

Louvain School of Management

“Quelles transformations des styles de management en contexte hybride ?”

Auteures : Ackermans Amandine, Luyten Laura
Promoteur: Taskin Laurent
Année académique 2022-2023
Travail de fin d'études en vue d'obtenir le titre de
Master en sciences de gestion
Horaire de jour

Résumé :

Les organisations ont été marquées par une évolution des modes de travail caractérisée par l'adoption du télétravail et l'émergence du mode de travail hybride. Le travail hybride s'est popularisé au sein des organisations suite à la pandémie de la Covid-19. L'apparition de ce nouveau mode de travail suscite des questions au sein des organisations concernant son influence sur les styles de gestion. Ce travail traite des transformations des styles de management avec l'adoption de ce nouveau mode de travail. Ce mémoire a pour objectif de répondre à la problématique *“Quelles transformations des styles de management en contexte hybride ?”*. Pour ce faire, une étude de cas est réalisée au sein de SPF Finances. Après une analyse qualitative réalisée auprès de collaborateurs et de dirigeants de l'entreprise, il apparaît que, majoritairement, c'est un style de management participatif, proche de celui développé par Likert, qui est utilisé dans les équipes ayant adopté un mode de travail hybride. Les dirigeants se sont adaptés afin de gérer leur équipe à distance, cependant la plupart d'entre eux avaient déjà adopté un style de management basé sur la confiance. Cela restant une généralité, certains dirigeants plus contrôlants veulent, eux, conserver un style de management autoritaire. Ceux-ci sont réticents à l'égard du télétravail en raison d'un manque de confiance envers leurs collaborateurs, pourtant, dans une organisation de travail hybride, ils sont contraints de s'adapter.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons particulièrement à remercier,

Notre promoteur de mémoire, le Professeur Laurent Taskin, pour sa disponibilité, son encadrement, son expertise et ses suggestions constructives qui ont joué un rôle primordial dans l'écriture de ce mémoire.

Les 35 collaborateurs et dirigeants de SPF Finances, pour leur temps consacré à notre étude qualitative, leur disponibilité, leurs réponses rapides, et leur volonté de partager leurs expériences et perspectives.

Sylvain pour sa mise en contact avec tous les collaborateurs et dirigeants de SPF Finances ainsi que pour son soutien.

Nos relecteurs, Nicole et Ludivine, pour leur temps consacré aux relectures de ce mémoire et leur support constant.

Amandine et Laura

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE	5
1. Le travail hybride	5
1.1 Concepts proches	5
1.1.1 Mobilité pendulaire	5
1.1.2 Télétravail	6
1.1.3 Travail en mode distribué	6
1.1.4 Flexwork	7
1.2 Définir le travail hybride	9
1.3 Évolution du travail hybride	13
1.4 Avantages et inconvénients du travail hybride	17
2. Styles de management	20
2.1. Les styles de management de Likert	21
2.2. Le modèle Blake et Mouton	22
2.3. Management situationnel	25
2.5 Théories X et Y de McGregor	27
3. Les styles de management et le travail hybride	34
3.1 Les styles de management en travail hybride post-covid	34
3.2 Impacts positifs du travail hybride sur les styles de management	36
3.3 Impacts négatifs du travail hybride sur les styles de management	36
3.4 Les enjeux des styles de management en mode hybride	39
3.5 Le secteur public en travail hybride	40
3.6 Problématisation	42
PARTIE 2 : ÉTUDE EMPIRIQUE	44
1. Méthodologie	44
1.1 Design de recherche : étude de cas qualitative	44
1.2 Sélection de l'entreprise : étude de cas	45
1.3 Recueil des données des entretiens semi-directifs	46
1.4 Sélection des répondants	48
1.5 Analyse des résultats	52
2. Présentation et interprétation des résultats	54
2.1 Présentation des résultats	54
2.1.1 Les styles de management en travail hybride	54
2.1.2 Évolution des styles de management	67
2.1.3. Répartition du travail	70
2.2 Analyse des résultats	72
2.2.1 Les styles de management en travail hybride	72

2.2.2 Évolution des styles de management	75
2.2.3 Répartition des tâches	77
LIMITES ET RECOMMANDATIONS	79
CONCLUSION	81
BIBLIOGRAPHIE	83

INTRODUCTION

Le monde du travail a connu une évolution majeure ces dernières années avec la généralisation du travail à distance et la mise en place de formes d'organisation hybrides. Le travail hybride s'est popularisé et est devenu une réalité pour de nombreuses entreprises en réponse à la pandémie de la Covid-19. Depuis plus de deux ans, les entreprises se sont engagées dans divers projets tels que la négociation d'accords de travail, l'organisation du travail ou encore la transformation des espaces de travail. Ces nouvelles approches ont soulevé de nouveaux enjeux managériaux et ont mené les entreprises à repenser leur management humain.

