



Face aux enjeux d'un monde du travail hybride : comment déployer des pratiques de management partenariales en proximité ?

Clara LABORIE

laelyon - Université Jean Moulin Lyon 3
1C, avenue des Frères Lumière - CS 78242 - 69372 LYON CEDEX 08 (FRANCE)
clara.laborie@univ-lyon3.fr

Depuis la pandémie de la Covid-19, le développement du télétravail est un des principaux défis auquel le management est confronté, tant pour des questions de mise en œuvre pratique, que sur le volet de la gestion des tâches collectives et individuelles, qui peut s'avérer très chronophage. Dans ce contexte, les managers de proximité se sont révélés être des acteurs centraux de la mise en place, du développement et de la gestion quotidienne du télétravail. Néanmoins, il semble que certains managers se soient consumés et épuisés dans l'investissement auprès de leurs collaborateurs et que bon nombre d'entre eux peinent encore à trouver un équilibre dans ce rôle. L'ambition de cette communication est de mettre en lumière les différents types de tensions que peut provoquer le télétravail et les ressources que les managers de proximité mobilisent pour surmonter ces tensions et développer des modalités d'encadrement plus durables.

Mots-clés : Télétravail ; Management ; Tensions ; Espaces de discussion du travail

Faced with the challenges of a hybrid world of work: how to deploy partnership-based management practices in proximity?

Since the Covid-19 pandemic, the development of teleworking has been one of the main challenges facing management, both in terms of practical implementation and the time-consuming management of collective and individual tasks. In this context, local managers have proved to be key players in the implementation, development and day-to-day management of teleworking. Nevertheless, it seems that some managers have become consumed and exhausted by investing in their employees, and many are still struggling to find a balance in this role. The aim of this paper is to highlight the different types of tension that teleworking can provoke, and the resources that local managers mobilize to overcome these tensions and develop more sustainable forms of management.

Keywords : Telework ; Management ; Tensions ; Discussion spaces of work

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Nanterre les 2, 3 et 4 juillet 2025. Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Laborie, C. (2025). Face aux multiples enjeux d'un monde du travail en pleine mutation : comment déployer des pratiques de management partenariales en proximité ? Actes du 58^e Congrès de la SELF, Ergonomie, communauté(s) et société : entre héritage et perspectives. Nanterre, 2 au 4 juillet 2025.

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.



INTRODUCTION

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 de leurs salariés de façon durable, tout en restant dans une optique de performance, d'innovation et de pérennisation économique (Darics, 2020). Depuis la pandémie de la Covid-19, le développement du télétravail est un des principaux défis auquel le management est confronté, tant pour des questions de mise en œuvre pratique, que sur le volet de la gestion des tâches collectives et individuelles, qui peut s'avérer très chronophage (Laborie, 2023).

Dans ce contexte, les managers de proximité se sont révélés être des acteurs centraux de la mise en place, du développement et de la gestion quotidienne du télétravail (Alfehaid & Mohamed, 2019). Ils sont devenus les principaux régulateurs des relations sociales à distance (Hoegl & Muethel, 2016) et doivent promouvoir le sens et la cohérence du travail réalisé au sein de l'équipe, tout en supervisant les activités de chacun (Ruiller et al., 2017 ; Vayre, 2019). De ce fait, il semble que certains managers se soient consumés et épuisés dans l'investissement auprès de leurs collaborateurs (Laborie & Abord de Chatillon, 2022) et que bon nombre d'entre eux peinent encore un trouver un équilibre dans ce rôle.

C'est pourquoi, parmi les nombreux enjeux qui traversent le monde du travail actuellement, nous faisons le choix, pour cette communication, de nous focaliser sur les différents types de tensions que peut provoquer le télétravail. Nous aborderons également les ressources que les managers de proximité mobilisent pour surmonter ces tensions et développer des modalités d'encadrement plus durables (Rivière et al., 2013).

Cette communication s'appuie sur une étude mixte menée après d'une branche de la sécurité sociale française, dont les salariés et les managers ont découvert la pratique du télétravail à l'occasion de la crise sanitaire. Ils ont été interrogés par questionnaire décembre 2021 et février 2022 (enquête quantitative), puis rencontrés entre janvier et juin 2022 (enquête qualitative).

Au total, 4495 salariés ont répondu au questionnaire et 193 salariés ont participé à des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont permis d'interroger 32 équipes et leur manager de proximité, ainsi que leurs 12 managers stratégiques.

