



**HAL**  
open science

## **BIEN-ÊTRE EN TÉLÉTRAVAIL : A-T-ON VRAIMENT BESOIN D'UN MANAGER ?**

Clara Laborie, Nathalie Bernard, Emmanuel Abord-De-Chatillon

► **To cite this version:**

Clara Laborie, Nathalie Bernard, Emmanuel Abord-De-Chatillon. BIEN-ÊTRE EN TÉLÉTRAVAIL : A-T-ON VRAIMENT BESOIN D'UN MANAGER ?. 32ème congrès de l'AGRH, Paris, 13 au 15 octobre 2021, AGRH, Oct 2021, Paris, France. hal-04466256

**HAL Id: hal-04466256**

**<https://hal.science/hal-04466256v1>**

Submitted on 19 Feb 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.

**GRH****32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021**

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

### **BIEN-ÊTRE EN TÉLÉTRAVAIL : A-T-ON VRAIMENT BESOIN D'UN MANAGER ?**

Clara LABORIE

Université Grenoble Alpes - Laboratoire CERAG

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Université Grenoble Alpes - IAE Grenoble - Laboratoire CERAG

Nathalie BERNARD

Université Jean Moulin - Lyon 3 - Centre de recherche MAGELLAN

#### **Introduction**

A l'occasion de la crise sanitaire, en moyenne 26% des actifs français se sont retrouvés à devoir mener leur activité depuis leur domicile (DARES, 2021). La pratique du télétravail, qui était jusqu'alors très minoritaire et réservée aux salariés à haut niveau de compétences et d'autonomie, s'est généralisée. Et, la crise durant, ce qui a été expérimenté sous la contrainte est devenu une modalité de travail comme les autres. Certains salariés ne sont retrouvés en télétravail permanent, d'autres ont alterné avec une ou deux journées sur site, pendant qu'une moindre proportion est restée entièrement sur site.

Et pourtant, malgré un ensemble de constats manifestant l'efficacité du travail à distance (Tremblay *et al.*, 2006 ; Bentley *et al.*, 2016), les organisations semblent encore septiques. Pour les dirigeants, le télétravail provoque bien souvent un délitement de la relation à l'organisation (Taskin et Tremblay, 2010 ; Richer, 2018), une situation où le salarié est abandonné à lui-même, isolé de ses collègues et hors de la vue de son manager (Haddon et Lewis, 1994 ; Taskin et Devos, 2005 ; Dumas *et al.*, 2017). S'ajoute à cela une forme de lassitude face à une période de restrictions qui perdure tel un jour sans fin et sans horizon. Dans ce contexte, le maintien des conditions favorables au bien-être au travail apparaît comme une priorité.

L'étude de la littérature permet de faire la synthèse d'une série de pratiques destinées à endiguer de manière ciblée les risques du travail à domicile. Cependant, les études antérieures ne permettent pas d'identifier si la situation de travail (télétravail permanent, travail exclusif sur site, ou alternance entre les deux) impose aux managers d'adopter des modalités d'encadrement différentes pour favoriser le bien-être.

Les styles de management vertueux pour le bien-être au travail sont-ils différents que l'on soit en télétravail ou pas ? Autrement dit, le management doit-il être différent pour favoriser le bien-être en télétravail, en comparaison du travail exclusif sur site, ou de l'alternance entre les deux ?

Pour évaluer cela, nous avons réalisé entre le printemps et l'automne 2020, une étude sur le travail à distance qui a permis d'analyser les situations de travail de salariés et d'encadrants, ainsi que leurs nouvelles contraintes. Cette étude nous permet non seulement d'identifier les éléments managériaux susceptibles de favoriser le bien-être en situation de télétravail permanent, mais aussi de les comparer à ceux attendus en situation d'alternance (entre télétravail et travail sur site) ou de travail exclusif sur site.

## **1. Le management : un acteur majeur du bien-être en situation de télétravail**

Le contexte de crise sanitaire nous a poussé à nous demander si les travailleurs ont des besoins différents en termes de management pour favoriser leur bien-être au travail, en fonction de leur situation de travail (télétravail permanent, travail exclusif sur site, ou alternance entre les deux).

Après avoir examiné en quoi le télétravail modifie l'équilibre relatif au bien-être (1), nous verrons que les transformations organisationnelles de ces dernières décennies ont dégradé le bien-être au travail. Face à ce phénomène, les recherches antérieures ont montré la centralité du rôle du manager et l'intérêt de repenser la relation manager-managés (2). Cela permettra d'examiner les pratiques d'encadrement qui semblent vertueuses à distance pour manager le bien-être, dans un contexte de crise qui fait du télétravail, une modalité d'organisation incontournable (3).

