press, New York, NY.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do? *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Kotter, J. (2015). *Conduire le changement. Feuille de route en 8 étapes*. Paris, Person éditions.
- Kotter, J. (2017). *Accélérez ! Osez l'agilité*. Paris, Person éditions.
- Kotterman, J., (2006). Leadership vs Management: What's the difference? *Journal for Quality & Participation*, 29(2), 13-17.
- Kowalski, K. B. & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249.
- Kramer, R. M. (1999). Trust And Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Krohmer, C. & Retour, D. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. Dans C. Defélix, A. Klarsfeld & E. Oiry (Dir.). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* (p. 149-183). Paris, Vuibert.
- Kurland, N. B. & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, 10, 500-513.
- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28, 53-68.
- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Kurland, N. B. & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 107-126.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal Management*, 43(6), 1854-84.

Kwon, M. & Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? *Review of public personnel administration*, 40(1), 36-55.

L

Laborie, C. & Abord de Chatillon, E. (2021). *Face à un deuxième confinement sans fin : plus de lassitude et de fatigue dans une organisation du travail à distance pourtant meilleure*. Résultats de l'enquête réalisée en novembre et décembre 2020. Rapport de recherche de l'Observatoire Universitaire du Télétravail - Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, UGA, 29 décembre 2020.

Laborie, C. & Abord de Chatillon, E. (2022) Le soutien social du manager direct : une solution pour limiter l'épuisement professionnel pendant la crise sanitaire ? *Relations Industrielles / Industrial Relation (IR/RI)*, 77(2). <https://doi.org/10.7202/1091589ar>

Laborie, C., Bernard, N., & Monnier, A. (2023). Bien-être en télétravail : a-t-on encore besoin d'un manager ? *RIPCO*, 29, 121-149.

Laborie, C., Monnier, A. & Abord de Chatillon, E. (2022). *Manager des équipes hybrides : quelles leçons retenir de la crise pour penser l'organisation du travail de demain ?* Résultats de l'étape 3 de l'enquête : *Le télétravail : un travail d'avenir ?* réalisée entre novembre 2021 et mars 2022. Rapport de recherche de l'Observatoire Universitaire du Télétravail - Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, UGA, 12 avril 2022.

LaFasto, F. M. J. & Larson, C. (2002). *When teams work best*. SAGE, Business Book Review.

Lahti, M. & Nenonen, S. (2021). Design Science and Co-Designing of Hybrid Workplaces. *Buildings*, 11(3), 129. <https://doi.org/10.3390/buildings11030129>

Lallé, B. (1999). Nouvelles technologies et évolution de la dialectique contrôle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 31, 99-113.

Lam, C. K., Huang, X. & Chan, S. C. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836-855.

Largier, A. (2001). Le télétravail : Trois projets pour un même objet. Internet et le commerce électronique. *Réseaux*, 106, 201-229.

Lautsch, B. A., Kossek, E. E. & Eaton, S.C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.

Lauzier, M., Lafreniere-Carrier, B. & Delobbe, N. (2020). Comprendre l'adoption de comportements de soutien post-formation par le supérieur immédiat : l'apport du style

d'orientation des buts et de l'intérêts pour le développement des subordonnés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 118, 3-18.

Lazaro, P., Sury-Lestage, S., Princet, I., Beuzit, K., Faucher-Grassin, J. & Dupuis, A. (2013). Partage d'expérience : les équipes pharmaceutiques mobiles à l'hôpital, un concept qui fait ses preuves. *Annales Pharmaceutiques Françaises*, 71(5), 364-368.

Lederlin, F. (2020). Télétravail : un travail à distance du monde. *Études*, 11(1), 35-45.

Lee, A., Willis, S. & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325.

Lee, M. C. C., Idris, M. A. & Delfabbro, P. H. (2016). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392-415.

Lee, M. C. C. & Ding, A. Y. L. (2020). Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh Journal*, 9(5), 668-681.

Lee, S., Cheong, M., Kim, M. & Yun, S. (2017). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group & Organization Management*, 42(1), 11-38.

Lee, R. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.

Légeron, (2015). *Le stress au travail : un enjeu de santé*. Odile Jacob : Paris.

Lemesle, R. M. & Marot, J. C. (1994). *Le télétravail*. Paris, PUF.

Le Moigne, J. L. (1979). *Le Constructivisme*. Tomes 1 & 2, Paris L'Harmattan.

Le Moigne, J. L. (2001). *Les enracinements. Le Constructivisme*. Tome 1, Paris, L'harmattan.

Léon, E. (2011). *De la distance objective à la distance subjective. Une modélisation de la distance subjective au sein des équipes virtuelles*. Sarrebrücken : Éditions Universitaires Européennes.

Lepine, J. A., Podsakoff, N. P. & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.

Lewis, R. L., Brown, D. A. & Sutton, N. C. (2019). Control and empowerment as an organising paradox: implications for management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 483-507.

- Lhuillier, D. (2021). L'individualisation du travail au cœur de la psychologisation. Dans S. Le Garrec (Dir.), *Les servitudes du bien-être au travail* (p. 53-68). Érès, Clinique du travail.
- Li, N., Chiaburu, D. S. & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management*, 43(4), 1076-1102.
- Liao, C. (2016). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Limburg, P. & Jackson P. J. (2007). Teleworkflow: supporting remote control with Workflow Management Systems. *New Technology, Work and Employment*, 22(2), 146-167.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail*, Paris, Érès.
- Liu, H., Ngo, H. Y. & Cheung, F. M. (2016). Work-family enrichment and marital satisfaction among Chinese couples: a crossover-spillover perspective. *International Journal of Stress Management*, 23(2), 209-31.
- López-Igual, P. & Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe. *Sustainability*, 12(21), 87-97.
- Lorinkova, N., Pearsall, M., & Sims, H. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.
- Lorinkova, N. M. & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654.
- Lorino, P. (2013). Management Systems as Organizational Architectures. Dans F.X. De Vaujany & N. Mitev (Dir.), *Materiality and Space* (p. 62-95). New York, Palgrave Macmillan.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17, 374-387.
- Luc, E. (2010). *Le leadership partagé*. Montréal, Les presses de l'Université de Montréal.

Luc, E. & Le Saget, M. (2013). *Le pratique du leadership partagé : une stratégie gagnante*. Montréal, Les presses de l'Université de Montréal.

Luong, A. & Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 9, 58-67.

Lynch, M. F., Plant, R. & Ryan, R. M. (2005). Psychological need satisfaction, motivation, attitudes, and well-being among psychiatric hospital staff and patients. *Professional Psychology*, 36(4), 415-425.

M

Macovei, D., Raspaud, A., Carrière, C., Martin-Tanis, P., Paybernes, C., Soulat, J. M. & Herin, F. (2020). Changement organisationnel et amélioration des conditions de travail en bactériologie. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 81(5), 452-453.

Mael, F. & Jex, S. (2015). Workplace Boredom: An Integrative Model of Traditional and Contemporary Approaches. *Group & Organization Management*, 40(2), 131-159.

Magni, M. & Maruping, L. M. (2013). Sink or swim: Empowering leadership and overload in teams' ability to deal with the unexpected. *Human Resource Management*, 52(5), 715-739.

Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4). <https://doi.org/10.1177/0734371X12458127>

Makin, P. J., Rout, U. & Cooper, C. L. (1988). Job satisfaction and occupational stress among general practitioners - a pilot study. *Journal of the Royal College of General Practitioners*, 38, 303-306.

Malenfer, M. (2022). Télétravail : Perspectives post-Covid. *Futuribles*, 446(1), 25-36.

Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspection*, 21, 60-70.

Malz, S., Strauss, E. & Weber, J. (2014), Balance of the MCS Package in the Area of New product development, *30th EGOS Colloquium*. Rotterdam.

Mamprin, C. (2019). Entre partage de vécus, soutien social et bien-être au travail : l'expérience d'un groupe de parole mené auprès d'enseignants. *Revue québécoise de psychologie*, 40(3), 145-167.

- Mann, S., Varey, R. & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 668-690.
- Mann, S. & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18, 196-211.
- Manz, C. C. & Sims Jr., H. P. (1990). *Super-leadership*. New York, NY: Berkley Publishing Group.
- Manz, C. C. & Sims Jr., H. P. (2001). *The new super-leadership: Leading others to lead themselves*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Marchand, C. & Vandenberghe, C. (2016). Perceived organizational support, emotional exhaustion, and turnover: the moderating role of negative affectivity. *International Journal of Stress Management*, 23(4), 350-75.
- Marchesnay, M. (1985). Quelques propositions méthodologiques appropriées aux sciences de gestions. *Actes du colloque FNEGE-ISEOR*, 13-14 novembre 1985.
- Markham, S. E. & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 343-359.
- Marrauld, L. (2012). *De la conception d'une plateforme de télétravail virtualisée et unifiée : Analyses sociotechniques du travail à "distance" équipé*. [Thèse en Sciences de gestion, Paris : ENST].
- Martin, S. L., Liao, H. & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395.
- Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30, 805-835.
- Marx, K. (1867). *Le capital*, Livre I.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Masuda, A. D., Holtschlag, C. & Nicklin, J. M. (2017). Why the availability of telecommuting matters. The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *Career Development International*, 2, 200-219.
- Mathieu, P., Habib, N., Soulie, J. & Fiessinger, C. (2020). Les perceptions du télétravail chez Michelin : quels enseignements dans le contexte de la pandémie. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, homme & Entreprise*, 40, 79-96.

- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J. & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65, 325-357.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mello, J (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19, 247-261.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson education.
- Mérindol, V., Rouby, E., Versailles, D. W. & Thomas, C. (2009). Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse. *Management et Avenir*, 25, 315-334.
- Mettling, B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*. Rapport à l'attention du Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/154000646/>
- Meyer, J.D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(2), 433-442.
- Meyer, J.D. & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulations of feelings. *Applied and Preventive psychology*, 4(2), 197-208.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4, 3-15.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T. Y. & Liu, Z. Q. (2019). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 354-363.
- Morel-A-Lhuissier, P. (2006). *Du télétravail au travail mobile : un enjeu de modernisation de l'économie française*. Rapport au premier ministre, La Documentation française, Paris.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36, 5-39.