Cette nouvelle forme d'organisation suscite des interrogations sur les pratiques managériales et notamment son implication sur les styles de management afin de faire face aux défis de l'hybridation. Dans le contexte actuel de l'organisation hybride, se pose la question de la pertinence et de l'actualité des nombreux styles de gestion tels que le management de Likert, le modèle de Blake et Mouton, ou encore le management situationnel, qui sont déjà largement connus et utilisés dans de nombreuses entreprises. La recherche semble indiquer que les styles de management plus participatifs, délégatif/consultatif se prêtent mieux au travail hybride, mais cela manque de précision et d'exemples concrets, raison pour laquelle nous avons voulu approfondir le sujet.

Dans ce mémoire, notre approche a été de mener des entretiens qualitatifs afin d'obtenir une compréhension approfondie des sujets étudiés. De plus, nous avons choisi de réaliser notre étude sur un cas spécifique dans le but d'obtenir une perspective globale sur l'évolution étudiée. Cela permet aussi d'explorer en profondeur les relations causales et les interactions entre les variables étudiées. En comprenant les dynamiques spécifiques à ce cas, il devient possible d'identifier des modèles ou des tendances qui pourraient ne pas être évidents dans une étude plus large.

En première partie de ce mémoire, nous réaliserons une revue de littérature afin d'analyser et de synthétiser les sources scientifiques existantes sur le sujet du mémoire et enfin formuler la question de recherche. Cette première partie est divisée en trois parties distinctes. Tout d'abord,

nous définirons les modes d'organisation du travail proches du travail hybride avant de pouvoir définir le travail hybride. Nous aborderons l'évolution de ce mode de travail ainsi que ses points forts et faiblesses pour les collaborateurs et l'organisation. Ensuite, nous étudierons les différents styles de management, la vision de ces théoriciens et leur évolution au fil du temps. Enfin, nous analyserons le lien entre ces deux dimensions, en étudiant les stratégies managériales en travail hybride et l'impact du mode de travail sur les styles de management. Nous finaliserons cette revue de littérature par la formulation de notre question de recherche :

“Quelles transformations des styles de management en contexte hybride ?”

À partir de cette problématisation de notre sujet, nous consacrerons la seconde partie de notre mémoire à une étude empirique de cet impact. Nous réaliserons une étude qualitative afin de mieux comprendre les comportements et les expériences des individus en travail hybride. Pour ce faire, nous allons réaliser des entretiens auprès de managers et d'employés du secteur public et plus précisément de l'entreprise SPF Finances. Sur base de ces entretiens, nous réaliserons une analyse approfondie afin d'étudier et d'interpréter les résultats. La dernière partie de ce mémoire a pour objectif de répondre à notre problématique. Pour cela, nous procéderons à une analyse approfondie des données recueillies et les comparerons avec les résultats de la revue littérature. La réponse à la problématique a pour objectif d'aider les entreprises et les collaborateurs à s'adapter au mode de travail hybride, à améliorer leurs performances et à mieux gérer les défis de communication, collaboration et gestion d'équipe. Elle devrait aider les collaborateurs à s'adapter aux nouvelles méthodes de travail ainsi que de comprendre les pratiques managériales à adopter afin de favoriser la coordination et la communication d'équipe. Enfin, nous clôturerons ce mémoire par des/quelques conclusions générales sur notre question de recherche.

PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE

1. Le travail hybride

Avant de définir le concept de “travail hybride” tel qu'on le conçoit aujourd'hui, il convient de se pencher sur les concepts proches qui gravitent autour de cette notion. En effet, les notions de “mobilité pendulaire”, de “télétravail”, de “travail en mode distribué” ou encore de “flexwork” peuvent prêter à confusion et sont souvent utilisées de manière interchangeable. Cependant, ils renvoient à des réalités différentes et sont fréquemment mal compris. Dans cette section, nous clarifierons ces notions afin d'appréhender plus précisément ce qu'est le travail hybride ainsi que ses particularités.

1.1 Concepts proches

1.1.1 Mobilité pendulaire

Selon Wodociag, Ghislieri & Desmarais (2019), le 21^e siècle est marqué par la volonté des organisations de réduire les barrières de la mobilité et d'inscrire leurs employés dans les lieux et temps de travail. Elles développent de nouvelles formes de mobilité à l'internationale telles que les cadres pendulaires internationaux. Ce terme ainsi que « migrants pendulaires » reviennent régulièrement et font référence aux travailleurs alternant travail dans le pays principal et travail à l'étranger (Beelen et al., 2009 ; Wodociag et al., 2019).