### ***1.1. Le télétravail : un mode d'organisation qui modifie l'équilibre du bien-être au travail***

Face au défi de l'organisation du travail en contexte de crise, le télétravail s'est imposé comme une réponse adaptée, en complément ou en remplacement du travail sur site. Cette forme d'organisation correspond à l'activité de travail effectuée en dehors des locaux de l'organisation (domicile ou tiers lieu) par le biais des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), de façon occasionnelle, régulière ou permanente, dans le cadre d'un accord avec son employeur (Taskin, 2003 ; Craipeau, 2010 ; Dumas et Ruiller, 2014 ; Aguilera *et al.*, 2016). Mais alors que le télétravail régulier ne concernait que 3% des actifs français avant la crise sanitaire (DARES, 2019), il est aujourd'hui pratiqué régulièrement, voire constamment, par 24% d'entre eux (DARES, 2021). Le télétravail n'est donc pas nouveau. Il s'est développé progressivement depuis les années 1990, en suivant les progrès de performance des TIC. Cependant, le travail à domicile sur des horaires de bureau classiques a connu un certain retard d'expansion en France (Largier, 2001 ; Fernandez *et al.*, 2014). Il a d'abord été une pratique peu formalisée par l'employeur (Head, 1999 ; Taskin, 2003) et s'est développé sans véritable cadre juridique (Craipeau, 2010 ; Aguilera *et al.*, 2016). Le télétravail était davantage pratiqué par les cadres ou les professions intellectuelles supérieures, sous forme mobile dans les transports, dans des bureaux « satellites », et souvent en soirée, les week-ends ou durant les périodes de congés (Craipeau, 2010). Ce « retard français » a finalement été comblé en seulement quelques semaines durant le premier confinement national de mars-avril 2020 et a permis de démocratiser cette pratique à des professions moins qualifiées, qui l'avaient très peu expérimentée jusqu'alors.

Du point de vue du bien-être au travail, cette pratique comporte de nombreux avantages. Rappelons que le bien-être au travail est « *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 et les possibilités du milieu de travail, d'autre part* », d'après l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé). À ce titre, le télétravail permet de gagner en temps, grâce à l'absence de transports (Haddon et Lewis, 1994 ; Taskin, 2003 ; Scaillerez et Tremblay, 2016), d'être moins fatigué (Tremblay, 2001 ; Vayre, 2019), de travailler dans un contexte moins stressant (Mann et Holdsworth, 2003 ; Dumas et Ruiller, 2014), plus calme, et finalement d'être plus concentré et moins interrompu par ses collègues (Taskin, 2003 ; Fernandez et al., 2014). Ainsi, le télétravail offre une meilleure conciliation des temps sociaux, avec un équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Haddon et Lewis, 1994 ; Aguilera *et al.*, 2016), une plus grande satisfaction vis-à-vis de son emploi (Hill *et al.*, 2003 ; Brunelle, 2009, 2010 ; Müller et Niessen, 2019) et une augmentation de sa motivation au travail (Kurland et Bailley, 1999 ; Pontier, 2014).

Néanmoins, d'autres recherches pointent du doigt les risques de dérives liés à cette pratique, au premier rang desquels un sentiment de travailler sans fin, sans limites de temps, prisonniers d'une forme de « télé-disponibilité permanente » (Tremblay et al., 2006 ; Pereira, 2018). Cette tension engendre souvent un brouillage des frontières de la sphère professionnelle qui semble envahir la vie privée, surtout dans le cas du travail à domicile (Mann et Holdsworth, 2003 ; Aguilera *et al.*, 2016). À cela s'ajoute un contrôle électronique plus formalisé par les managers qui donne l'impression d'une hausse du contrôle (Taskin, 2006 ; Groen *et al.*, 2018) et renforce la pression ressentie par les télétravailleurs (Richardson et MacKenna, 2014), ainsi que leur charge mentale (Taskin et Devos, 2005). Le télétravail peut donc engendrer un sentiment d'insatisfaction professionnelle (Haddon et Lewis, 1994 ; Bentley *et al.*, 2016) ou des difficultés à se motiver soi-même et à se discipliner dans l'exercice de son travail (Tremblay *et al.*, 2006 ; Vayre, 2019). Plus récemment, des études ont aussi montré que l'usage intensif des outils de visioconférence provoque une fatigue cognitive, nerveuse et visuelle (Fosslien et Duty, 2020), des troubles musculo-squelettiques, ou encore un stress lié à l'hyper-connexion et au sentiment d'isolement (INRS, 2020).

Les études antérieures nous présentent donc le télétravail comme une pratique très ambivalente, pouvant aussi bien favoriser le bien-être de ses pratiquants, que l'amoindrir. Au regard de ce tableau contrasté, le rôle du management semble particulièrement important dans la mise en place, le développement et la gestion quotidienne du télétravail (Brunelle, 2009, 2010). Un ensemble de leviers et de bonnes pratiques ont été envisagées pour endiguer les risques du télétravail tout en profitant de ses avantages.