- Morikawa, M. (2020). *Productivity of Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Evidence from an Employee Survey*. Discussion Papers (Japanese), Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI).
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. Dans W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski & I.B. Weiner (Dir.), *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology* (p. 39-52). NJ : Wiley.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224- 247.
- Mucchielli, A. (2006). *Étude des communications : nouvelles approches*. Paris, Armand Colin.
- Muganda, N. & Pillay, K. (2013). Forms of power, politics and leadership in asynchronous virtual project environment: An exploratory analysis in South Africa. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 457-484.
- Müller, T. & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 883-898.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and Organizational Behavior*. UK: Pearson Education.

N

- Nande, F. & Commeiras, N. (2022). Bien-être au travail et performance innovante des salariés : le rôle médiateur du capital psychologique. Une étude auprès des enseignants-chercheurs d'universités françaises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(1), 80–101.
- Nande, F., Weber, M.-L., Bouchet, S. & Loup, P. (2022). Apprendre de la crise sanitaire : Existe-t-il des conditions favorables au bien-être des télétravailleurs à domicile ? *@GRH*, 3(44), 13-41.
- Nayani, R. J., Nielsen, K., Daniels, K., Donaldson-Feilder, E. J. & Lewis, R. C. (2018). Out of sight and out of mind? A literature review of occupational safety and health leadership and management of distributed workers. *Work and Stress*, 32, 124-146.
- Neff, A., Sonnentag, S., Niessen, C. & Unger, D. (2012). What's mine is yours: the crossover of day-specific self-esteem. *Journal Vocational Behavior*, 81(3), 385-94.
- Neveu, J. P. & Kakavand, B. (2016). Motivated for bad: preserving resources through workplace corruption. *31st Annual Conference Social Industrial and Organizational Psychology*, Anaheim, CA.

Newbold, J. W., Rudnicka, A., Cook, D., Cecchinato, M. E., Gould, S. J. & Cox, A. L. (2022). The new normals of work: a framework for understanding responses to disruptions created by new futures of work. *Human-Computer Interaction*, 37(6), 508-531.

Nilles, J. M. & Gray, P. (1975). Telecommuting: a possible transport substitute. *Logistics and Transportation Review*, 11(2), 185-192.

O

Offermann, L. R. & Hellmann, P. S. (1997). Culture's consequences for leadership behavior: National values in action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28, 342-351.

Offstein, E., Morwick, J. & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2), 32-37.

Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L. & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 26(2), 275-285.

O'Leary, M. B. & Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 31, 433-452.

O'Leary, M. B., Wilson, J. M. & Metiu, A. (2014). Beyond being there. The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues. *Management Information Systems Quarterly*, 38, 1219-1243.

Oliveau, F. (2017). *Microcapitalisme : vers un nouveau pacte social*. Collection : Génération libre, Presses Universitaires de France.

Ollivier, D. (2017). Le succès du télétravail : Les effets de la nouvelle loi Travail. *Études*, 2017(12), 33-46.

O'Reilly, C. A. (1980). Individuals and information overload in organizations: Is more necessarily better? *Academy of Management Journal*, 23, 684-696.

Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z. & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72.

Ouchi, W. G. & Maguire, M. A. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 10, 559-569.

Ozimek, A. (2020). *The future of remote work*. SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn3638597>

P

Pagès, M., Bonneti, M., De Gaulejec, V. & Descendre, D. (1998). *L'emprise de l'organisation* (5^e éd.). Desclée de Brouwer Paris.

Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelles et empiriques. *Bulletin de psychologie*, 6(480), 705-711.

Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420.

Palvalin, M., Vuolle, M., Jaaskelainen, A., Laihonen, H. & Lonnqvist, A. (2015). SmartWoW - constructing a tool for knowledge work performance analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 479-498.

Panteli, N., Yalabik, Z. Y. & Rapti, A. (2019). Fostering work engagement in geographically dispersed and asynchronous virtual teams. *Information and Technology People*, 32, 2-17.

Parent-Lamarque, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>

Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W. & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: the mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.

Park, H. I., O'Rourke, E. & O'Brien, K. E. (2014). Extending conservation of resources theory: the interaction between emotional labor and interpersonal influence. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 384-405.

Parker, S. K., Williams, H., M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.

Pearce, C. L. & Sims Jr., H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.

Pennequin, N. (2020). L'irruption du télétravail pendant la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid 19. *Les cahiers S.M.T.*, 37. <http://www.a-smt.org/cahiers/cahiers/cahier-37/37-1-06-NP.irruption.teletravail.pdf>

Pereira, B. (2018). Mutation du rapport de subordination : le salarié "autonome" ou l'indépendant "subordonné" en France. *Management & Avenir*, 104, 37-56.

- Perrier, A. (2021). *Les effets du leadership serviteur sur la performance et la santé des sapeurs-pompier : Une approche multiniveau et intra-individuelle*. [Thèse en Sciences de Gestion. TSM Research, Université Toulouse 1 Capitole, 2021].
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris, Gallimard.
- Pianese, T., Errichiello, L. & Da Cunha, J. V. (2022). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326-345.
- Picard, H. & Islam, G. (2020). Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, 41(3), 393-414.
- Piccoli, G., Powell, A. & Ives, B. (2004). Virtual Teams: Team Control, Structure, Work Processes and Team Effectiveness. *Information Technology and People*, 17(5), 359-379.
- Pierce, J. R. & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39, 313-338.
- Pines, A., Aronson, E. & Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: The Free Press.
- Pinneau, S. R. J. (1976). *Effects of social support on occupational stresses and strains*. American Psychological Association Convention, Washington D.C.
- Plane, J. M. (2015). *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*. Paris, Dunod.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A. & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance-stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454.
- Politis, J. (2014). The effect of e-leadership on organisational trust and commitment of virtual teams. *European Conference on Management, Leadership and Governance. Academic Conferences International Limited*, 254-261.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *Revue des Sciences de Gestion*, 265, 31-39.
- Pontier, M. (2019). Le management du télétravail : Étude des accords d'entreprise. *Revue de Management et de Stratégie*. <http://www.revue-rms.fr/>
- Porter L. W., Steers R. M., Mowday R. T. & Boulian P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

R

Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B. & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383-405.

Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E. & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205.

Randolph, W. A. (2000). Re-thinking Empowerment: Why is it so Hard to Achieve? *Organizational Dynamics*, 29, 94-107.

Raub, S. & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743-1770.

Registre, J. F. R., Danthine, E, Ouellet, A.-M., Cachat-Rosset, G. & Saba T. (2022). Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19. *Psychologie du travail et des organisations*, 28, 151-165.

Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J. & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: the role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 419-435.

Renault, E. (2016). Hegel et le paradigme du travail. *Revue internationale de philosophie*, 278, 469-490.

Reynaud, J. D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29, 113-127.

Richardson, K. & McKenna, S. (2014). Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial teleworkers. *British Journal of Management*, 25, 724-736.

Richer, K. (2018). Comment travaillerons-nous demain ? Cinq tendances lourdes d'évolution du travail. *Futuribles*, 42(2), 19-36.

Riccucci, N. M. (2010). Envisioning Public Administration as a Scholarly Field in 2020: Rethinking Epistemic Traditions. *Public Administrations Review*, 70, 304-306.

Rifkin, J. (1995). *La fin du travail*. G.P. Putnam's Sons, États-Unis.

Rosenberg, J. M., Beymer, P. N., Anderson, D. J., Van Lissa, C. J., & Schmidt, J. A. (2019). tidyLPA: An R package to easily carry out latent profile analysis (LPA) using open-source or commercial software. *Journal of Open Source Software*, 3(30), 978.

Rosenthal, P. (2004). Management Control as an Employee Resource: The Case of Froin-Line Service Workers. *Journal of Management Studies*, 41(4), 601-622.

Ruiller, C., Dumas, M. & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27, 3-28.

Russell, E., Woods, S. A., Banks, A. P. (2017). Examining conscientiousness as a key resource in resisting email interruptions: implications for volatile resources and goal achievement. *Journal Occupational & Organizational Psychology*, 90(3), 407-435.

Ryff, C. D & Singer, B. (1998). The Contours of Positive Human Health. *An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 9(1), 1-28.

S

Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced with interpretive approaches? *Organizational Research Methods*, 8(1), p. 41-68.

Sargent, L. D. & Terry, D. J. (2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work and Stress, European Academy of Occupational Health Psychology*, 14, 245-261.

Sassi, N. & Neveu, J. P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : le Shirom-Melamed Burnout Measure. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 42(3), 177-184.

Scaillerez, A. & Tremblay, D. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impacte du cadre légal européen et nord- américain. *Revue de l'organisation responsable*, 11, 21-31.

Schall, M.A. (2019). The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity. [Master's Theses. 5017. The Faculty of the Department of Psychology San José State University].

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Washington, DC: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied psychology*, 57(2), 173-203.

- Schmitt, A., Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: a moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal Occupational & Organizational Psychology*, 89(3), 588-610.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2), 344-354.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R. & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 53-66.
- Schutz, A. (2006). Home Is a Prison in the Global City: The Tragic Failure of School-Based Community Engagement Strategies. *Review of Educational Research*, 76(4), 691-743.
- Schütz, G. & Noûs, C. (2006). Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations. Avant-propos. *Presses de Sciences Po*, « *Sociologies pratiques* », 43, 1-12.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D. & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29, 114-138.
- Schyns, B. & Day, D. (2010). Critique and review of Leader-Member Exchange Theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19, 1-29. <https://doi.org/10.1080/13594320903024922>
- Scrucca, L., Fop, M., Murphy, T. B. & Raftery, A. E. (2016). Mclust 5: Clustering, Classification and Density Estimation Using Gaussian Finite Mixture Models. *The R journal*, 8(1), 289-317.
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar-Butar, I., Robin, M. & Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership behavior scale. *Journal of Business Ethics*, 156, 941-946.
- Sewell, G. & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.
- Sharma, P. N. & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237.
- Sheldon, K.M. & Filak, V. (2008). Manipulating autonomy, competence, and relatedness support in a game-learning context: New evidence that all three needs matter. *British Journal of Social Psychology*, 47(2), 267-283.