APPROCHE QUANTITATIVE

Les 4495 salariés ayant répondu à l'enquête ont été interrogés concernant leurs caractéristiques démographiques, leurs modalités et fréquence de télétravail, ainsi que leur niveau de santé au travail, de performance individuelle et d'implication organisationnelle. Ils ont également été invités à s'exprimer concernant la qualité du leadership de leur manager direct, ainsi que les niveaux de contrôle et

de confiance délivrés par celui-ci. Enfin, ils ont évalué la fréquence et la qualité des espaces de discussion du travail (EDT) à l'œuvre dans leur organisation.

Les analyses des données quantitatives se décomposent en deux volets :

- Une mesure du caractère prédictif de la tenue des EDT sur la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle des salariés.

- Une typologie des attitudes des managers en matière de contrôle de l'activité et ses répercussions sur la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle de leurs collaborateurs.

Le premier volet d'analyse quantitatif permet de confirmer l'impact salutaire des EDT sur la santé au travail et la performance organisationnelle des salariés, tout en hiérarchisant les EDT les plus efficaces. Cela permet de casser le mythe des moments conviviaux comme socle du bien-être au travail et d'appuyer les limites déjà bien connues des réunions de service tel qu'elles sont aujourd'hui animées par le corps managérial. Toutefois, bien que certains EDT semblent plus salutaires que d'autres, les coefficients de régression obtenus confirment que la présence conjointe de l'ensemble des EDT est plus salutaire que la présence d'un seul, même s'il s'agit du meilleur (point individuel avec le manager).

Puis, le deuxième volet d'analyse quantitatif permet de mieux qualifier le type de contrôle dont les télétravailleurs ont besoin pour exercer leur activité dans des conditions propices à leur santé au travail et à leur performance organisationnelle. En effet, les résultats de cette étude ont permis de faire émerger quatre styles de contrôle managérial. Parmi ces quatre profils, les répondants du profil 4 (contrôle coercitif) présentent le niveau le plus élevé d'épuisement professionnel, ainsi que le niveau le plus bas de bien-être au travail, de performance professionnelle et d'implication organisationnelle. À l'inverse, les répondants du profil 3 (contrôle habilitant) présentent des résultats rigoureusement opposés. Cela signifie qu'une forme de contrôle habilitant basé sur la confiance, avec un niveau de contrôle médian, semble en mesure de protéger les salariés de l'épuisement professionnel, tout en favorisant le bien-être, la performance et l'implication, alors qu'une forme de contrôle basé sur la méfiance produit l'effet inverse. Toutefois, cette analyse souligne que les managers sont peu nombreux à adopter une forme de contrôle habilitant en termes de proportion (moins d'un quart), ce qui témoigne du chemin qu'il reste à parcourir pour développer et uniformiser des modalités de management habilitantes.

APPROCHE QUALITATIVE

L'approche qualitative a permis de faire émerger deux grandes catégories de tensions pour les managers. On retrouve d'une part des tensions nouvelles générées par l'apparition du télétravail, et d'autre part un renforcement de certaines tensions préexistantes au télétravail que cette pratique est venue exacerber. Ces deux catégories peuvent être



qualifiées d'effet additif et d'effet multiplicatif du télétravail sur les tensions managériales. Chacun de ses effets produit cinq sous-catégories de tensions.

La mise en exergue de ces nombreuses tensions permet en premier lieu de comprendre l'étendue des difficultés d'encadrement vécues par les managers en situation de travail hybride.

Dans un second temps, les managers interrogés et leurs équipes ont témoigné des pratiques mises en place pour atténuer trois tensions de nature additive. En effet, ils ont été en mesure d'atténuer les difficultés de communication et de collaboration (1) par la mise en place d'outils permettant de faciliter la collaboration à distance, comme des tableaux de bord avec un onglet par salarié, des documents participatifs en ligne pour structurer les réunions ou encore la formation de binôme de travail pour faciliter le travail d'équipe. Concernant les sujets difficiles à aborder à distance, les managers ont jugé bon de mettre en place un report systématique de ces sujets aux journées de travail en présentiel.

Par ailleurs, les managers ont limité les tensions relevant de l'esprit d'équipe, des difficultés d'animation du collectif (2) et de l'isolement de certains salariés (3) en rendant les temps de collaboration plus explicites et en les condensant sur les journées de travail en présentiel. La plupart des managers a formalisé une gestion des priorités plus explicite, réduit les jours de télétravail, encadré plus fermement les horaires de travail et fixé un jour de présence commune.

Finalement, les managers n'ont pas développé des formes de contrôle habilitantes et ont plutôt renforcé des formes de contrôle coercitives, dont l'approche quantitative nous a pourtant montré les répercussions négatives.