D'après Beelen et al. (2001), les déplacements domicile-travail sont cependant déjà étudiés lors de recensements généraux par l'ESE depuis 1991. Ces déplacements domicile-travail, ou en d'autre terme la “*mobilité pendulaire*”, représentent l'alternance entre le travail dans les bureaux de l'entreprise et le travail à domicile. Il convient de distinguer les migrations alternantes, ou navettes, des déplacements domicile-travail. Ces derniers faisant référence aux déplacements que les travailleurs effectuent entre leur lieu de résidence et leur lieu de travail, qu'ils franchissent ou non des limites communales. Les migrations alternantes ne sont évoquées que lorsque les limites communales sont franchies, ce qui constitue une différence significative.

1.1.2 Télétravail

Le télétravail est défini par Aguilera, Lethiais, Rallet & Proulhac (2016), comme “*un travail réalisé hors du lieu de travail habituel mais connecté à celui-ci par des moyens de télécommunication*”. Les auteurs basent la définition du télétravail sur cinq critères : la nature de la relation salariale, la nature des lieux, la fréquence, la contrainte spatiale du travail et l'échelle géographique.

Selon Brunelle (2022), le télétravail étant devenu de plus en plus présent dans le monde moderne, il peut présenter des inconvénients et des avantages pour les employés ainsi que pour les employeurs. D'après l'auteur, l'avantage majeur du télétravail est l'autonomie qu'il procure. Selon D'Esdra (2021) cela permet aux employés de mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée, en offrant une plus grande souplesse dans leur emploi du temps. Cette flexibilité permet également à de nombreux employés de passer plus de temps avec leurs enfants de manière régulière et plus aisée. Selon Gauffer (2021), le travail à distance permet également une diminution des temps de déplacements. D'Esdra (2021) cite par ailleurs des inconvénients au télétravail, précisant que la crise sanitaire n'a pas permis d'améliorer certains d'entre eux. En effet, pour les salariés ayant un besoin en liens sociaux, déjà restreints lors du télétravail, il était difficile de rester chez eux, de manière confinée. Selon l'auteur, il est compliqué pour les personnes qui n'ont pas de famille ou de proches, de rester seules à longueur de journée. D'après Gauffer (2021), pour bon nombre de professionnels dont le travail est basé sur la relation, le manque de contact avec leurs collègues est un ressenti récurrent. Frimousse et Peretti (2022) déclarent que l'appauvrissement des échanges interpersonnels et l'isolement mènent certains à la dépression et ont un impact considérable sur la qualité de vie de ces employés.

1.1.3 Travail en mode distribué

La prolifération généralisée et l'évolution constante des technologies informatiques et des moyens de communication mobiles ont permis aux personnes qui travaillaient traditionnellement en un seul lieu de s'affranchir des limites de leur bureau ou de leur domicile (Hislop & Axtell, 2009, p.60). D'après Taskin et Dietrich en 2020, le travail est distribué entre différents espaces-temps tels que le domicile, des espaces de co-working et des espaces de travail spécifiques en fonction

des activités des travailleurs. Selon Desbois (2014), la notion de co-working a évolué dans le temps grâce aux avancées technologiques. Cette évolution spatiale favorise progressivement la dissolution des structures hiérarchiques conventionnelles au profit de relations plus horizontales et d'une approche plus participative de l'organisation du travail. (cité dans Bouchez 2023, p99). Cette notion dans laquelle le travailleur a la possibilité d'allier plusieurs lieux de travail est appelée "travail en mode distribué". Selon Roper et Kim (2009), ce concept se caractérise par plusieurs traits, à savoir : l'utilisation de plusieurs lieux de travail, l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour les communications et les interactions, ainsi que la provenance des travailleurs de différentes parties d'une même organisation ou d'organisations différentes. Le "travail distribué" et le "travail pendulaire" sont deux types de travail qui se différencient par la manière dont les employés se déplacent pour aller travailler. Le "travail distribué" est un type de travail où les employés travaillent à distance, depuis leur domicile ou tout autre lieu éloigné du lieu de travail principal de l'entreprise. Le "travail pendulaire" est lui un type de travail où les employés se déplacent régulièrement entre leur domicile et leur lieu de travail principal.