- Shirom, A. & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176-200.
- Shockley-Zalabak, P., Morreale, S. & Hackman, M. (2010). *Building the high-trust organizations. Strategies for supporting five key dimensions of trust*. Jossey-Bass.
- Sihag, V., & Rijdsdijk, S. A. (2019). Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension. *Journal of Management Studies*, 56, 91-133.
- Simpson, L., Daws, L., Pini, B. & Wood, L. (2003). Rural Telework: Case Studies from the Australian Outback. *New Technology, Work and Employment*, 18, 115-126.
- Sin, H., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of Leader-Member Exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1048-1057.
- Siu, O.L., Bakker, A.B., Brough, P., Lu, C. & Wang, H. (2015). A three-wave study of antecedents of work-family enrichment: the role of social resources and affect. *Stress Health*, 31(4), 306-14.
- Smallfield, J., Hoobler, J. M. & Kluemper, D. H. (2018). How team helping influences abusive supervision and empowering leadership: The role of team affective tone and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 757-781.
- Smith, M. L. (2006). Overcoming Theory-Practice Inconsistencies: Critical Realism and Information Systems Research. *Information and Organization*, 16(3), 191-211.
- Snell, S. A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spurk, D., Hirschi, A., Wang, M., Valero, D. & Kauffeld, S. (2020). Latent profile analysis: A review and "how to" guide of its application within vocational behavior research. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103445.
- Srivastava A., Bartol K. M. & Locke E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stone, G. A., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349-361.
- Strauss, G. (1964). Some notes on power equalization. Dans H. J. Leavitt (Dir.). *The social science of organizations: Four perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Sun, L.Y. & Pan, W. (2008). HR practices perceptions, emotional exhaustion, and work outcomes: a conservation-of-resources theory in the Chinese context. *Human Resource Development Quarterly*, 19(1), 55-74.

T

Tannenbaum, R. & Davis, S. A. (1969). Values, man, and organizations. *Industrial Management Review*, 10(2), 67-83.

Taris, T. W., Schreurs, P. J. G. & Schaufeli, W. B. (1999). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey: A two-sample examination of its factor structure and correlates. *Work & Stress*, 13, 223-237.

Taskin, L. (2003). Les enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 42, 81-94.

Taskin, L. & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62, 13-24.

Taskin, L. & Vendramin P. (2005). Le travail inattendu. *La Belgique Libre*.

Taskin, L. (2006). Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Interventions économiques*, 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Taskin, L. & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the Public Sector." *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207.

Taskin, L. & Tremblay, D. G. (2010). Dossier : Le télétravail. *Gestion*, 35, 74-117.

Taskin, L. & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 2503-2520.

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

Taylor, S. & Spicer, A. (2007). Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 325-346.

Tekleab, A. G., Sims Jr., H. P., Yun, S., Tesluk, P. E. & Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects on self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(3), 185-201.

- Teodorovicz, T., Sadun, R., Kun A. L. & Shaer, O. (2021). How Does Working from Home during COVID-19 Affect What Managers Do? Evidence from Time-Use Studies. *Human-Computer Interaction*, 37(6), 532-557.
- Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management accounting research*, 23(3), 171-185.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.
- Thomsin, L. (2005). Télétravail : enseignements tirés d'un observatoire topique. *Innovations*, 22, 99-120.
- Thuederoz, C. (1995). Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif. *Revue française de sociologie*, 36(2), 325-354.
- Tietze, S., Harris, L. & Musson, G. (2003). When work comes home: coping strategies of teleworkers and their families. *Journal of Business Ethics*, 13(4), 385-97.
- Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public Personnel Management*, 26, 313-334.
- Tochon, F. & Miron, J. M. (2004). *La Recherche-intervention éducative*. Presses de l'Université du Québec.
- Tjosvold, D. & Sun, H. (2006). Effects of power concepts and employee performance on managers' empowering. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27, 217-234.
- Tokarchuk, O., Gabriele, R. & Neglia, G. (2021), Teleworking During the Covid-19 Crisis in Italy: Evidence and Tentative Interpretations. *Sustainability*, 13(4), 21-47.
- Tremblay, D.-G. (2020). Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socio-territoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19. Notes d'actualité -Dossier spécial Covid-19. *Organisations & Territoires*, 29(2), 159-162.
- Tremblay, D.-G., Chevrier, C. & Di Loreto, M. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Interventions économiques*, 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.689>
- Tremblay, D.-G. (2012). Conciliation emploi-famille. *Gestion*, 37, page 33.
- Tremblay, D.-G. & Scaillez, A. (2020). Coworking spaces: new places for business initiatives? *Journal of Innovation Economics & Management*, 3, 39-67.

Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I. & Zweig, D. (2015). Too drained to help: a resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 227-236.

Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15-27.

U

Uy, M. A., Lin, K. J. & Ilies, R. (2017). Is it better to give or receive? The role of help in buffering the depleting effects of surface acting. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1442-1461.

V

Vacherand-Revel, J., Ineva, M., Guibourdenche, J. & Carlotti J. F. (2016). Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres : reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités. *Psychologie du travail et des organisations*, 22(1), 54-73.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H. & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management Accounting Research*, 42(5), 1195-1229.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens B. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.

Van der Kolk, B., Bogt, H. J. & Van Veen-Dirks, P. M. G. (2015). Constraining and facilitating management control in times of austerity: case studies in four municipal departments. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(6), 934-965.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N. & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25, 544-562.

Van Dijke, M., De Cremer, D., Mayer, D. M. & Van Quaquebeke, N. (2012). When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering

leadership types in relational justice models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), 235–248.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administration Sciences*, 85, 80-97.

Van Woerkom, M., Bakker, A. B. & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141-50.

Vayre, E. (2019). Les incidents du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82, 1-39.

Vayre, E., Morin-Messabel, C., Cros, F., Maillot, A.-S. & Odin, N. (2022). Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers' Point of View. *Information*, 13(11), 545.

Vecchio, R. P., Justin, J. E. & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542.

Vendramin, P. (2000). *Vers une flexibilité du travail socialement acceptable*. Actes de la conférence - Le travail flexible à l'aube du XXI^{ème} siècle. Bruxelles.

Vendramin, P. & Valenduc, G. (2001). Les métamorphoses du télétravail. *La lettre EMERIT*, 27, 1-8.

Von Glasersfeld, E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. Dans P. Watzlawick (Dir.), *L'intervention de la réalité. Contributions au constructivisme* (p. 19-43). Paris, Seuil.

Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris, Economica.

Wajdi, M. B. N. (2017). The differences between management & leadership. *Sinergi*, 7(2), 75-84.

Wakabayashi, D. (2021). Google's Plan for the Future of Work: Privacy Robots and Balloon Walls. *The New York Times*, April 30.

- Wallace J. E. (2005). Job Stress, Depression and Work-to-Family Conflict A Test of the Strain and Buffer Hypotheses. *Industrial Relations*, 60(3), 510-539.
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K. & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability. *Journal of Applied Psychology*, 96, 840-850.
- Waterman, A.S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678.
- Weber, M. (1905). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Flammarion, Paris, 2000.
- Weber, M. (1922). *Économie et société*. Plon, Paris, 1995.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41, 540-555.
- Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993), Collective mind in organizations: Heedful interrelating. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Westman, M., Shadach, E. & Keinan, G. (2013). The crossover of positive and negative emotions: the moderating effect of empathy. *International Journal of Stress Management*, 20(2), 116-33.
- Wilson, J. M., O'Leary, M. B., Metiu, A. & Jett, Q. R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29(7), 979-1002.
- Wilson, K. S., Sin, H. & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35, 358-372.
- Wiener Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of management*, 27(2), 213-229.
- Winkler, G. (2001). *Telearbeit und Lebensqualität: Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie - Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. Campus, Frankfurt.
- Wong, S. I. & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757-783.
- Wong, S. I. & Kuvaas, B. (2018). The empowerment expectation-perception gap: An examination of three alternative models. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 272-287.

Wu, J. B., Tsui, A. S. & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53, 90-106.

Y

Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.

Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K. & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382-402.

Yanow, D. (2006) Qualitative-interpretive methods in policy research. Dans F. Fisher, G. Miller & M. Sidney (Dir.), *Handbook of public policy analysis* (p. 405-415). New York, Taylor & Francis.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-290.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper-Saddle River, NJ: Pearson Education.

Yun, S., Cox, J. & Sims Jr., H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.

Z

Zaïbet, G. O. (2007). Vers L'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, 14, 41-59.

Zalat, M. & Bolbol, S. (2022). Telework benefits and associated health problems during the long COVID-19 era. *Work*, 71(2), 371-378.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 44, 67-78.

Zand, D. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

Zelenski, J. M., Murphy, S. A. & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537.

Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Zhang, S., Ke, X., Wang, X. H. & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 896-917.

Zhang, X. & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.

Zhou, T., Xu, C., Wang, C., Sha, S., Wang, Z., Zhou, Y., ... & Wang, Q. (2022). Burnout and well-being of healthcare workers in the post-pandemic period of COVID-19: a perspective from the job demands-resources model. *BMC health services research*, 22(1), 1-15.