## ***1.2. Le management à l'épreuve d'un bien-être détérioré par des décennies de transformations organisationnelles***

La santé au travail est devenue une préoccupation majeure du débat public et des enjeux des organisations. Contrairement aux idées reçues, les pénibilités physiques du travail demeurent, et les pathologies psycho-sociales se développent en parallèle de manière toujours plus importante (Detchessahar, 2011). Cette dégradation de la santé au travail est communément associée à de multiples transformations organisationnelles (décentralisation, digitalisation, culture de l'urgence, intensification des exigences de délai, renforcement des procédures, etc.) Le XXI<sup>ème</sup> 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. Ce cumul de contraintes expose les salariés à des injonctions contradictoires, qui nuisent durablement à leur bien-être au travail (Detchessahar, 2011). Dans ce contexte, les recherches antérieures ont

montré 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. Les organisations manquent d'espaces de régulation et de discussion entre les salariés et l'encadrement (Conjard et Journoud, 2013), alors même que le management est un des principaux acteurs de la santé de ses subordonnés. D'après Arnold (2017) en effet, le manager peut influencer positivement leur bien-être au travers un ensemble de médiateurs et de modérateurs, comme la qualité de vie au travail (QVT), la latitude décisionnelle, la confiance réciproque, la clarté des rôles, le soutien social, ou encore le sens et le caractère stimulant du travail.

Dans cette optique, plusieurs recherches ont identifié les espaces de discussions comme des outils capables de favoriser durablement le bien-être au travail (Detchessahar, 2011, 2013 ; Conjard et Journoud, 2013 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2017). Ces échanges permettent à chacun de s'emparer du sens de son travail, de co-construire les futures trajectoires de travail, d'avoir un soutien social, ainsi qu'une reconnaissance collective. Pour les managers, ce sont des espaces de prise de connaissance du « travail réel » et de ses contraintes, à partir desquels ils peuvent réaliser un travail de « traduction » et d'ajustement entre les exigences de l'organisation et les attentes de leurs subordonnés (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010).

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.

### ***1.3. Le management à distance : un levier central du bien-être des télétravailleurs***

Face aux défis que le télétravail impose aux managers pour favoriser et maintenir le bien-être au travail, les recherches antérieures ont proposé plusieurs pistes. Elles ont montré l'importance pour un manager de veiller à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de ses subordonnés, en réduisant le sentiment d'intrusion du travail dans leur vie familiale. Le manager peut notamment mettre en place un accompagnement au télétravail, avec des conseils sur la façon de gérer le stress, les limites et les conflits entre le travail et la famille (Mann et Holdsworth, 2003). Il peut également réduire le sentiment d'isolement, de par son rôle d'animateur du collectif, en offrant des possibilités d'interaction variées et novatrices, ou en organisant des rencontres de socialisation (Brunelle, 2009, 2010). Il se doit aussi de parler d'avenir professionnel avec chacun de ses collaborateurs, en se préoccupant de leurs attentes individuelles, ce qui est souvent très motivant, appréciable et satisfaisant pour le salarié (Brunelle, 2009, 2010). Pour Dumas *et al.* (2017), la QVT doit être une priorité en situation de télétravail pour maintenir un sentiment de proximité sociale, malgré la distance physique (Wilson et al., 2008). Ainsi, le travail collectif à distance doit être basé sur une confiance réciproque, et nourri par des échanges délibératifs, qui permettent la participation de tous, et comble aussi bien le besoin d'autonomie que de proximité sociale des individus (Deci et Ryan, 2002).

À la lecture de ces travaux, une posture managériale vertueuse pour le bien-être au travail, quelle que soit la distance physique avec ses collaborateurs, semble s’articuler autour de quatre dimensions : le soutien social (Karasek et Theorell, 1990 ; Mann et Holdsworth, 2003 ; Bentley *et al.*, 2016), la participation aux décisions (Brunelle, 2009, 2010 ; Dumas *et al.*, 2017), l’effort d’empathie, de bienveillance (Bachelard, 2017) et l’exemplarité (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017). Dès lors, ses subordonnés perçoivent leur activité comme satisfaisante et porteuse de sens pour eux-mêmes, tout en étant animée par des relations sociales profitables et réalisée dans des conditions confortables.

Cette revue de la littérature témoigne du rôle particulier que doivent jouer les managers en situation de télétravail pour favoriser le bien-être de leurs subordonnés, et des pratiques qu’ils peuvent adopter pour le stimuler et le maintenir. Pour autant, les recherches antérieures ne nous permettent pas de déterminer s’il existe des postures ou des modalités d’encadrement plus ou moins adaptées ou vertueuses selon le mode d’organisation (télétravail permanent, travail exclusif sur site, ou alternance entre les deux) pour favoriser le bien-être. A ce jour, la littérature ne propose que des pratiques ciblées pour endiguer tel ou tel inconvénient lié au travail à distance, mais nous ne disposons pas d’un tableau d’ensemble comparatif des modalités de management vertueuses selon la situation de travail.

Au regard des chamboulements induits par le télétravail en matière de bien-être, notre hypothèse centrale est que, plus un salarié travaille à distance des locaux de son organisation, plus il a besoin que son manager s’investisse dans le suivi, le soutien et l’accompagnement de son travail. Ainsi, nous supposons qu’un télétravailleur permanent attend davantage de soutien, d’empathie, d’exemplarité et de participation aux décisions qu’un télétravailleur alternant avec le présentiel, qui lui-même, en attend davantage qu’un salarié exclusivement sur site.