1.1.4 Flexwork

Ajzen et Taskin (2021) définissent le concept de "Flexwork" ou "travail flexible" comme un ensemble de pratiques de flexibilité du travail, qui ont émergé dans les années 80 comme alternative aux pratiques rigides et aux réglementations d'emploi. Le travail flexible implique un espace et un temps de travail flexibles, cela permet aux employés de travailler n'importe où et n'importe quand, et requiert une utilisation étendue des TIC. Les organisations qui mettent en place le travail flexible adoptent généralement des conceptions de bureaux flexibles, comme des bureaux partagés, ainsi que le télétravail à domicile. Ce terme désigne des pratiques de travail spécifiques qui associent la flexibilité en termes de temps et de lieu, telles que le télétravail, les espaces ouverts ou les bureaux partagés. Dans l'ouvrage "*Le travail et des espaces*" (2023), Bouchez explique que dans l'espace de travail flexible, au lieu d'avoir des postes de travail individuels attribués, il est préférable d'opter pour des zones collectives plus vastes. D'après Taskin (2021), le *flexwork* se définit au travers de trois dimensions : 1) les lieux opérés, 2) la fréquence de l'arrangement, 3) l'autonomie et le contrôle du personnel (cité dans De Suray et Hovhannisyan , 2021, p.6).

Nous avons jugé nécessaire d'intégrer un tableau de synthèse à cette section, regroupant les définitions et les concepts clés proches du travail hybride mentionnés précédemment. Cela permet de mieux appréhender ces concepts avant de définir le concept du "travail hybride".

Tableau de synthèse 1 - Définitions des concepts proches au travail hybride

	Définition	Concepts clés	Focus
Mobilité pendulaire	La "mobilité pendulaire" correspond à l'alternance entre travail à domicile et travail dans les bureaux de l'entreprise, et se distingue des déplacements domicile-travail qui font référence aux trajets entre le lieu de résidence et le lieu de travail, franchissant ou non des limites communales (Beelen et al., 2009).	Transport, trajet domicile-travail Mouvement du travailleur d'un lieu à l'autre	Mouvement
Télétravail	<i>"Un travail réalisé hors du lieu de travail habituel, mais connecté à celui-ci par des moyens de télécommunication"</i> (Aguilera, Lethiais, Rallet & Proulhac, 2016).	Technologies de l'information et de la communication, travail à distance	Autonomie, gestion du temps, isolement social
Travail en mode distribué	Le "travail en mode distribué" consiste à travailler avec une équipe répartie sur plusieurs lieux géographiques afin d'assurer le travail requis tout en utilisant les TIC pour communiquer (Hislop & Axtell, 2009 ; Rober & Kim, 2009 ; Taskin & Dietrich, 2021).	TIC	Lieux

Flexwork	Le “flexwork” fait référence à la combinaison d'espaces de travail flexibles à la fois en termes d'espace et de temps, qui permettent aux travailleurs de réaliser leur travail selon des horaires flexibles depuis leur domicile ou de manière mobile (Ajzen & Taskin, 2021).	Gestion du temps, horaires flexibles, choix du lieu de travail	Flexibilité
-----------------	--	--	-------------

1.2 Définir le travail hybride

Selon Adil Cherkaoui (cité dans Frimousse & Peretti, 2022), le travail hybride est un nouveau mode et concept de travail re-développé en réponse à la pandémie. Celui-ci avait déjà été mentionné dans les années 2000 par Halford. Le distanciel imposé lors de la crise de la Covid-19 a laissé place à une ouverture sur le travail hybride à partir d’octobre 2021. Hopkins et Bardoel (2023) définissent le travail hybride comme “*un régime de travail dans lequel un employé partage son temps entre le travail sur un lieu de travail traditionnel et le travail à distance*”¹ (p.2). Selon Taskin (2021), le travail hybride permet d’alterner la présence physique au bureau et le télétravail à domicile, en facilitant la réalisation des tâches là où elles font sens tout en limitant les conséquences néfastes liées au télétravail intensifié. Selon Bouchez (2023), dans son livre, le travail hybride, qui combine à la fois le télétravail et le travail en présentiel sur site, permet une intégration et une coordination au sein de l'organisation. Cette approche va au-delà d'une simple addition d'activités et représente la forme la plus avancée des pratiques de travail à distance.

Selon Allen et al (2015) l'adoption de cette approche hybride offre aux employeurs et aux travailleurs la possibilité de profiter des avantages du télétravail tout en atténuant les inconvénients qui lui sont associés (cité dans Bouchez, 2023). Bloom, Han et Liang (2022) partagent le même avis dans leur article “ How hybrid working from home works out”. Selon eux, l'approche hybride consiste à combiner les avantages du travail en présentiel et du travail à distance. Elle implique de découper la semaine de travail d'un employé en différentes tâches, en distinguant celles qui sont

¹ Traduction de “ *a working arrangement where an employee divides their time between working at a traditional workplace and working remotely*” (Hopkins et Bardoel, 2023, p.2)

généralement mieux réalisées en personne, telles que les réunions, les formations ou le mentorat, qui se font au bureau, et celles qui sont mieux accomplies individuellement, comme la lecture, l'écriture ou le codage, qui se font en travail à domicile. Canivenc et Cahier répartissent également dans leur ouvrage *“Travail hybride : plus facile à dire qu'à faire !”* (2021b) les tâches selon/en trois catégories. On retrouve dans cette grille les tâches qui doivent se faire sur site, celles réalisables sur site, mais plus efficaces à distance et celles faisables à distance mais plus efficaces en présentiel.