Tableaux et figures

INTRODUCTION GÉNÉRALE

| | |
|---|----|
| Figure 1. Les composantes permettant de définir et de délimiter la notion de "télétravail"..... | 26 |
| Figure 2. Modèle de recherche global..... | 38 |

REVUE DE LITTÉRATURE

| | |
|--|-----|
| Figure 3. L'évolution du nombre de pratiquants et d'accords d'entreprises portant sur le télétravail en France entre 2019 et 2021..... | 46 |
| Figure 4. Construction du modèle de recherche global - Étape 1..... | 57 |
| Figure 5. Construction du modèle de recherche global - Étape 2..... | 70 |
| Figure 6. Construction du modèle de recherche global - Étape 3..... | 82 |
| Figure 7. Construction du modèle de recherche global - Étape 4..... | 93 |
| Figure 8. Construction du modèle de recherche global - Étape 5..... | 107 |
| Tableau 1. Synthèse des approches contemporaines du management..... | 115 |
| Figure 9. Modèle du management partenarial..... | 129 |

MÉTHOLOGIE GÉNÉRALE

| | |
|--|-----|
| Tableau 2. Composition de l'échantillon final..... | 148 |
| Tableau 3. Indicateurs de fiabilité et de validité des échelles de mesure utilisées..... | 153 |
| Tableau 4. Table des corrélations des variables (Rhô de Spearman)..... | 154 |

ARTICLE 1

| | |
|---|-----|
| Figure 10. Représentation des profils latents obtenus (Z-scores)..... | 170 |
| Tableau 5. Table de corrélations..... | 172 |
| Annexe 1. Analyse en composantes principales..... | 179 |

| | |
|---|-----|
| Annexe 2. Analyse descriptive des profils obtenus..... | 180 |
| Annexe 3. Résultats complets du modèle de régression..... | 183 |

ARTICLE 2

| | |
|--|-----|
| Table 6. Sample composition..... | 194 |
| Table 7. Confirmatory factor analysis of the managerial control scale..... | 197 |
| Table 8. Correlations between scale items..... | 198 |
| Table 9. Model correlations..... | 199 |
| Table 10. K-means clustering..... | 200 |
| Table 11. Evaluation metrics..... | 200 |
| Figure 11. Cluster composition..... | 201 |
| Table 12. Burnout ANOVA..... | 202 |
| Table 13. Well-being ANOVA..... | 202 |
| Table 14. Job performance ANOVA..... | 203 |
| Table 15. Organizational commitment ANOVA..... | 203 |
| Figure 12. Differences in employees' outcomes between the four clusters..... | 204 |

ARTICLE 3

| | |
|---|-----|
| Figure 13. Modèle de recherche..... | 220 |
| Tableau 16. Table de corrélations..... | 223 |
| Tableau 17. Analyse factorielles confirmatoires des échelles de mesure..... | 224 |
| Tableau 18. Modèle de régression par équations structurelles..... | 225 |
| Tableau 19. Coefficients de régression - Bien-être au travail..... | 225 |
| Tableau 20. Coefficients de régression - Épuisement professionnel..... | 225 |
| Tableau 21. Coefficients de régression - Performance individuelle..... | 226 |
| Tableau 22. Coefficients de régression - Implication organisationnelle..... | 226 |

| | |
|--|-----|
| Figure 14. Effet total du leadership habilitant sur le bien-être au travail..... | 227 |
| Figure 15. Effet total du leadership habilitant sur l'épuisement professionnel..... | 227 |
| Figure 16. Effet total du leadership habilitant sur la performance individuelle..... | 227 |
| Figure 17. Effet total du leadership habilitant sur l'implication organisationnelle..... | 227 |

ARTICLE 4

| | |
|--|-----|
| Figure 18. Modèle de recherche..... | 242 |
| Tableau 23. Table de corrélations..... | 246 |
| Tableau 24. AFC des échelles de mesure utilisées..... | 247 |
| Tableau 25. Modèle de régression par équations structurelles..... | 247 |
| Tableau 26. Coefficients de régression - Modèle Qualité..... | 248 |
| Tableau 27. Coefficients de régression - Modèle Fréquence..... | 248 |
| Figure 19. Les EDT : des outils de gestion salutaires pour les télétravailleurs..... | 249 |
| Annexe. Coefficients de régression de chaque EDT..... | 254 |

CONCLUSION GÉNÉRALE

| | |
|---|-----|
| Tableau 28. Synthèse des implications managériales..... | 268 |
|---|-----|

Annexes générales

Annexe 1 - Questionnaire de l'enquête

L'intégralité du questionnaire diffusé a été retranscrit ci-dessous, sous la forme de captures d'écran sur le site *Sphinx Online*. Il est également disponible en ligne en cliquant sur ce lien : <https://www.sphinxonline.com/surveyserver/s/abord/EnquetCAF/questionnaire.htm>

L'ordre de présentation des pages respecte celui auquel ont été soumis les répondants au moment de l'enquête.



Dans le contexte actuel de développement du télétravail, l'Université-Grenoble-Alpes, en partenariat avec la Caisse Nationale, vous propose de répondre à ce questionnaire concernant vos conditions de travail.

Nous aimerions connaître votre ressenti individuel en termes de santé au travail, d'engagement et de performance. Nous aimerions également savoir comment vous percevez la qualité de la collaboration au sein de votre équipe, ainsi que les modalités d'encadrement de votre manager direct.

Dans ce questionnaire, certaines questions pourront vous paraître redondantes, nous nous en excusons par avance, mais elles sont indispensables pour assurer la validité scientifique des mesures effectuées.

L'ensemble des réponses recueillies donnera lieu à un rapport d'enquête pour votre caisse au niveau local, ainsi qu'un rapport national. Ces rapports ne présenteront qu'une moyenne des résultats sans aucun détail individuel. Nous vous garantissons l'anonymat des données recueillies.

C'est pourquoi, nous vous invitons à répondre le plus honnêtement et librement possible à l'ensemble des questions qui vous seront posées.



ATTENTION: pour enregistrer vos réponses, vous devez cliquer impérativement sur la case "ENREGISTER" à la dernière page du questionnaire, sans quoi elles ne seront pas prises en compte.

Si vous souhaitez arrêter le questionnaire, sans que vos réponses ne soient conservées, il suffit de fermer la page internet. Nous vous garantissons qu'aucune réponse ne sera enregistrée sans que vous ayez vous-même cliqué sur la case prévue à cet effet.

En cas de question, vous pouvez contacter :

- Clara LABORIE (clara.laborie@univ-grenoble-alpes.fr) pour l'équipe de l'Université-Grenoble-Alpes.
- Fatima TAALBA (fatima.taalba@cnafr.fr) pour la CNAF.

Suivant →



Commençons par quelques renseignements sur vous...

Êtes-vous...



Quel âge avez-vous ?

15 70

Quelle est votre situation familiale ?

Quelle est votre situation de vie à domicile ?

Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?



Quelles sont vos responsabilités managériales ?



Quelle était votre situation de travail avant le premier confinement ?

Quelle est votre situation de travail actuelle ?

Combien de jours de télétravail faites-vous par semaine ?

0 5

Dans quel endroit effectuez-vous votre travail à distance ?






En termes d'environnement et d'équipement de travail à domicile, de quoi disposez-vous ?

- Un bureau individuel
- Une chaise ergonomique
- Une pièce dédiée / isolée
- Une lumière naturelle
- Un double-écran
- Une souris
- Une imprimante
- Une connexion rapide

Glissez-déposez vos réponses ici

← Précédent
Suivant →

Quel est votre ressenti vis-à-vis du télétravail ?

| | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) du télétravail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je suis satisfait(e) de mon rythme de télétravail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je suis satisfait(e) du fonctionnement des outils de télétravail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je suis satisfait(e) de mes conditions de télétravail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Le télétravail me permet de mieux accomplir mon travail que si j'étais uniquement au bureau. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je ne souhaite pas revenir entièrement en présentiel. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Depuis que je télé-travaille, j'arrive mieux à concilier mon travail et ma vie personnelle. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Depuis que je télé-travaille, ma productivité a augmenté. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Qu'aimeriez-vous voir changer dans l'organisation de votre travail ?

Tapez votre texte ici

← Précédent
Suivant →



Vous sentez-vous autonome dans votre travail ?

| | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| J'ai le sentiment d'être moi-même dans mon travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mes tâches correspondent à ce que je veux vraiment faire. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je me sens libre d'effectuer mon travail comme je l'entends. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| J'ai l'impression de devoir suivre les ordres des autres. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Si j'avais le choix, je m'y prendrais parfois autrement. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Vous sentez-vous compétent(e) dans votre travail ?

| | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Je me sens vraiment compétent(e) dans mon travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je maîtrise vraiment les tâches que j'ai à réaliser. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je me sens efficace dans mon travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je doute d'être en mesure de bien faire mon travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mes compétences ne sont pas assez utilisées. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

← Précédent

Suivant →





Vos relations de travail au sein de l'équipe sont-elles satisfaisantes ?

| | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| J'ai le sentiment de faire partie d'une équipe. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| J'ai l'impression de travailler en équipe. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je peux parler de choses importantes avec mes collègues. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Certain(e)s de mes collègues sont de vrai(e)s ami(e)s. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| J'ai peu de contact avec mes collègues. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je me sens souvent seul au travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

← Précédent



Suivant →

A propos de votre manager direct...

| | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Il (elle) travaille autant que ses collaborateurs. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) montre l'exemple par son comportement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) travaille aussi dur qu'il (elle) le peut. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) utilise les propositions de l'équipe pour prendre des décisions. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) donne à chacun la possibilité d'exprimer ses opinions. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) encourage les membres de l'équipe à faire des suggestions et des propositions. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) se sent concerné(e) par le bien-être de ses collaborateurs. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) donne à chacun des réponses claires à ses questions. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) prend le temps de discuter avec chacun. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) reste en contact avec tous les membres de l'équipe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

← Précédent
Suivant →



A propos de votre manager direct...

| | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Il (elle) encourage les membres de l'équipe à résoudre leurs problèmes tous ensemble. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) nous suggère des moyens d'améliorer notre performance. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) prend en considération et soutient les efforts réalisés par chacun. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) nous aide à développer de bonnes relations au sein de l'équipe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) encourage l'échange d'information au sein de l'équipe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) explique la raison de ses décisions et de ses agissements à l'équipe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) explique clairement les règles et ses attentes aux membres de l'équipe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il (elle) nous présente les objectifs de l'organisation. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Qu'attendez-vous de votre manager actuellement ?

