

# Webconférence

Le travail hybride : quels enjeux et  
quelles solutions pour faciliter le  
management ?

Présentée par **Clara LABORIE**



# Qu'est-ce que le télétravail ?

1

Activité de travail réalisée **hors des locaux** de l'organisation

2

Par le biais des **TIC** (Technologies de l'Information et la Communication)

3

De manière **occasionnelle, régulière** ou **permanente**

4

Dans le cadre d'un **accord** avec son **employeur**

# Les origines du télétravail



---

Pratique apparue dans les **années 1980** aux États-Unis avec le développement des outils informatiques (Huws, 1984).



# Le télétravail en France



## DARES 2019

3% de télétravailleurs réguliers en France



## Décembre 2019

22 jours de grève de la SNCF et de la RATP  
→ recours massif au télétravail



## Mars 2020

Confinement national dû à la pandémie de Covid-19



## DARES 2021

En moyenne 26% de télétravail régulier depuis la crise, soit 1/4 des métiers en travail hybride.

# Les grands enjeux du management actuel



1

S'adapter aux **nouvelles formes d'organisation du travail** qui chamboulent l'équilibre entre les différents **rôles managériaux** (pilotage, animation, gestion, soutien, régulation et évaluation) et peut rendre l'activité managériale encore plus **chronophage** (Contreras *et al.*, 2020 ; Lederlin, 2020 ; Monnier & Laborie, 2024).

2

S'adapter à l'évolution du **rapport des individus à leur travail** pouvant être résumé comme le passage d'un contrat d'engagement à un contrat de rétribution (Laurent *et al.*, 2022 ; Oliveau, 2017 ; Rifkin, 1995).

3

Prendre davantage en compte les difficultés, les aspirations et les besoins des **individus**, tout en maintenant une équité dans l'équipe et/ou le **collectif de travail** (Darics, 2020 ; Hoegl & Muethel, 2016 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Vayre, 2019).

4

Trouver un **équilibre** entre un **management de la tâche** centré sur le travail et les besoins opérationnels, et un **management de la relation humaine** fondé sur la bienveillance et l'autonomisation des salariés (Dahlstrom, 2013 ; Laborie, 2023 ; Schwarzmüller *et al.*, 2018).

# Quelles sont les difficultés rencontrées par les managers en situation de travail hybride ?



**Recherche-intervention** dans le cadre d'une enquête nationale.

**Population d'étude** : salariés de 3 CAF départementales :



**Entretiens semi-directifs** menés entre **janvier et juin 2022**.

# Les 4 effets du télétravail sur les tensions vécues par les managers :

## Effet additif

- Le télétravail **ajoute** des **tensions supplémentaires** aux managers dans leur activité, qui n'étaient pas présentes avant sa mise en place.

## Effet multiplicatif

- Le télétravail et son encadrement viennent **exacerber, aggraver** les **tensions** auxquelles les managers étaient déjà préalablement exposés dans leur activité.

## Effet réductif

- Le télétravail est perçu comme un élément venant **réduire, limiter** ou **compenser** d'autres **tensions** liées à l'activité.

## Effet neutre

- Le télétravail n'aurait **pas ou très peu d'impact** sur les **tensions** vécues par les managers au préalable, et surtout n'en ajouterait pas de nouvelles.

# Les tensions associées à chaque effet

- **Effet « additif »** : principalement relevé par les **managers de proximité et stratégiques**.
  - Liste des nouvelles tensions :
    - Perturbation de la communication et collaboration,
    - Perte d'informations,
    - Diminution des temps d'échanges et de la convivialité,
    - Altération de la solidarité et du sentiment d'appartenance,
    - Encadrement et animation difficile du collectif,
    - Sentiment d'inéquité entre salariés,
    - Dégradation de la qualité du travail.
- **Effet « multiplicatif »** : principalement relevé par les **managers de proximité** et moins par les équipes.
  - Liste des tensions exacerbées :
    - Manque de transversalité et de communication dans l'équipe,
    - Renforcement des conflits préexistants,
    - Multiplication des outils digitaux et saturation informationnelle,
    - Risques d'isolement,
    - Intensification du travail en mode hybride.



# Les tensions associées à chaque effet

- **Effet « réductif »** : principalement relevé par les **équipes** et moins partagé par les managers de proximité et stratégiques.
  - Liste des tensions réduites :
    - Meilleure communication, régulation des relations avec les collègues,
    - Ajustement aux contraintes individuelles,
    - Réduction ou temporisation de la charge de travail,
    - Meilleure autonomie et amélioration de la performance,
    - Limitation des risques de santé (stress, fatigue, équilibre VP-VP),
    - Meilleur confort professionnel et financier.
- **Effet « neutre »** : à la différence des 3 premiers effets polarisés sur une valence positive ou négative, celui-ci est relevé dans des **proportions proches** par l'ensemble des positions hiérarchiques.
  - Peu de changement dans les conditions d'encadrement si forte autonomie préalable ou si transposition du présentiel à distance, mise à distance du travail compensée par les outils et pratiques managériales via les TIC.

# L'analyse des pratiques managériales pour limiter ses tensions

Les **managers** sont surtout exposés aux tensions **additives**, bien que les **managers de proximité** rapportent légèrement plus de tensions **multiplicatives** que les managers stratégiques.

Les **équipes** font prévaloir les effets **réductifs** et **neutres**, ce qui contraste avec les managers.

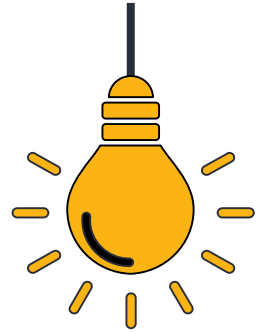
L'analyse des pratiques visant à réduire ses tensions met en évidence que les managers :

- n'ont **pas véritablement** essayé de **trouver** des **ajustements** dans le cadre de la pratique du **télétravail**,
- mais ont plutôt **compensé** les **tensions induites par** la **distance** en reportant certaines activités aux temps collectifs **en présentiel**. De ce fait, aucune pratique concernant les tensions **multiplicatives** n'a été exposée, ni pour une partie des tensions **additives restantes** (équité entre salariés et dégradation de la qualité et productivité du travail).

→ Cela illustre une des raisons pour lesquelles le **télétravail** est aujourd'hui **remis en question** et témoigne de la nécessité d'établir un ensemble de propositions managériales permettant de les réduire.

# Quelques pistes pour profiter des avantages du télétravail tout en limitant ses risques ?

- **Construire collectivement** une logique de travail hybride centrée sur les **tâches** et les **objectifs** de l'équipe (notamment la répartition entre les jours de télétravail et de présentiel).
- Réaliser un travail de **délégation** des **activités** de **reporting** et d'animation du collectif, afin de pouvoir passer plus de temps dans le suivi concret du travail.
- Prendre le temps de **s'interroger** sur la **nature du contrôle** qu'il est vraiment nécessaire de mettre en place pour réaliser un suivi efficace des tâches et des objectifs.
- Réaliser un travail d'**optimisation** des **outils** de **communication** et de **collaboration**, afin de limiter la déperdition d'information et l'amplification de la charge mentale des acteurs.
- Animer des **espaces de discussion du travail réguliers**, dans l'équipe, entre équipes et entre managers, afin d'identifier les difficultés, de trouver des ajustements rapidement ou bien de faire remonter les difficultés à la hiérarchie de manière structurée.



**Merci pour votre  
attention !**

**Avez-vous des  
questions ?**