Halford (2005) parle de relations virtuelles et de proximités entretenues par les employés en travail hybride. Selon l'auteure, l'évolution des TIC a permis une transformation significative de la configuration de l'espace de travail traditionnel, aussi bien dans ses aspects liés aux activités menées, qu'à la gestion et à l'organisation qui y prévalent. Les TIC offrent aux employés la possibilité de travailler à distance depuis leur domicile ou d'autres lieux, tout en maintenant des contacts réguliers avec leur entreprise et leurs collègues. Selon Hopkins et Bardoel (2023), le travail hybride tente de combiner les meilleurs aspects du télétravail et du travail au bureau. Cela permet aux travailleurs de bénéficier d'un certain degré d'autonomie et de flexibilité dans la localisation de leurs activités professionnelles, tout en ayant également la possibilité de collaborer en personne avec des collègues et d'accéder aux ressources et à l'infrastructure de l'entreprise. Le travail hybride offre des avantages manifestes pour les employés et les employeurs, mais nécessite également une gestion efficace pour maximiser les avantages et minimiser les risques et les défis.

Selon Autissier, Peretti et Besseyre des Horts (2021), les organisations et les collaborateurs départagent les activités distancielles en trois scénarios. Le scénario du travail 100% distanciel, celui connu pendant le premier confinement où l'ensemble des activités se fait à distance grâce aux ressources informatiques. Ensuite le travail hybride à majorité distanciel où 50 à 80% du travail se fait en mode distanciel, soit 3 à 4 jours par semaine à distance et 1 à 2 jours en présentiel. Cela permet de tout de même avoir un contact et des liens avec les autres collaborateurs. Le troisième scénario est le travail hybride à majorité présentiel. À l'inverse, ce scénario propose un travail au bureau 50 à 80% du temps contre 1 à 2 jours en distanciel. Selon Canivenc & Cahier (2021), la forme de travail distanciel 2 à 3 jours par semaine semble correspondre aux attentes entre collaborateurs, dirigeants, organisations et partenaires.

Le travail hybride est un concept récemment popularisé en réponse à la pandémie de la Covid-19, ce qui peut limiter le développement de définitions précises. Cependant, malgré ces limitations, il est possible pour nous de définir le travail hybride en nous basant sur les ouvrages/écrits des différents auteurs mentionnés plus haut. Selon nous, le travail hybride est une *“nouvelle forme de travail qui combine la présence sur le lieu de travail traditionnel avec le travail à distance, facilitant ainsi l’accomplissement des tâches là où elles sont les plus appropriées. Le travail hybride, en considérant la nature spécifique de chaque activité, distingue les tâches qui sont plus efficacement réalisées en personne, comme les réunions, des tâches qui sont mieux accomplies à domicile, comme la lecture ou l’écriture. Cette approche offre une flexibilité optimale en adoptant l’environnement de travail en fonction des exigences spécifiques de chaque activité”*

Après avoir défini le concept du travail hybride, nous jugeons nécessaire d’intégrer cette définition ainsi que les concepts clés y afférant au tableau reprenant les définitions des différents concepts proches du travail hybride. Cela dans le but d’avoir une meilleure vision comparative entre les concepts considérés.

Tableau de synthèse 2 - Définition, concepts proches et travail hybride

	Définition	Concepts clés	Focus
Mobilité pendulaire	La “mobilité pendulaire” correspond à l’alternance entre travail à domicile et travail dans les bureaux de l’entreprise, et se distingue des déplacements domicile-travail qui font référence aux trajets entre le lieu de résidence et le lieu de travail, franchissant ou non des limites communales (Beelen et al., 2009).	Transport, trajet domicile-travail Mouvement du travailleur d’un lieu à l’autre	Mouvement