## 2. Étude empirique

Pour répondre à cette problématique, nous avons mené une enquête auprès d’un échantillon de 2968 salariés d’une grande organisation de la Sécurité Sociale au cours des mois de novembre et décembre 2020. Cette organisation propose un ensemble de services et de prestations à des allocataires sur l’ensemble du territoire national. Les répondants à notre enquête sont issus de 45 caisses de 45 départements différents.

### 2.1. Collecte de données

#### 2.1.1. Échantillon

Le profil de notre échantillon tel que présenté ci-après reprend les variables de contrôle incluse dans le modèle.

Tableau 1 - Présentation de l’échantillon

Age	15 à 19 ans : 48 (1.6%) ; 20 à 24 ans : 1080 (36.4%) ; 25 à 39 ans : 1465 (49.4%) ; 40 à 54 ans : 370 (12.5%) ; 55 à 64 ans : 5 (0.2%)
Genre	Homme : 994 (33.5%) ; Femme : 1974 (66.5%)
Situation parentale	Sans enfant : 1343 (45.2%) ; Avec enfants : 1625 (54.8%)

Situation conjugale	Célibataire : 598 (20.1%) ; En couple : 2370 (79.9%)
Situation télétravail	- 100% présentiel : 226 (7.6%) ; - Alternance présentiel/télétravail : 1381 (46.5%) ; - 100% télétravail : 1361 (45.9%)
Situation d'encadrement hiérarchique	- Sans encadrement : 2548 (85.8%) - Encadrement 1 personne : 25 (0.8%) - Encadrement de 2 personnes ou plus : 395 (13.3%)
Temps de travail	Temps partiel (1) : 982 (33.1%) ; Temps plein (2) : 1986 (66.9%)

Les salariés inclus dans l'échantillon sont majoritairement de sexe féminin (66.5%) ; les tranches d'âge les plus représentées sont 20-24 ans (36.4%) et 25-39 ans (49,4%) ; et les situations familiales sont diverses : avec enfant (54.8%) ou sans enfant (45.2%), en couple (79.9%) ou célibataire (20.1%).

Cette structure est représentative de l'ensemble de la population de ces organisations.

### 2.1.2. Outils de mesure

Pour mesurer le bien-être au travail, nous avons opté pour une mesure intégrative issue du modèle SLAC (Abord de Chatillon et Richard, 2015 ; Abord de Chatillon, Lacroux et Richard, 2020) en 24 items.

Pour mesurer la qualité du management, nous nous sommes appuyés sur une traduction de l'échelle de l'*empowering leadership* (Arnold et al., 2000), reprise et adaptée par Srivastava, Bartol et Locke (2006), qui distingue trois composantes du leadership : management exemplaire, management participatif et management empathique, au travers de 9 items.

Pour mesurer le soutien social du manager hiérarchique, nous nous sommes appuyés sur l'échelle développée par Pinneau (1976) en 4 items.

Tableau 2 - Exemples d'items pour chaque échelle de mesure

Échelle de mesure	Exemples d'items
SLAC	- Ce que je fais à mon travail a du sens pour moi. - J'apprécie les relations que je tisse à mon travail.
<i>Empowering leadership</i>	<i>À propos de votre supérieur hiérarchique...</i> - Il (elle) utilise les propositions de l'équipe pour prendre des décisions. - Il (elle) montre l'exemple par son comportement.
Soutien social	<i>À propos de votre supérieur hiérarchique...</i> - Pouvez-vous bénéficier de son aide dans les moments difficiles ? - Prend-il (elle) le temps de vous aider à rendre votre travail plus facile ?

### 2.1.3. Méthodologie d'analyse des données

Après avoir réalisé une analyse factorielle pour vérifier que les variables étaient suffisamment corrélées pour constituer un score composite, en calculant l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure), nous avons vérifié la consistance interne de chaque score composite par une analyse de fiabilité en calculant l'alpha de Cronbach.

Tableau 3 - Validité des échelles de mesure

Échelle de mesure	KMO	Alpha de Cronbach
SLAC	0.712	0.740
Management exemplaire	0.745	0.900
Management participatif	0.752	0.917
Management empathique	0.753	0.902
Soutien social du manager	0.837	0.894

La fiabilité des échelles de mesure obtenue lors d'une analyse factorielle exploratoire par la méthode du maximum de vraisemblance sur notre échantillon est très satisfaisante.

Toutes nos variables répondent aux normes de validité statistique, à savoir un KMO supérieur à 0.5 et un alpha de Cronbach supérieur à 0.6.

Nous avons ensuite réalisé trois régressions hiérarchiques sur le bien-être au travail pour chacun des trois contextes suivants : situation de télétravail à 100%, situation d'alternance entre télétravail et présentiel, situation de travail en présentiel à 100%, et avec toutes les variables indépendantes (management exemplaire, management empathique, management participatif, soutien social du manager). Nous avons inclus les variables de contrôle présentées précédemment (Age, Genre, Situation parentale, Situation conjugale, Situation télétravail, Situation d'encadrement, Temps de travail).