L'analyse des pratiques managériales présentées par les répondants met ainsi en évidence que les managers ont compensé les tensions générées par le télétravail en le limitant ou en reportant certaines activités aux journées de travail sur site. Ils n'ont pas véritablement transformé leurs modalités d'encadrement pour profiter des vertus du télétravail et se sont cantonnés à des accommodements périphériques, qui valorisent surtout le travail en présentiel et renforcent le contrôle à distance. D'ailleurs, cette dynamique permet d'expliquer pourquoi les managers ont mentionné que les tensions de nature multiplicative demeurent en souffrance. En effet, s'ils ne parviennent pas à transformer profondément leurs pratiques managériales pour limiter les tensions apparues avec le télétravail, il leur est encore plus difficile de remédier aux tensions préexistantes.

Parmi les tensions restées en souffrance, on retrouve le reste des tensions additives comme l'équité entre salariés (4) et la dégradation de la qualité et de la productivité du travail (5), ainsi que l'ensemble des cinq tensions multiplicatives. Pourtant, les salariés et les managers interrogés ont exprimé des besoins qui pourraient réduire certaines de ces tensions et font écho à l'intérêt des EDT et d'une forme de contrôle habilitant du travail.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Les résultats des analyses quantitatives portent à croire que des pratiques de management habilitantes et partenariales permettraient de limiter les tensions vécues par les managers en situation de travail hybride.

En effet, l'évolution des modes de contrôle et le développement d'EDT doivent être réalisés sur l'ensemble de la ligne managériale (Laborie, 2023). Concrètement, si certains managers font des efforts de mise en autonomie de leurs collaborateurs, leur octroient des marges de manœuvre pour organiser leur activité, travaillent sur l'efficience des réunions de service, partagent la prise de décision avec le collectif, valorisent la participation de chacun et animent de véritables espaces de débats individuels et collectifs, mais que cela n'est pas relayé sur le reste de la ligne managériale, ces efforts seront vains et risquent même d'être contre-productifs et d'épuiser le manager en question.

De plus, il est indispensable que les EDT informels et/ou opérationnels soient articulés avec des EDT formels et/ou stratégiques (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017). Cela ne signifie pas que tous les débats de terrain doivent trouver un écho dans les EDT stratégiques ; certains arrangements opérationnels n'ont pas vocation à être discuté avec les échelons supérieurs. Néanmoins, si certaines difficultés et besoins récurrents, qui nécessitent l'intervention de la ligne managériale, sont uniquement débattus en vase clos sur le terrain et reçoivent jamais de relais et d'appui hiérarchique, ces espaces peuvent même s'avérer délétères, comme le mentionnent des travaux de recherche récents (Gentil et al., 2024). À l'inverse, si certaines décisions sont prises dans des EDT managériaux et/ou stratégiques, mais sont peu explicites et mises en débat dans des EDT plus opérationnels, ces décisions risquent d'être vécues comme étant arbitraires. Il apparaît donc primordial de travailler l'articulation globale des EDT et de fixer des modalités d'opérationnalisation et d'articulation des EDT pour l'ensemble des équipes.

Les travaux de recherche actuels permettent ainsi de percevoir certaines limites et besoins des organisations pour favoriser la santé au travail et la performance organisationnelles de leurs pratiques managériales, en développant des approches plus habilitantes et partenariales. Néanmoins, il reste aujourd'hui un large champ de recherche pour savoir comment articuler efficacement les EDT et comment développer un style de contrôle habilitant adapté aux spécificités de chaque équipe.

BIBLIOGRAPHIE

Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. (2017). Espace de discussion, management et épuisement professionnel. *@GRH*, 23, 13-36.

Alfehaid, L. et 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.



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.

Gentil, S., Grimaud, A., Journé, B., Michel, X. et Stimec, A. (2024). Pour une approche dynamique des espaces de discussion sur le travail : le cas de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) en Ehpad. *Actes du 35ème congrès de l'ARGH*, Barcelone.

Hoegl, M. et Muethel, M. (2016). Enabling shared leadership in virtual project teams: A practitioners' guide. *Project Management Journal*, 47, 7-12.

Laborie, C. (2023). Face aux enjeux du télétravail et de la crise du management : penser un encadrement dans une logique partenariale. Thèse en Sciences de Gestion, CERAG, Université Grenoble Alpes.

Laborie, C. et 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*, 2(77).

Rivière, A., Commeiras, N. et Loubès, A. (2013). Tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital. *Journal de Gestion et d'Économie Médicales*, 2-3(31), 142-162.

Ruiller, C., Dumas, M. et Chédot, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE*, 27, 3-28.

Vayre, E. (2019). Les incidents du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82, 1-39.