Télétravail	<i>“Un travail réalisé hors du lieu de travail habituel mais connecté à celui-ci par des moyens de télécommunication” (Aguilera, Lethiais, Rallet & Proulhac, 2016).</i>	TIC, travail à distance	Autonomie, gestion du temps, isolement social
Travail en mode distribué	Le travail en mode distribué consiste à travailler avec une équipe répartie sur plusieurs lieux géographiques afin d’assurer le travail requis tout en utilisant les TIC pour communiquer (Hislop & Axtell, 2009 ; Rober & Kim, 2009 ; Taskin & Dietrich, 2021).	TIC	Lieux
Flexwork	Le flexwork fait référence à la combinaison d'espaces de travail flexibles à la fois en termes d'espace et de temps, qui permettent aux travailleurs de réaliser leur travail selon des horaires flexibles depuis leur domicile ou de manière mobile (Ajzen & Taskin, 2021).	Gestion du temps, horaires flexibles, choix du lieu de travail	Flexibilité
Travail hybride	“Nouvelle forme de travail qui combine la présence sur le lieu de travail traditionnel avec le travail à distance, facilitant ainsi l’accomplissement des tâches là où elles sont les plus appropriées. Le travail hybride, en considérant la nature spécifique de chaque activité, distingue les tâches qui sont plus efficacement réalisées en personne, comme les réunions, des tâches qui sont mieux accomplies à domicile, comme la lecture ou l’écriture. Cette approche offre une flexibilité optimale en adoptant l’environnement de travail en fonction des exigences spécifiques de chaque activité” (Hopkins & Bardoel, 2023; Bloom, Han & Liang, 2022 ; Halford, 2005 ; Taskin, 2021)	TIC, travail en présentiel et à distance	Organisation du travail en fonction de l’activité

Il convient de souligner que ces divers modes de travail partagent de nombreuses caractéristiques similaires et peuvent être considérés comme presque synonymes les uns des autres. Ils se caractérisent tous par la combinaison du travail en présentiel et à distance. Par conséquent, il n'est pas toujours possible de les distinguer par leur contenu, mais plutôt par leurs modalités de mise en œuvre. Ces différentes formes de travail, qu'il s'agisse du télétravail, du flexwork ou de la mobilité pendulaire, combinent à la fois des éléments de travail en présentiel et à distance. Toutefois, d'un point de vue organisationnel, dans le contexte du travail hybride, le point d'entrée réside dans la nature même de l'activité. Dans le télétravail, l'accent est mis sur les lieux de travail et l'autonomie, dans le flexwork, l'accent est mis sur la flexibilité, et dans le travail pendulaire, l'accent est mis sur les déplacements. En ce qui concerne le travail hybride, c'est l'activité elle-même qui dicte le lieu de travail le plus approprié.

1.3 Évolution du travail hybride

Selon Frimousse et Peretti (2022) le mal-être au travail était déjà présent dans les années 70. Parmi les solutions évoquées, on retrouve les nouvelles formes d'organisation du travail, l'amélioration des conditions de travail, l'équilibre entre travail/vie professionnelle et vie privée, la création de groupes semi-autonomes ou d'autres pistes d'actions que l'on redécouvre actuellement. Peter Drucker écrivait déjà en 1989 *“Se rendre au bureau est désormais obsolète”* (Cité dans Frimousse & Peretti, 2022). En 1999, (Frimousse & Peretti, 2022) IBM France proposait à ses employés de ne plus se rendre aux bureaux de La Défense à Paris tous les jours, mais plutôt de travailler à distance, depuis leur domicile ou dans les bureaux de proximité créés pour l'occasion un peu partout dans la ville. Ce projet innovant était considéré à l'époque comme “précoce” et “avangardiste”. Selon Canivenc et Cahier (2021a, p.21), *“le travail au domicile connaissait, lui, à partir des années 2000, un nouvel essor”*.

En 2005, dans son article intitulé «Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management », Susan Halford aborde le concept de travail hybride. Elle a été l'une de la première chercheuse à étudier les enjeux liés à une forme d'organisation du travail combinant travail à domicile et travail sur site, en utilisant les technologies de l'information et de la communication

(TIC) comme vecteur de liaison. (cité dans Deschênes, Beaulieu & Corriveau, 2022) Selon Halford (2005), l'emploi de TIC pour permettre aux employés de travailler à la fois à domicile et dans un environnement organisationnel soulève de nouvelles questions complexes. Ces questions dépassent les débats existants sur le télétravail et l'organisation virtuelle, car elles concernent la façon dont les travailleurs peuvent maintenir leur charge de travail et leurs relations à travers des espaces domestiques et organisationnels simultanément. Une interrogation majeure réside dans la manière dont ces technologies permettent la modification de la configuration spatiale du travail, ainsi que la gestion et l'organisation qui en découlent.