Tapez votre texte ici

← Précédent
Suivant →

Ces personnes prennent-elles le temps de vous aider à rendre votre travail plus facile ?

| | Jamais | Parfois | Souvent | Très souvent |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Collègues | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Manager direct | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Famille | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Pouvez-vous bénéficier de l'aide de ces personnes dans les moments difficiles ?

| | Jamais | Parfois | Souvent | Très souvent |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Collègues | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Manager direct | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Famille | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |



Est-il facile de parler avec ces personnes ?

| | Jamais | Parfois | Souvent | Très souvent |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Collègues | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Manager direct | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Famille | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Ces personnes sont-elles disposées à écouter vos problèmes personnels ?

| | Jamais | Parfois | Souvent | Très souvent |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Collègues | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Manager direct | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Famille | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |



← Précédent
Suivant →








Avez-vous le sentiment que votre manager direct a confiance en vous ?



| | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|---|----------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| Il (elle) se fie à mes jugements pour tout ce qui concerne le travail. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Il (elle) se fie à mes compétences et aptitudes professionnelles. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Il (elle) suit mes conseils pour les questions importantes. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Il (elle) partage avec moi ses idées originales sans craindre que je me les attribue. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Il (elle) partage avec moi des informations sensibles liées au travail qu'il ne souhaite pas voir circuler. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Je sens qu'il (elle) a confiance en mes qualités relationnelles. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |



← Précédent
Suivant →

| | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|---|----------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|
|   | | | | | |
| Comment percevez-vous le suivi d'activité effectué par votre manager direct ? | | | | | |
| Mon activité est très contrôlée. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Il (elle) suit précisément ce que je fais. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Mes objectifs sont suivis de manière très régulière. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Chacune de mes tâches est vérifiée. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ← Précédent | | Suivant → | | | |

| | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|---|----------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|
|   | | | | | |
| Comment percevez-vous votre travail ? | | | | | |
| Je trouve utile le travail que je fais. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Ce que je fais dans mon travail a du sens pour moi. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Mes valeurs peuvent s'incarner dans ce que je fais au travail. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Le travail que je fais contribue à rendre le monde meilleur. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Mon travail correspond à mes valeurs. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Le travail que je fais est important pour moi. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ← Précédent | | Suivant → | | | |

| | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | | | | | |
| Votre activité est-elle source d'accomplissement ? | | | | | |
| Mon activité professionnelle me permet d'exprimer qui je suis. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mon travail me permet d'utiliser mes compétences. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| J'ai l'impression de bien faire mon travail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mon travail me propose des défis intéressants. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| J'ai des marges de manoeuvre suffisantes pour bien faire mon travail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je peux apprendre de nouvelles choses en faisant mon travail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ← Précédent | | Suivant → | | | |



| | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | | | | | |
| Quelle relation avez-vous avec votre équipe de travail ? | | | | | |
| J'ai le sentiment de faire partie d'une équipe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je me sens reconnu(e) par mes collègues. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| J'apprécie les relations que je tisse dans mon travail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Certains collègues sont de vrais amis. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je retrouve parfois mes collègues en dehors du travail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dans mon travail, on me respecte. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ← Précédent | | Suivant → | | | |

Avez-vous le sentiment de travailler dans de bonnes conditions ?

| | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ma rémunération est adaptée à ce que je fais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je travaille dans de bonnes conditions. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| J'estime ma rémunération correcte par rapport à mon expérience et mes responsabilités. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mon cadre de travail est agréable. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mon espace de travail est suffisamment lumineux, propre, aéré et chauffé. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mon lieu de travail est de qualité et me procure une sensation de confort. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



← Précédent
Suivant →








Comment évaluez-vous votre performance individuelle ?



| | Pas d'accord du tout | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| J'effectue mes tâches efficacement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| J'obtiens de bons résultats par rapport à mes objectifs. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La qualité de mon travail est élevée. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je prends l'initiative de commencer de nouvelles tâches, lorsque j'ai terminé celles que je devais faire. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| J'en fais plus que ce qui est attendu de moi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je cherche activement des façons d'améliorer ma performance au travail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



← Précédent
Suivant →

|   | |
|---|---|
| Vous sentez-vous engagé(e) envers la CAF ? | |
| | Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Ni d'accord ni pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord |
| Je ne voudrais pas quitter la CAF, parce que j'aurais beaucoup à y perdre. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Pour moi, quitter la CAF aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Je continue à travailler pour la CAF, parce que je ne pense pas qu'une autre entreprise pourrait m'offrir les mêmes avantages. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Je n'ai pas d'autres choix que de rester à la CAF. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Je reste à la CAF, parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| J'estime mes opportunités extérieures trop restreintes pour quitter la CAF. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| J'éprouve un fort sentiment d'appartenance à la CAF. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| La CAF représente beaucoup pour moi. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Je me sens "affectivement" attaché(e) à la CAF. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Je me considère comme un "membre de la famille CAF". | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Je ressens les problèmes de la CAF comme s'ils étaient les miens. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| <input type="button" value="← Précédent"/> <input type="button" value="Suivant →"/> | |

|   | |
|---|---|
| Vous sentez-vous fatigué(e) de manière générale dans l'exercice de votre travail ? | |
| | Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Ni d'accord ni pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord |
| Je me sens fatigué(e). | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| Je n'ai aucune énergie pour me mettre au travail le matin. | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| J'en ai par-dessus la tête. | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| J'ai l'impression que "mes batteries sont à plat". | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| Je peine à réfléchir rapidement. | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| J'ai du mal à me concentrer. | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| J'ai l'impression de ne pas avoir les idées claires. | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| J'ai l'impression que je n'arrive pas à concentrer mes pensées. | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| J'éprouve de la difficulté à réfléchir à des choses complexes. | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| <input type="button" value="← Précédent"/> <input type="button" value="Suivant →"/> | |

| | |   | | | | |
|---|--|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Concernant votre entourage professionnel (collègues, partenaires, allocataires)... | | | | | | |
| | | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
| Je me sens incapable de ressentir leurs besoins. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je sens que je ne peux pas m'investir émotionnellement avec eux. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je me sens incapable d'être proche d'eux. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Quelle est votre charge de travail ? | | | | | | |
| | | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
| Je n'ai pas assez de temps en une journée pour faire tout mon travail. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je dois travailler très vite pour que les choses soient faites. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Je dois travailler intensément en permanence. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| J'ai une charge de travail très importante. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | ← Précédent | | Suivant → | | |



| | |   | | | | |
|--|--|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Comment se passe la collaboration au sein de votre équipe ? | | | | | | |
| | | Pas du tout d'accord | Plutôt pas d'accord | Ni d'accord ni pas d'accord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
| Dans mon équipe, chacun comprend bien ses responsabilités respectives. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les renseignements importants sont toujours transmis entre mes collègues et moi. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les désaccords entre nous sont souvent résolus. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lorsqu'on travaille collectivement, mes collègues tiennent compte des contraintes de mon travail pour planifier le leur. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mes collègues et moi partageons une vision similaire de la façon d'effectuer le travail. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mes collègues sont prêts à discuter de mes problèmes professionnels. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Généralement, mes collègues me demandent mon opinion. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mes collègues pensent que leur travail est tout aussi important que le mien. | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | ← Précédent | | Suivant → | | |

Habituellement, quelle est la fréquence des espaces de discussions dans votre CAF ?

| | Il n'y en a pas | Très peu fréquent | Peu fréquent | Fréquent | Très fréquent | Trop fréquent |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Une réunion de service/d'équipe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Des discussions informelles entre collègues. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Des moments conviviaux (pauses café, déjeuners, sorties...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Des échanges d'expériences. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Du tutorat et de l'accompagnement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Des discussions informelles avec votre supérieur hiérarchique. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Un échange individuel avec mon supérieur hiérarchique. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

← Précédent
Suivant →

En ce qui concerne ces temps d'échange, comment les percevez-vous ?

| | Jamais | Rarement | Parfois | Souvent | Très souvent |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ils sont utiles. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ils permettent d'échanger sur le travail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ils permettent de mieux comprendre ce qu'il y a à faire. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ils permettent de créer de meilleures relations de travail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

← Précédent
Suivant →



Cette enquête est à présent terminée !

Nous vous remercions pour le temps que vous nous avez accordé et restons joignable à clara.laborie@orange.fr pour toute question.



← Précédent

✓ Enregistrer

Annexe 2 - Description des variables et échelles de mesures utilisées

| Variable | Détail des items |
|------------------------------|---|
| Genre | Variable continue codée : 1- Homme, 2- Femme et 3- Neutre |
| Âge | Variable continue avec l'âge réel (de 18 ans à 70 ans) |
| Situation conjugale | Variable continue codée : 1- Seul(e), 2- En couple et 3- Autre situation |
| Situation parentale | Variable continue codée : 1- Sans enfant, 2- Avec un enfant et 3- Avec plusieurs enfants |
| Situation de travail | Variable continue codée : 1- Travail sur site, 2- Alternance entre les deux et 3- Télétravail |
| Temps de travail | Variable binaire codée : 1- Temps plein et 2- Temps partiel |
| Type de contrat | Variable binaire codée : 1- CDI et 2- CDD |
| Ancienneté | Variable continue avec l'ancienneté réelle (de 1 mois à 45 ans) |
| Position hiérarch. | Variable binaire codée : 1- Non-manager et 2- Manager |
| Métiers | Variable nominale avec 27 choix de métiers reprenant les intitulés des métiers « CAF ». |
| Confiance managériale | <ul style="list-style-type: none"> › Sentiment de considération professionnelle : - Il (elle) se fie à mes jugements pour tout ce qui concerne le travail. - Il (elle) se fie à mes compétences et aptitudes professionnelles. - Il (elle) suit mes conseils pour les questions importantes. › Dévoilement de soi : - Il (elle) me confie ses problèmes personnels qui affectent le travail. - Il (elle) partage avec moi ce qu'il (elle) ressent. - Il (elle) discute ouvertement de ses problèmes ou difficultés, alors que je pourrais potentiellement les utiliser contre lui (elle). › Partage d'information sensible : - Il (elle) partage avec moi ses idées originales sans craindre que je me les attribue. - Il (elle) partage avec moi des informations sensibles qu'il ne veut pas voir circuler. - Je sens qu'il (elle) a confiance en mes qualités affectives. |
| Contrôle managérial | <ul style="list-style-type: none"> - Mon activité est très contrôlée par mon supérieur direct. - Il (elle) suit précisément ce que je fais. - Mes objectifs sont suivis de manière très régulière. - Chacune de mes tâches est vérifiée. |
| Leadership habilitant | <ul style="list-style-type: none"> › Attitude managériale exemplaire : - Il travaille aussi dur qu'il le peut. - Il travaille autant que ses subordonnés. - Il montre l'exemple par son comportement. › Prise de décision participative : - Il encourage les membres de l'équipe à faire des suggestions et des propositions. - Il donne à chacun la possibilité d'exprimer ses opinions. - Il utilise les propositions de l'équipe pour prendre ses décisions. › Management attentif à chacun : - Il se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés. - Il donne à chacun des réponses claires et honnêtes à ses questions. - Il prend le temps de discuter avec chacun. - Il reste en contact avec tous les membres du groupe. |

- › **Communication managériale transparente :**
- Il explique la raison de ses décisions et de ses agissements à l'équipe.
- Il explique clairement les règles et ses attentes à l'équipe.
- Il nous présente les objectifs de l'organisation.
- › **Posture de manager-coach :**
- Il encourage les membres de l'équipe à résoudre leurs problèmes tous ensemble.
- Il nous suggère des moyens d'améliorer notre performance.
- Il prend en considération et soutient les efforts réalisés par chacun.
- Il nous aide à développer de bonnes relations au sein de l'équipe.
- Il encourage l'échange d'information au sein de l'équipe.