La qualité des modèles de régression et l'indépendance des erreurs ont ensuite été évalués. Ceci permettant de s'assurer de la qualité des données et du modèle retenu.

## 2.2. Résultats

Nos résultats montrent que le bien-être au travail des salariés dépend de facteurs différents selon que ceux-ci se trouvent en situation de télétravail à 100%, en alternance entre télétravail et présentiel, et en présentiel à 100%.

### 2.2.1. Situation de travail en présentiel à 100%

En ce qui concerne la situation des salariés en présentiel, le niveau de bien-être sera influencé par le soutien social de leur responsable hiérarchique. Ce constat touche toutes les dimensions du bien-être au travail, à savoir, le sens au travail, le lien avec les collègues, l'activité de travail et le niveau de confort.

Il est également à noter que le niveau d'encadrement, est la seule variable de contrôle ayant un impact sur le bien-être au travail : les salariés en situation d'encadrement de plus de 2 personnes ont un niveau de bien-être supérieur à ceux qui encadrent une seule personne, eux-mêmes

ressentant plus de bien-être au travail que ceux n'étant pas en situation de management hiérarchique. Ce constat se retrouve pour les dimensions sens au travail, activité de travail et confort au travail. En revanche, en ce qui concerne les liens au travail, plus le salarié est âgé, moins il se satisfait de la qualité des relations au travail.

**Tableau 4 - Résultats du modèle de bien-être au travail en situation de présence sur site**

	SLAC		SENS		LIEN		ACTIVITÉ		CONFORT	
	Unstandardized coefficient	Sig.	Unstandardized coefficient	Sig.						
(Constant)	2,316	,000	2,275	,000	2,568	,000	2,092	,000	2,329	,000
soutien social du N+1	0,232	,000	,214	,003	,332	,000	,234	,000	,147	,036
management exemplaire	0,008	0,883	,049	,553	-,087	,315	-,030	,666	,102	,205
management participatif	0,053	0,423	,164	,089	-,069	,497	,121	,139	-,005	,960
management empathique	0,092	0,202	-,038	,718	,165	,138	,111	,216	,132	,201
Niveau d'encadrement	0,115	0,006	,137	,026	,082	,205	,121	,020	,121	,043
Genre	0,037	0,583	,079	,426	,113	,281	-,030	,725	-,013	,893
Age	-,089	0,057	-,128	,061	-,225	,002	,006	,924	-,010	,885
Temps de travail	0,078	0,297	,209	,054	,127	,265	,092	,321	-,118	,264
Situation parentale	0,006	0,934	,067	,517	,069	,526	-,047	,591	-,065	,516
Situation conjugale	-,052	0,541	-,080	,521	,008	,952	-,081	,443	-,056	,646
Adjusted R2 = 0,375		Adjusted R2 = 0,227		Adjusted R2 = 0,208		Adjusted R2 = 0,329		Adjusted R2 = 0,196		
Durbin Watson = 2,136		Durbin Watson = 2,255		Durbin Watson = 1,936		Durbin Watson = 2,100		Durbin Watson = 1,997		

### 2.2.2. Situation d'alternance entre télétravail et présentiel

En ce qui concerne la situation des salariés alternant présence dans l'entreprise et télétravail, le niveau de bien-être sera influencé par le soutien social de leur responsable hiérarchique mais également par un management participatif. Ce constat touche en particulier les dimensions du sens au travail, de l'activité de travail et du confort au travail.

De même que pour la situation de travail avec présence au bureau, les salariés alternant présence dans l'entreprise et télétravail, et qui ont un niveau d'encadrement hiérarchique, témoignent d'un niveau de bien-être au travail supérieur. Il est intéressant de noter que cette variable n'a pas d'impact sur la dimension du lien au travail, ce qui pourrait signifier que, dans cette situation d'alternance entre présentiel et télétravail, les managers comme les collaborateurs sont à même pied d'égalité quand il s'agit de la qualité des relations sociales au travail.

**Tableau 5 - Résultats du modèle de bien-être au travail en situation d'alternance**

	SLAC		SENS		LIEN		ACTIVITÉ		CONFORT	
	Unstandardized coefficient	Sig.	Unstandardized coefficient	Sig.						
(Constant)	2,546	,000	2,869	,000	2,721	,000	2,616	,000	1,976	,000
soutien social du N+1	0,157	,000	,118	,000	,225	,000	,147	,000	,140	,000
management exemplaire	0,014	,518	,043	,164	-,011	,730	-,033	,240	,056	,075
management participatif	0,073	,005	,061	,104	,049	,196	,103	,002	,080	,035
management empathique	0,038	,157	,013	,744	,046	,240	,050	,149	,043	,274
Niveau d'encadrement	0,068	,000	,075	,001	,005	,811	,125	,000	,066	,004
Genre	0,022	,417	,018	,653	,056	,159	-,017	,628	,032	,425
Age	0,007	,691	-,002	,946	-,045	,079	,043	,064	,032	,210
Temps de travail	0,011	,693	,044	,269	,042	,294	,001	,975	-,044	,276
Situation parentale	-,015	,546	-,007	,845	,011	,777	-,056	,093	-,009	,806
Situation conjugale	0,008	,810	,022	,636	-,027	,561	,001	,985	,035	,452
Adjusted R2 = 0,234		Adjusted R2 = 0,087		Adjusted R2 = 0,158		Adjusted R2 = 0,164		Adjusted R2 = 0,143		
Durbin Watson = 2,015		Durbin Watson = 2,035		Durbin Watson = 2,020		Durbin Watson = 1,965		Durbin Watson = 1,954		