Halford expose en 2005 que les TIC sont employées pour faciliter le télétravail, effectué le plus souvent depuis le domicile. Celles-ci ont permis de reconfigurer l'espace de travail traditionnel en termes d'activité, de gestion et d'organisation. D'autre part, des technologies similaires sont utilisées pour permettre le fonctionnement de structures organisationnelles virtuelles et de relations professionnelles, avec une interaction physique minimale. Cette évolution a entraîné une transition de l'espace de travail organisationnel fixe vers la relocalisation du travail dans l'espace domestique ainsi que la fragmentation du travail dans le cyberspace. Halford souligne dans son étude que les espaces de travail hybrides ne se limitent pas à un simple déplacement physique ou à une relocalisation des employés, mais se caractérisent plutôt par leur répartition en plusieurs endroits. En effet, selon l'auteure, le travail n'est plus seulement localisé au domicile ou dans le cyberspace, mais également dans tous ces espaces. En 2005, Halford soulève ainsi des interrogations quant au travail hybride, aux pratiques de travail, à l'organisation et à la gestion des individus qui sont délocalisés ou relocalisés tout en maintenant leur participation à des espaces organisationnels traditionnels.

Selon Frimousse et Peretti (2022), le modèle de travail hybride émerge en réponse à l'évolution des attentes en matière de bien-être et de flexibilité des employés, ainsi qu'à l'évolution des TIC. Bien que cette méthode de travail soit en développement depuis des décennies, sa popularité et son adoption par les organisations a considérablement augmenté à la suite de la pandémie de la Covid-19. Selon les deux auteurs, le distanciel imposé lors de la crise de la COVID-19 a par la suite poussé à un distanciel choisi par les organisations lors de l'étape de la reprise et du déconfinement. Dans son ouvrage "Travail et organisation hybride" paru en 2021, Autissier affirme que les

entreprises ont commencé à utiliser de manière plus répandue le travail hybride à partir d'octobre 2020. À partir de cette période, les organisations ainsi que leurs collaborateurs ont traversé une phase d'incertitude et d'interrogation, avant de choisir à partir de janvier 2021 le modèle de travail hybride qui répond à la fois à leur souhait de retour en présentiel et aux contraintes sanitaires en vigueur.

La même année, les Etats-Unis connaissent un phénomène de “grande démission” qui se manifeste par une vague de démission suite à la pandémie. Ce phénomène confirme qu’un retour en arrière ne sera pas possible après la crise de la COVID-19. Selon Michelle Duport, *“les entreprises, comme la fonction publique, essaient péniblement de faire revenir les salariés sur site ou de recruter.”* (Cité dans Frimousse & Peretti, 2022). Cependant, selon Serre (2022) les employés souhaitent désormais *“travailler ailleurs et autrement, voire changer de vie”*.

Selon une étude menée en 2021 par GPO en France, *“78,5 % des répondants affirment se sentir aujourd’hui plus épanouis dans leur travail, et 43 % affirment également être plus productifs et efficaces en combinant travail à distance et travail en entreprise”* (cité dans Frimousse & Peretti, 2022, p. 143) D’après le chef d’entreprise Hervé Azoulay (cité dans Frimousse & Peretti., 2022), le mode de travail hybride est un changement de paradigme nécessaire pour les organisations. Frimousse et Peretti déclarent en 2022 que les entreprises devraient s’adapter rapidement à la transition hybride dans l’intention d’attirer des talents, se différencier de la concurrence et travailler de manière plus efficace. Les managers seront forcés à un moment de s’adapter à ce nouveau mode d’organisation hybride.

Cependant, Autissier et al. déclarent dans l’ouvrage *“Travail et organisation hybride”* (2021) que l’hybridation du travail n’est pas adaptée à tout le monde et à tous milieux. En effet, toutes les organisations ne savent pas mettre en œuvre un mode de travail comprenant le travail à distance pour cause de moyens à allouer ou du secteur d’activités. De plus, les inconvénients du télétravail pourraient freiner l’adoption du mode de travail hybride. Depuis la crise sanitaire, les jeunes générations veulent garder une présence au bureau pour une meilleure intégration et affiliation au sein de l’entreprise.

Selon Autissier et al. (2021), depuis la reprise du travail sans contraintes sanitaires, les organisations ont le choix entre le travail tout présentiel, le travail tout distanciel ou le travail hybride mais doivent s'adapter à la demande des collaborateurs. Les entreprises qui privilégient le tout présentiel en raison de leurs activités ou de leur culture sera majoritairement répartie entre 95% de présentiel et 5% de distanciel dû aux traces laissées par le confinement. D'après les auteurs, le taux de distanciel peut varier entre 5% et 0% en fonction de l'activité. Les entreprises qui privilégient le tout distanciel seront quant à elles réparties majoritairement à 95% de distanciel et 5% de présentiel. Ce modèle est privilégié par les entreprises qui fonctionnaient déjà de cette manière avant la pandémie. Les organisations qui sont passées à un mode de travail hybride se départagent entre une majorité présentielle ou une majorité distancielle selon la demande des collaborateurs ou le choix de l'entreprise. En 2022, selon Delphine Guyard Meyer, *“Le mode hybride, à la fois distanciel et présentiel, est devenu incontournable après 2 ans de Covid-19”* (cité dans Frimousse & Peretti, 2022, p. 50).