- Fréquence des EDT**
- › **De manière générale, déterminez la fréquence des EDT dans votre entreprise.**
 - Une réunion de service.
 - Des moments conviviaux (pauses « café », repas de service, sorties extérieures, etc.)
 - Des échanges d'expériences.
 - Des discussions avec votre supérieur hiérarchique.
 - Des discussions entre collègues.
 - Des échanges avec des représentants syndicaux.
 - Du tutorat ou de l'accompagnement.
 - Un entretien/échange individuel avec mon supérieur hiérarchique.

- Qualité des EDT**
- › **En ce qui concerne ces temps d'échange, indiquez comment vous les percevez.**
 - Ils sont utiles.
 - Ils permettent d'échanger sur le travail.
 - Ils permettent de mieux comprendre ce qu'il y a à faire
 - Ils permettent de créer de meilleures relations de travail.

- Bien-être au travail**
- › **Sens :**
 - Je trouve utile le travail que je fais.
 - Mon travail correspond à mes valeurs.
 - Ce que je fais à mon travail a du sens pour moi.
 - Mes valeurs peuvent s'incarner dans ce que je fais au travail.
 - Le travail que je fais est important.
 - Le travail que je fais contribue à rendre le monde meilleur.
 - › **Lien :**
 - Dans mon travail, on me respecte.
 - Je me sens reconnu(e) par mes collègues.
 - J'ai le sentiment de faire partie d'une équipe.
 - J'apprécie les relations que je tisse à mon travail.
 - Certains collègues sont de vrai(e)s ami(e)s.
 - Je retrouve parfois mes collègues en dehors du travail.
 - › **Activité :**
 - Mon activité professionnelle me permet d'exprimer qui je suis.
 - J'ai l'impression de bien faire mon travail.
 - Mon travail me permet d'utiliser mes compétences.
 - Je peux apprendre de nouvelles choses en faisant mon travail.
 - Mon travail me propose des défis intéressants.
 - J'ai des marges de manœuvre suffisantes pour bien faire mon travail.
 - › **Confort :**
 - Ma rémunération est adaptée à ce que je fais.
 - Je travaille dans de bonnes conditions.
 - Mon lieu de travail est de qualité et me procure une sensation de confort.
 - J'estime ma rémunération correcte par rapport à mon expérience et à mes tâches.
 - Mon espace de travail est suffisamment lumineux, propre, aéré et chauffé.
 - Mon cadre de travail est agréable.

| | |
|--------------------------------------|--|
| Épuisement professionnel | <ul style="list-style-type: none"> › Fatigue physique : - Je me sens fatigué(e). - Je n'ai aucune énergie pour aller au travail le matin. - Je me sens physiquement vidé(e). - J'en ai par-dessus la tête. - J'ai l'impression que mes batteries sont à plat. - Je me sens épuisé(e). › Lassitude cognitive : - Je peine à réfléchir rapidement. - J'ai du mal à me concentrer. - J'ai l'impression de ne pas avoir les idées claires. - J'ai l'impression que je n'arrive pas à concentrer mes pensées. - J'éprouve de la difficulté à réfléchir à des choses complexes. › Épuisement émotionnel : - Je me sens incapable de ressentir les besoins de mes collègues. - Je sens que je ne peux pas m'investir émotionnellement avec mes collègues. - Je me sens incapable d'être proche de mes collègues. |
| Performance individuelle | <ul style="list-style-type: none"> › Performance intra-rôle : - J'effectue mes tâches efficacement. - J'obtiens de bons résultats par rapport à mes objectifs. - La qualité de mon travail est élevée. › Performance extra-rôle : - Je prends l'initiative de commencer de nouvelles tâches lorsque j'ai terminé. - Je fais plus que ce qui est attendu de moi. - Je cherche activement des façons d'améliorer ma performance au travail. |
| Implication organisationnelle | <ul style="list-style-type: none"> › Implication affective : - J'éprouve un fort sentiment d'appartenance à mon entreprise. - Mon entreprise représente beaucoup pour moi. - Je suis fier(e) d'appartenir à cette entreprise. - Je me sens "affectivement" attaché(e) à mon entreprise. - Je me considère comme un "membre de la famille" de mon entreprise. › Implication calculée : - Je ne voudrais pas quitter mon entreprise, parce que j'aurai beaucoup à y perdre. - Pour moi, quitter mon entreprise actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages. - Je continue à travailler pour cette entreprise, parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages. - Je n'ai pas d'autres choix que de rester dans mon organisation actuelle. - Je reste dans mon entreprise actuelle, parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs. - J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle. |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| REMERCIEMENTS | 5 |
| TRAVAUX REALISES PENDANT LA THESE..... | 7 |
| <i>Publications dans une revue académique.....</i> | <i>7</i> |
| Articles publiés : | 7 |
| Articles en révision : | 7 |
| <i>Communications en conférence.....</i> | <i>8</i> |
| <i>Rapports d'enquête.....</i> | <i>8</i> |
| <i>Valorisations des travaux de thèse :</i> | <i>9</i> |
| RESUME | 11 |
| SUMMARY | 12 |
| SOMMAIRE..... | 13 |
| PREFACE..... | 15 |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 19 |
| 1. <i>L'histoire d'un mode d'organisation du travail devenu un outil majeur de la gestion de crise.....</i> | <i>19</i> |
| 1.1. Le télétravail en France : un mode d'organisation minoritaire avant la crise sanitaire du Covid-19 | 19 |
| 1.1.1. Le télétravail : une pratique qui a tardé à se faire une place dans les organisations françaises | 19 |
| 1.1.2. Le télétravail : une pratique longtemps crainte par les organisations et les syndicats..... | 21 |
| 1.1.3. Le télétravail : une pratique indispensable au maintien de l'activité de nombreuses organisations durant la crise sanitaire | 22 |
| 1.2. Le management et le télétravail : deux concepts aux contours très débattus..... | 23 |
| 1.2.1. Le management des ressources humaines..... | 23 |
| 1.2.2. Le télétravail..... | 25 |
| 2. <i>Les nouveaux enjeux du télétravail.....</i> | <i>28</i> |
| 2.1. Le télétravail : une pratique qui interroge la notion même de travail | 28 |
| 2.2. Le télétravail : une pratique qui impacte les finalités du travail..... | 29 |
| 2.2.1. Les deux dimensions antagonistes de la santé au travail : le bien-être et l'épuisement professionnel..... | 30 |
| 2.2.2. Les notions de performance individuelle et d'implication organisationnelle..... | 32 |
| 2.3. D'un télétravail de spécialistes qualifiés et autonomes, vers un télétravail massif et hétéroclite : les conséquences de la crise sanitaire | 33 |
| 3. <i>L'impact de cette recherche en matière de management.....</i> | <i>34</i> |
| 3.1. Un besoin de réflexion concernant les nouveaux enjeux du management dans les organisations hybrides | 34 |
| 3.2. Un besoin de réflexion théorique autour de la notion de « management à distance » | 35 |
| PARTIE 1 - REVUE DE LA LITTERATURE..... | 39 |
| CHAPITRE 1 - LE TELETRAVAIL : UNE PRATIQUE DEVENUE BANALE QUI OFFRE POURTANT DES CONDITIONS D'EMPLOI PARTICULIERES | 41 |
| 1. <i>Les difficultés de recensement et de cadrage juridique des télétravailleurs.....</i> | <i>41</i> |
| 1.1. Le télétravail en quelques chiffres... contradictoires | 41 |
| 1.2. Quel cadre juridique pour le télétravail aujourd'hui ?..... | 43 |
| 2. <i>Le télétravail en pratique : avantages, risques et inconvénients</i> | <i>46</i> |
| 2.1. Les avantages du télétravail | 46 |
| 2.1.1. Les effets positifs du télétravail sur le bien-être de ses pratiquants..... | 47 |
| 2.1.2. Les avantages économiques et écologiques permis par le télétravail | 48 |
| 2.2. Les risques et les limites du télétravail | 49 |