### 2.2.3. Situation de télétravail à 100%

En ce qui concerne la situation des salariés en situation de télétravail, le niveau de bien-être au travail sera influencé non seulement par le soutien social de leur responsable hiérarchique, comme dans la situation de présence dans l'entreprise, aussi par un management participatif, comme dans la situation d'alternance entre les deux situations, mais également par un management exemplaire. Ce constat touche plus particulièrement deux dimensions du bien-être au travail, à savoir, le sens au travail et le niveau de confort.

Parmi les variables de contrôle, le niveau d'encadrement joue un rôle dans le niveau de bien-être au travail des salariés mais également la situation conjugale. En effet, les salariés dans les meilleures conditions de bien-être au travail sont ceux qui sont en situation d'encadrement hiérarchique dans leur vie professionnelle mais aussi en situation de couple dans leur vie personnelle.

Les télétravailleurs qui ressentiront le moins de sens dans leur travail sont ceux qui sont en situation de temps partiel. Ceux qui ressentiront le moins la qualité des relations interpersonnelles au travail sont les télétravailleurs les plus âgés et en situation personnelle de célibat. Pour chacune des trois situations (présentiel, alternance, télétravail), nos résultats mettent également en exergue que le genre, l'âge, le temps de travail et la situation parentale n'influencent pas le sentiment de bien-être au travail.

**Tableau 6 - Résultats du modèle de bien-être au travail en situation de télétravail**

	SLAC		SENS		LIEN		ACTIVITÉ		CONFORT	
	Unstandardized coefficient	Sig.								
(Constant)	2,200	,000	2,440	,000	2,652	,000	1,920	,000	1,787	,000
soutien social du N+1	,183	,000	,111	,000	,305	,000	,192	,000	,126	,000
management exemplaire	,042	,058	,075	,023	-,010	,755	,039	,198	,063	,046
management participatif	,118	,000	,112	,004	,074	,051	,138	,000	,147	,000
management empathique	-,006	,813	,011	,784	-,021	,589	,000	,997	-,015	,690
Niveau d'encadrement	,049	,079	,027	,519	,011	,795	,109	,005	,049	,215
Genre	,024	,414	,034	,437	,044	,299	-,034	,393	,051	,221
Age	-,030	,105	-,044	,115	-,124	,000	,017	,520	,030	,256
Temps de travail	,042	,140	,116	,007	,013	,765	,050	,201	-,010	,796
Situation parentale	-,012	,658	,024	,558	,003	,949	-,002	,952	-,071	,063
Situation conjugale	,110	,001	,087	,078	,099	,042	,110	,016	,146	,002
	Adjusted R2 = 0,282		Adjusted R2 = 0,124		Adjusted R2 = 0,200		Adjusted R2 = 0,198		Adjusted R2 = 0,139	
	Durbin Watson = 1,901		Durbin Watson = 1,861		Durbin Watson = 1,965		Durbin Watson = 1,977		Durbin Watson = 1,950	

### 3. Discussion

Sur le plan du soutien social, cette étude vient confirmer l'importance du soutien social tel qu'il figure dans le modèle de Karasek (Karasek et Theorell, 1990). On le voit, le soutien du supérieur hiérarchique direct apparaît comme une constante, une condition indispensable au bien-être des subordonnés, quelle que soit la situation de travail. En revanche, le fait de constater que l'empathie du manager n'est associée dans aucun cas avec du bien-être, pose la question de la nature de la relation managériale associée au bien-être. Elle semble plutôt se fonder sur des pratiques explicites et objectives qui apportent des compléments significatifs à l'assistance des salariés et à la réalisation leur activité. L'adoption d'une posture réflexive et affective sur la situation des uns et des autres ne semble donc pas être vecteur de bien-être. D'une certaine manière, ce qui est important pour le salarié, c'est avant tout ce qui contribue à la bonne réalisation du travail et moins à sa périphérie.