| | | |
|---|---|------------|
| 2.2.1. | Les risques du télétravail pour les individus isolés à distance..... | 49 |
| 2.2.2. | Les risques du télétravail pour les collectifs dépourvus de contact physique et d'échanges informels | 52 |
| 2.3. | La difficile gestion de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle en télétravail | 53 |
| 2.3.1. | Les stratégies personnelles permettant de maintenir les frontières entre vie privée et vie professionnelle..... | 54 |
| 2.3.2. | Les leviers organisationnels propices au maintien des frontières entre vie privée et vie professionnelle..... | 55 |
| 2.3.3. | Télétravailleurs et télétravailleuses : des besoins différents ? | 56 |
| 3. | <i>La modification des relations de travail à distance.....</i> | <i>58</i> |
| 3.1. | L'articulation du contrôle et de l'autonomie à distance..... | 58 |
| 3.1.1. | Une transformation de la relation de travail à distance..... | 58 |
| 3.1.2. | Le modèle de la régulation sociale entreprise de Reynaud (1988) | 60 |
| 3.1.3. | Le modèle de Reynaud (1988) à l'épreuve du télétravail..... | 63 |
| 3.2. | La transformation des modalités de contrôle de l'activité | 65 |
| 3.2.1. | Les mécanismes de contrôle managérial « traditionnels »..... | 65 |
| 3.2.2. | La transformation des mécanismes de contrôle à distance..... | 66 |
| 3.3. | La recomposition des liens sociaux à distance..... | 67 |
| 3.3.1. | Le travail collectif : un facteur l'efficacité organisationnelle majeur | 67 |
| 3.3.2. | Le rôle du management dans la recomposition des liens à distance | 69 |
| CHAPITRE 2 - MANAGER LE TRAVAIL A DISTANCE | | 72 |
| 1. | <i>Les comportements managériaux permettant de maintenir un sentiment de proximité, de cohésion et de lien social à distance.....</i> | <i>72</i> |
| 1.1. | Animer et dynamiser les relations sociales à distance | 73 |
| 1.2. | Encadrer et coordonner la collaboration de travail à distance | 74 |
| 2. | <i>Les aspects individuels de l'encadrement à distance : les préconisations de la littérature.....</i> | <i>76</i> |
| 2.1. | La mise en place d'une nouvelle relation de travail à distance..... | 77 |
| 2.2. | La mise en œuvre d'un suivi du travail individuel par objectifs | 78 |
| 2.3. | Les limites d'un management fondé sur l'évaluation des résultats..... | 80 |
| 3. | <i>Les champs d'ouverture de la recherche sur le management à distance après la crise sanitaire de la Covid-19.....</i> | <i>83</i> |
| 3.1. | Le management à l'épreuve du télétravail confiné..... | 83 |
| 3.1.1. | Le difficile maintien de conditions de travail salutaires pendant la crise..... | 83 |
| 3.1.2. | Des managers de proximité mis à rude épreuve pendant la crise | 85 |
| 3.1.3. | Un besoin de maintenir un sentiment de proximité malgré la distance induite par les périodes de confinement | 87 |
| 3.2. | Un management qui doit être plus ancré dans le soutien du travail opérationnel..... | 88 |
| 3.2.1. | Un management qui doit lutter contre le sentiment de qualité empêché et de perte de sens dans le travail 88 | |
| 3.2.2. | Un management qui doit dépasser la supervision par les outils de gestion normalisé | 89 |
| 3.2.3. | Un besoin de réflexion plus profond et global sur le management | 90 |
| CHAPITRE 3 - MANAGER LE TRAVAIL QUELLE QUE SOIT LA DISTANCE | | 95 |
| 1. | <i>Un management du travail en crise depuis des années</i> | <i>95</i> |
| 1.1. | Le management face à des logiques de gestion pathogènes..... | 95 |
| 1.1.1. | La sur-humanisation des salariés : une logique permettant de nier leur professionnalité | 95 |
| 1.1.2. | L'individualisation des relations professionnelles..... | 97 |
| 1.2. | Le management par les dispositifs | 98 |
| 1.2.1. | Le management par les dispositifs : une orientation controversée | 98 |
| 1.2.2. | Des dispositifs aussi pathogènes que contre-productifs | 99 |
| 1.2.3. | Le rôle d'ajustement permanent des managers face aux dispositifs..... | 100 |
| 1.3. | Le management empêché..... | 102 |
| 1.3.1. | Une nécessité de « désempêcher » le management | 102 |
| 1.3.2. | L'intérêt de construire et d'animer des EDT : une garantie de santé et de performance au travail 103 | |
| 1.3.3. | Le management par la discussion | 105 |
| 2. | <i>Les approches contemporaines du management</i> | <i>108</i> |
| 2.1. | « L'entreprise libérée » : une approche basée sur la confiance..... | 108 |
| 2.2. | Les approches managériales visionnaires et émotionnelles..... | 109 |

| | | |
|--------|--|------------|
| 2.3. | La distinction entre leadership transactionnel et leadership trans-formationnel..... | 111 |
| 2.4. | L'émergence de la dimension spirituelle dans le management..... | 112 |
| 2.5. | Le servant leadership : un mode de management agile..... | 112 |
| 3. | <i>Le leadership habilitant : un modèle de management basé sur l'autonomie et le soutien du travail opérationnel</i> | 115 |
| 3.1. | Les fondements du leadership habilitant..... | 116 |
| 3.1.1. | Les principes du leadership habilitant..... | 116 |
| 3.1.2. | Les racines académiques du leadership habilitant..... | 117 |
| 3.2. | Le leadership habilitant parmi les autres théories du leadership..... | 117 |
| 3.2.1. | Leadership habilitant et leadership participatif..... | 118 |
| 3.2.2. | Leadership habilitant et leadership transformationnel..... | 118 |
| 3.2.3. | Leadership habilitant et leadership éthique..... | 119 |
| 3.2.4. | Leadership habilitant et leadership partagé..... | 120 |
| 3.2.5. | Leadership habilitant et leadership orienté sur les objectifs..... | 120 |
| 3.2.6. | Leadership habilitant et auto-leadership..... | 121 |
| 3.2.7. | Leadership habilitant et leader-member exchange (LMX)..... | 122 |
| 3.3. | Les effets positifs du leadership habilitant sur les finalités du travail..... | 122 |
| 3.4. | Les limites et les perspectives du leadership habilitant..... | 126 |
| | CONCLUSION - UN BESOIN DE MANAGEMENT PARTENARIAL CENTRE SUR LE TRAVAIL REEL..... | 129 |
| 1. | <i>Les limites des approches contemporaines du management</i> | 129 |
| 1.1. | Des modèles de management souvent utopistes..... | 129 |
| 1.2. | Les conséquences pathogènes et contre-productives des formes de management humanistes et émotionnelles..... | 130 |
| 2. | <i>L'intérêt d'une refonte de la relation managériale autour de la tâche et du travail opérationnel</i> | 131 |
| 3. | <i>Les hypothèses de recherche</i> | 133 |
| | PARTIE 2 - ÉTUDES EMPIRIQUES..... | 135 |
| | CHAPITRE 4 - METHODOLOGIE GENERALE..... | 137 |
| 1. | <i>Le cadre épistémologique de la recherche</i> | 137 |
| 1.1. | L'approche épistémologique en sciences de gestion..... | 137 |
| 1.2. | Les paradigmes épistémologiques issus du positivisme..... | 138 |
| 1.2.1. | Le paradigme épistémologique positiviste logique..... | 138 |
| 1.2.2. | Les paradigmes épistémologiques post-positivistes..... | 139 |
| 1.3. | Les paradigmes épistémologiques soutenant la subjectivité de la démarche scientifique..... | 141 |
| 1.3.1. | Les paradigmes épistémologiques constructivistes..... | 141 |
| 1.3.2. | Le paradigme épistémologique interprétativiste..... | 143 |
| 2. | <i>La procédure de collecte de données</i> | 144 |
| 2.1. | Le calendrier de collecte et la diffusion du questionnaire..... | 144 |
| 2.2. | Le choix de la population et les éléments règlementaires..... | 145 |
| 2.3. | La composition de l'échantillon final..... | 146 |
| 3. | <i>Les outils de mesure et de traitement de données</i> | 148 |
| 3.1. | Les outils de conception du questionnaire et d'analyse des données..... | 148 |
| 3.2. | Les échelles de mesure utilisées dans le questionnaire..... | 149 |
| 3.2.1. | La cotation des échelles de mesure mobilisées..... | 149 |
| 3.2.2. | Le choix des échelles de mesure et leur fiabilité..... | 150 |
| 3.2.3. | La table de corrélations des échelles de mesure..... | 152 |
| | CHAPITRE 5 - L'ENCADREMENT DU TRAVAIL HYBRIDE : UN EQUILIBRE A CREER AVEC DIVERS PROFILS DE TELETRAVAILLEURS ET DE MANAGERS..... | 155 |
| | <i>Article 1 - Quelles sont les ressources des néo-télétravailleurs ? Une analyse par profils latents</i> | 157 |
| | <i>Résumé</i> | 157 |
| | <i>Introduction</i> | 158 |
| 1. | <i>Revue de littérature</i> | 159 |
| 1.1. | Les enjeux du néo-télétravail : bienfaits, risques et ressources..... | 159 |
| 1.1.1. | Le néo-télétravail et les néo-télétravailleurs..... | 159 |
| 1.1.2. | Les répercussions du néo-télétravail sur ses pratiquants..... | 160 |
| 1.1.3. | Les ressources des télétravailleurs pour favoriser les avantages et endiguer les risques de cette pratique 162 | |