Nos résultats viennent également compléter le constat souvent émis (Detchessahar, 2013 ; Clot 2010) d'une relative absence des cadres de la scène du travail. Si cette absence peut être compensée sur site par la présence des collègues, qui participent à l'environnement de travail de l'individu de manière spontanée, naturelle et informelle, il n'en est pas de même à distance. Physiquement isolé, le télétravailleur a manifestement un besoin aigu d'encadrement et de présence de la part de son superviseur. D'une certaine manière, cette recherche pose la question de ce qui fait management. Il semble que les besoins des salariés apparaissent comme notablement différents selon la situation de travail. En présentiel, on peut penser que les collectifs de travail donnent la pleine mesure de leurs capacités à permettre l'ajustement, la collaboration, le développement personnel. Cependant, la mise à distance complexifie profondément cette dynamique et amène le télétravailleur à se retourner vers son superviseur. Ce constat nous conduit à penser l'activité de management comme intimement dépendante du fonctionnement des équipes concernées. Ainsi, l'hypothèse d'une plus grande difficulté à faire vivre des espaces de discussion (Detchessahar, 2013 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2017) à distance, peut être avancée.

Tableau 7 - Synthèse des variables d'influence du bien-être selon la situation de travail

		Bien-être au travail en situation de travail sur site	Bien-être au travail en situation de d'alternance	Bien-être au travail en situation de télétravail
1	Soutien social du manager	***	***	***
2	Management exemplaire			*
3	Management participatif		**	***
4	Management empathique			
5	Niveau d'encadrement	**	***	*
6	Genre			
7	Tranche d'âge			
8	Temps de travail			
9	Situation parentale			
10	Situation conjugale			**

Note : \*\*\* p<0.001 ; \*\* p<0.01 ; \* p<0.1

D'autre part, ces résultats montrent l'importance de la situation statutaire en regard de la santé au travail. Ici, nos résultats complètent ceux de Desmarais (2006) et montrent que la situation des encadrants est spécifique. Dans cette recherche, le niveau d'encadrement est systématiquement, quelle que soit la situation de travail, associé à un meilleur bien-être au travail. En sachant que la mesure du bien-être reste subjective, cela pose la question de savoir si cet effet correspond à une situation objective de travail meilleure sur le plan psychosocial ;

ou s'il s'agit à un phénomène résultant d'une « culture » managériale qui associe le métier d'encadrant à une forme de dynamisme, d'engagement, par surcroît, de bien-être supérieur. Un résultat d'autant plus surprenant que le travail des managers était considéré comme plus compliqué durant cette période de pandémie, du fait de la gestion des chamboulements induits par la mise à distance du travail.

## Conclusion

L'ensemble de ces résultats se doit d'être modéré par le contexte spécifique de la période de recueil des données. Si la situation de pandémie permet à des acteurs nouveaux d'accéder au télétravail, celui-ci s'exerce dans des conditions particulières. Si cette crise constitue un laboratoire d'expérimentation du télétravail, cela en constitue aussi une limite.

La période de crise sanitaire a souvent épuisé les managers de télétravailleurs devant assurer un soutien permanent de leurs équipes. Piloter des équipes composées à la fois de télétravailleurs et de salariés qui alternent ou sont en permanence dans les locaux de l'organisation apparaît comme une tâche particulièrement ardue. Cependant, même si ce registre de discours existe, nous constatons que ceux qui encadrent reportent un meilleur niveau de bien-être perçu.

Le management du télétravail apparaît donc comme se déployant sur un spectre plus large, mobilisant en plus d'un socle de soutien social, des dimensions participatives, et même exemplaires en ce qui concerne le télétravail permanent. À la lumière de ces résultats, le manager à distance apparaît comme un manager augmenté. De fait, le télétravail semble constituer une modalité de travail qui agit comme un révélateur des qualités et des insuffisances du manager.

L'observation de ces résultats conduit à envisager de nouvelles perspectives à la suite de cette recherche. Non seulement, il conviendrait de répliquer cette analyse dans une période plus « classique », mais il faudrait également examiner la dynamique qui s'installe autour du télétravail. On peut ainsi penser que les comportements associés au management de ces situations de travail sont susceptibles d'évoluer en fonction de l'expérience que les acteurs en auront. D'une manière complémentaire, les données quantitatives peinent à restituer la profondeur des vécus individuels et collectifs. Il existe un besoin important d'une exploration qualitative de la relation manager-managé en situation de télétravail.

Quoi qu'il en soit, cette étude montre que le télétravail est un mode d'organisation qui requière la présence, le soutien et l'accompagnement du manager, plus encore qu'en situation de travail « classique » dans les locaux de l'organisation.

## Bibliographie

Abord de Chatillon E. et Desmarais C. (2017), « Espace de discussion, management et épuisement professionnel », *@GRH*, De Boeck Supérieur, n° 23, p. 13-36.

Abord de Chatillon E. et 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*, n°249, p. 53-71.

Aguilera A., Lethiais V., Rallet A. et Proulhac L. (2016), « Le télétravail, un objet sans désir ? Métropolisation, cohésion et performances : futurs pour nos territoires ? », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, p.245-266.