| | | |
|--------|--|-----|
| 1.2. | La COR : un cadre de compréhension du néo-télétravail..... | 163 |
| 1.2.1. | Les fondements de la COR..... | 163 |
| 1.2.2. | Les ressources étudiées par les travaux sur la COR dans le domaine de la santé au travail..... | 164 |
| 2. | <i>Étude empirique</i> | 166 |
| 2.1. | Méthodologie..... | 166 |
| 2.1.1. | Collecte de données et composition de l'échantillon..... | 166 |
| 2.1.2. | Choix des variables de classification..... | 167 |
| 2.2. | Analyses des résultats..... | 168 |
| 2.2.1. | Mise en évidence des profils..... | 168 |
| 2.2.2. | Description des profils par le biais de variables illustratives..... | 169 |
| 2.2.3. | Analyses prédictives..... | 170 |
| 3. | <i>Synthèse et analyse des profils</i> | 171 |
| 3.1. | Les profils avec des ressources altérées..... | 171 |
| 3.1.1. | Profil 1 : les néo-télétravailleurs isolés..... | 171 |
| 3.1.2. | Profil 5 : les néo-télétravailleurs fatigués et inadaptés au télétravail..... | 172 |
| 3.2. | Les profils détenant de nombreuses ressources..... | 173 |
| 3.2.1. | Profil 3 : les gagnants du néo-télétravail..... | 173 |
| 3.2.2. | Profil 4 : les néo-télétravailleurs autonomes..... | 174 |
| 3.3. | Les profils équilibrés malgré des ressources précaires..... | 174 |
| 3.3.1. | Profil 2 : les néo-télétravailleurs micro-managés..... | 174 |
| 3.3.2. | Profil 6 : les néo-télétravailleurs contraints et adaptés..... | 175 |
| 4. | <i>Discussion et conclusion</i> | 176 |
| 4.1. | Les apports de la recherche..... | 176 |
| 4.2. | Les limites et perspectives de recherche..... | 177 |
| | <i>Annexes</i> | 178 |
| | Annexe 1 : Analyse en composantes principales..... | 178 |
| | Annexe 2 : Analyse descriptive des profils obtenus..... | 179 |
| | Annexe 3 : Résultats complets du modèle de régression..... | 182 |
| | <i>Article 2 - Striking a balance between trust, control, and empowering leadership to promote health, job performance and organizational commitment in telework</i> | 184 |
| | <i>Abstract</i> | 184 |
| | <i>Introduction</i> | 185 |
| 1. | <i>Theoretical background</i> | 186 |
| 1.1. | Shifts in management practices caused by teleworking..... | 186 |
| 1.1.1. | New adjustments between control and trust in teleworking..... | 187 |
| 1.1.2. | The relationship between control and trust: from antagonism to complementarity..... | 188 |
| 1.1.3. | The relationship between control and trust: from antagonism to complementarity..... | 189 |
| 1.2. | Empowering leadership: a means of management that promotes employee health, job performance and commitment?..... | 189 |
| 1.2.1. | The transformation of leadership styles in remote working contexts: towards empowering leadership?..... | 190 |
| 1.2.2. | Empowering leadership and the impact on employee health, job performance and organisational commitment..... | 191 |
| 2. | <i>Method</i> | 192 |
| 2.1. | Data collection..... | 192 |
| 2.2. | Sample..... | 192 |
| 2.3. | Measurement..... | 194 |
| 2.3.1. | Description of the scales..... | 194 |
| 2.3.2. | Description of the scales..... | 195 |
| 3. | <i>Results</i> | 197 |
| 3.1. | Correlation analysis..... | 197 |
| 3.2. | Cluster analysis..... | 198 |
| 3.3. | Cluster characterisation..... | 201 |
| 4. | <i>Discussion</i> | 203 |
| 4.1. | Theoretical implications..... | 203 |
| 4.2. | Limitations and future research..... | 205 |
| 4.3. | Practical implications..... | 205 |

| | |
|--|-----|
| <i>Conclusion</i> | 206 |
| CONCLUSION - UN BESOIN DE REGULATION ET D'AUTONOMISATION AJUSTE AUX INDIVIDUS..... | 207 |
| CHAPITRE 6 - CONSTRUIRE UN MANAGEMENT FONDE SUR LA REGULATION, L'AUTONOMISATION ET LA DISCUSSION..... | 209 |
| <i>Article 3 - L'intérêt d'une relation basée sur la confiance pour renforcer l'impact du leadership habilitant en situation de télétravail</i> | 210 |
| <i>Résumé</i> | 210 |
| <i>Introduction</i> | 211 |
| 1. <i>Revue de littérature</i> | 212 |
| 1.1. Le télétravail : une pratique qui nécessite une relation managériale basée sur le soutien, la confiance et le partage de pouvoir..... | 213 |
| 1.1.1. L'impact du télétravail sur la santé, la performance et l'implication de ses pratiquants..... | 213 |
| 1.1.2. Les pratiques managériales favorables à la santé, à la performance et à l'implication en situation de télétravail..... | 214 |
| 1.2. Le leadership habilitant : une mode d'encadrement qui répond aux exigences du télétravail..... | 215 |
| 1.2.1. Les principes du leadership habilitant..... | 216 |
| 1.2.2. Les effets du leadership habilitant sur la santé, la performance et l'implication au travail..... | 217 |
| 1.2.3. Le rôle central de la confiance perçue dans la relation entre un manager et ses collaborateurs 218 | |
| 2. <i>Étude empirique</i> | 219 |
| 2.1. Méthode de collecte et d'analyse de données..... | 219 |
| 2.1.1. Procédure de l'enquête et constitution de l'échantillon final..... | 219 |
| 2.1.2. Outils de mesure mobilisés..... | 220 |
| 2.2. Analyses préliminaires..... | 221 |
| 2.2.1. Analyses de corrélations..... | 221 |
| 2.2.2. Analyses factorielles confirmatoires des échelles de mesure..... | 223 |
| 2.3. Résultats des régressions par équations structurelles..... | 223 |
| 3. <i>Discussion</i> | 227 |
| 3.1. Implications théoriques..... | 227 |
| 3.2. Implications managériales..... | 229 |
| 3.3. Limites et perspectives..... | 229 |
| <i>Conclusion</i> | 230 |
| <i>Article 4 - Les espaces de discussion du travail : des outils de gestion salutaires pour la santé, la performance et l'implication des télétravailleurs</i> | 231 |
| <i>Résumé</i> | 231 |
| <i>Introduction</i> | 231 |
| 1. <i>Les espaces de discussion du travail : des outils de communication permettant de réguler les relations de travail</i> | 233 |
| 1.1. Les risques du télétravail sur les conditions de travail de ses pratiquants..... | 233 |
| 1.1.1. Les réticences des organisations quant au développement du télétravail..... | 233 |
| 1.1.2. Une pratique qui présente des risques pour la santé des individus isolés à distance..... | 235 |
| 1.1.3. Un mode d'organisation pointé du doigt pour ses effets délétères sur la performance individuelle et l'implication organisationnelle..... | 236 |
| 1.2. Les espaces de discussion du travail : un moyen de répondre aux enjeux du télétravail..... | 237 |
| 1.2.1. Les fondements théoriques des espaces de discussion du travail..... | 237 |
| 1.2.2. L'opérationnalisation des espaces de discussion du travail..... | 239 |
| 1.2.3. Le maintien du bien-être, de la performance et de l'implication par la discussion..... | 240 |
| 2. <i>Étude empirique</i> | 242 |
| 2.1. Méthode de collecte et d'analyse de données..... | 242 |
| 2.1.1. Procédure de l'enquête et constitution de l'échantillon..... | 242 |
| 2.1.2. Outils de mesure utilisés..... | 243 |
| 2.2. Analyses préliminaires..... | 244 |
| 2.2.1. Analyses de corrélations entre les variables du modèle..... | 244 |
| 2.2.2. Analyses factorielles confirmatoires des échelles de mesure mobilisées..... | 245 |
| 2.3. Résultats..... | 246 |
| 3. <i>Discussion</i> | 249 |
| 3.1. L'intérêt du management par la discussion pour faire face aux enjeux du télétravail..... | 249 |

| | | |
|--------|--|------------|
| 3.2. | Les EDT : des outils représentatifs de formes d'organisation efficientes | 250 |
| 3.3. | Les EDT : des leviers au service de la transformation organisationnelle | 251 |
| 3.4. | Limites et perspectives de recherche..... | 252 |
| | <i>Conclusion</i> | 253 |
| | <i>Annexe - Coefficients de régression de chaque EDT</i> | 253 |
| | CONCLUSION - LES BIENFAITS D'UN MANAGEMENT PARTENARIAL SUR LES SALAIRES D'UNE ORGANISATION HYBRIDE | 255 |
| | CONCLUSION GENERALE | 257 |
| 1. | <i>Synthèse du travail de recherche et de ses apports</i> | 257 |
| 1.1. | Les apports théoriques | 257 |
| 1.1.1. | L'autonomisation : une démarche indispensable au management déspatialisé (Arnold <i>et al.</i> , 2000) 257 | |
| 1.1.2. | La régulation conjointe : un modèle pertinent pour répondre aux enjeux du télétravail (Reynaud, 1988) | 259 |
| 1.1.3. | La discussion : un ajustement nécessaire pour l'organisation du travail (Detchessahar, 2011) 260 | |
| 1.1.4. | Le management de la tâche : la meilleure manière d'entretenir la relation humaine..... | 261 |
| 1.2. | Les implications managériales..... | 262 |
| 1.2.1. | Comment un encadrant peut-il développer concrètement une démarche de management partenarial ? | 262 |
| 1.2.2. | Comment une direction des ressources humaines peut-elle accompagner les managers dans leur rôle ? 264 | |
| 1.2.3. | Comment un salarié peut-il s'impliquer dans l'encadrement de son propre travail ?..... | 265 |
| 1.3. | Les apports méthodologiques | 268 |
| 2. | <i>Limites et perspectives du travail de recherche</i> | 269 |
| 2.1. | Les limites de la recherche..... | 269 |
| 2.1.1. | Les limites d'une recherche cross-sectionnelle portant sur un seul niveau d'analyse | 269 |
| 2.1.2. | Les limites d'une analyse qui s'appuie exclusivement sur le ressenti des salariés | 270 |
| 2.2. | Un modèle de management partenarial qui offre des perspectives pour la recherche en sciences de gestion 271 | |
| 2.2.1. | Les perspectives permettant de dépasser les limites actuelles de la recherche | 272 |
| 2.2.2. | Les perspectives permettant de développer notre modèle de management partenarial | 272 |
| 2.3. | Une démarche scientifique marquée par deux ans d'échanges avec des organisations en pleine mutation 273 | |
| 2.3.1. | Un besoin de réflexion sur le management des organisations hybrides..... | 274 |
| 2.3.2. | Les difficultés d'alignement de la ligne managériale | 275 |
| 2.3.3. | Le management par la tâche : un positionnement à la confluence des implications théoriques et des besoins opérationnels..... | 276 |
| | BIBLIOGRAPHIE GENERALE | 277 |
| | TABLEAUX ET FIGURES | 323 |
| | ANNEXES GENERALES | 326 |
| | <i>Annexe 1 - Questionnaire de l'enquête</i> | 326 |
| | <i>Annexe 2 - Description des variables et échelles de mesures utilisées</i> | 339 |
| | TABLE DES MATIERES | 342 |