- Arnold K.A., Arad S., Rhoades J.A. et Drasgow F. (2000), "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p. 249-269.
- Arnold K.A. (2017), "Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 22, n°3, p. 381-393.
- Bachelard O. (2017), « Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives », *Regards*, n° 51, p. 169-179.
- Bentley T.A., Teo S.T., McLeod L., Tan F., Bosua R. et Gloet M. (2016), "The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach", *Applied Ergonomics*, n°52, p. 207-215.
- Brunelle E. (2009), « E-Leadership : L'art de gérer les distances psychologiques », *Revue internationale de Gestion*, n°34, p. 10-20.
- Brunelle E. (2010), « Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction », *Management International*, n°14, p. 23-35.
- Desmarais C. (2006), « Encadrer, une promenade de santé ? », *Management & Avenir*, n°2, p. 159-177.
- Desmarais C. et Abord de Chatillon E. (2010), « Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, n°6, p. 71-88.
- Conjard P. et Journoud S. (2013), « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », *Management & Avenir*, n° 63, p. 81-97.
- Craipeau S. (2010), « Télétravail : le travail fluide », *Quaderni*, n°71, p. 107-120.
- DARES (2019), DARES Analyses - Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?, Paris.
- DARES (2021), « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 », Janvier 2021 - Enquête flash Acemo Covid, 2020-2021.
- Deci E.L., Ryan R.M. et Williams G.C. (2002), *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press.
- Detchessahar M. (2011), « Santé au travail - Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue française de gestion*, n° 214, p. 89-105.
- Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. », *Négociations*, n° 19.
- Dumas M. et Ruiller C. (2014), « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Management & Avenir*, n°74, p. 71-95.
- Fernandez V., Guillot C. et Marraud L. (2014), « Télétravail et "travail à distance équipé" : Quelles compétences, tactiques et pratique professionnelles ? », *Revue française de gestion*, n°238, p. 101-118.
- Fosslien L. et Duffy M.W. (2020), « How to Combat Zoom Fatigue », *Harvard Business Review*, n° 29 April, p. 8-13.
- Groen B.A.C., Van Triest S.P., Coers M. et Wtenweerde N. (2018). "Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls." *European Management Journal* (n°36, p. 727- 735).

- Haddon L. et Lewis A. (1994), "The experience of teleworking: an annotated review international", *Journal of Human Resource Management*, n°5, p. 193-223.
- Head C. (1999), *Telecommuting: Panacea or Pandora's Box ?*, Holland and Night Attorney Publications.
- Hill E.J., Ferris M. et 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*, n°63, p. 220-241.
- INRS (2020), « Travail sur écran », Ce qu'il faut retenir - Risques - INRS (www.inrs.fr/risques/travail-ecran), Dossier INRS, p. 1-16.
- Karasek R. et Theorell T. (1990), "The psychosocial work environment." *Healthy work-stress, productivity, and the reconstruction of working life*, p. 31-82, New York: Basic Books.
- Kurland N.B. et Bailey D.E. (1999), "The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime", *Organizational dynamics*, n°28, p. 53-68.
- Largier A. (2001), « Le télétravail : Trois projets pour un même objet. Internet et le commerce électronique », *Réseaux*, n°106, p. 201-229.
- Mann S. et Holdsworth L. (2003), "The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health", *New Technology, Work and Employment*, vol. 18, p. 196-211.
- Mello J (2007), "Managing telework programs effectively", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, n°19, p. 247-261.
- Müller T. et Niessen C. (2019), "Self-leadership in the context of part-time teleworking", *Journal of Organizational Behavior*, n°40, p. 883-898.
- Pereira B. (2018), « Mutation du rapport de subordination : le salarié "autonome" ou l'indépendant "subordonné" en France », *Management & Avenir*, n°104, p. 37-56.
- Pinneau S.R.J. (1976), "Effects of social support on occupational stresses and strains", *Paper delivered at American Psychological Association Convention*, Washington, D.C.
- Pontier M. (2014), « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La revue des Sciences de Gestion*, n°265, p. 31-39.
- Richardson K. et McKenna S. (2014), « Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial teleworkers », *British Journal of Management*, n°25, p. 724-736.
- Richer K. (2018), « Comment travaillerons-nous demain ? Cinq tendances lourdes d'évolution du travail », *Futuribles*, n°422, p.19-36.
- Ruiller C., Dumas M. et 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*, n°27, p. 3-28.
- Scaillerez A. et 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*, vol. 11, p. 21-31.
- 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*, vol. 49, n°6, p. 1239-1251.
- Taskin L. (2003), « Les enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome XLII, p. 81-94.

Taskin L. (2006), « Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Interventions économiques*, n°34.

Taskin L. et Devos V. (2005), « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », *Revue française de gestion*, n°156, p. 93-104.

Taskin L. et Tremblay D.G. (2010), « Comment gérer des télétravailleurs ? », p. 88-96. Dans Taskin L., Tremblay D.G., Walrave M., Robert F. et Najem E. (2010). « Dossier : Le télétravail », *Gestion*, HEC Montréal, vol. 35, p. 74-117.

Tremblay D.G., Chevrier C. et Di Loreto M. (2006), « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? », *Intervention économiques*, n°34, 26 pages.

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

Wilson J.M., O'Leary M.B., Metiu A. et Jett Q.R. (2008), "Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close." *Organization Studies*, vol. 29, n°7, p. 979-1002.