D'après une étude publiée dans l'article "Hybrid workplace" de l'Harvard Business Review en 2022, les dirigeants et les managers devront tenir compte des préoccupations individuelles des employés, en plus des préoccupations institutionnelles, pour réussir l'adaptation au modèle de travail hybride (Gratton, 2022). L'auteure souligne que pour ce faire, il est nécessaire de considérer deux axes du travail hybride : le lieu et le temps. Le lieu est devenu un enjeu majeur, car des millions de travailleurs sont passés d'un lieu contraint (le bureau) à un lieu non contraint (où ils peuvent travailler de n'importe où). En ce qui concerne le temps, les employés sont passés d'une limitation dans le temps (travailler de manière synchrone avec les autres) à une absence de contrainte de temps (travailler de manière asynchrone à tout moment). Selon Edmondson, Williams, Frisch et Davey (2022) pour réussir à gérer le travail flexible, les managers doivent aborder ce défi selon quatre perspectives : les emplois et les tâches, les préférences des employés, les projets et les flux de travail, ainsi que l'inclusion et la justice.

1.4 Avantages et inconvénients du travail hybride

L'obligation du télétravail a montré ses limites en termes de socialisation et de développement professionnel. Pourtant, selon Bart Mariman, CCO chez ISS (cité dans Clinckart, 2022), revenir à un travail présentiel 5 jours par semaine n'attirait plus les talents à la recherche de flexibilité. Le travail hybride est une solution à cet entre-deux qui participe à un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Selon Autissier et al. (2021), les avantages et les inconvénients du modèle hybride peuvent dépendre du type de scénario. Dans leur livre intitulé "*Travail et organisation hybride*", les auteurs exposent les points forts et les points faibles pour chaque scénario de travail hybride. Selon eux, le travail hybride à majorité distanciel permet d'avoir un contact avec les collaborateurs au minimum une fois par semaine ou une fois toutes les deux semaines pour les organisations de travail à temps partiel. Les auteurs rapportent que se rendre 1 à 2 jours par semaine au bureau peut entraîner un manque de contacts sociaux, de collectifs, de création de liens avec les équipes. Cependant, cela permet aux employés d'avoir davantage de temps à domicile pour des tâches et occupations personnelles, davantage de temps pour les enfants ou les animaux de compagnie pour les employés concernés. Enfin, selon les auteurs, le scénario à majorité présentiel permet davantage de contacts et de liens avec les équipes et les jours en distanciels sont majoritairement consacrés aux tâches nécessitant peu d'interactions.

Selon Autissier et al. (2021), le modèle de travail hybride a également des atouts et des défauts communs, quel que soit le scénario de travail. Les collaborateurs y trouvent des avantages pour les deux scénarios tels que la diminution des trajets et l'évitement des transports les jours de travail en distanciel. En effet, les employés peuvent gagner plusieurs heures sans déplacements et économiser des frais de transport. Les personnes habitant loin ou sans moyens de transport sont également moins défavorisées en ayant la possibilité de travailler davantage en distanciel. Le distanciel permet aux employés d'être davantage autonome, d'organiser leur journée et d'être responsable de la qualité du travail rendu à la fin de la journée. Cependant, les journées de travail à distance peuvent se faire dans un environnement inadapté ayant des effets néfastes sur la santé et sur la qualité de vie. Selon Frimousse et Peretti (2022), l'appauvrissement des échanges interpersonnels, un isolement social et un manque d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle sont constatés dans les organisations en comparaison à un travail 100% présentiel.

Nicholas Bloom, Ruobing Han et James Liang partagent avec Autissier certains des avantages et inconvénients du travail hybride. Selon eux, l'approche hybride du travail à domicile offre quatre avantages significatifs. Tout d'abord, les jours de télétravail, les employés n'ont pas à se déplacer ni à se préparer pour le travail, ce qui leur permet de gagner en moyenne environ 70 minutes par jour, selon une étude menée aux États-Unis. Deuxièmement, le travail à domicile convient souvent mieux aux activités individuelles telles que la rédaction ou le codage, car l'environnement de travail est généralement plus calme. Troisièmement, le télétravail offre une plus grande flexibilité temporelle, permettant aux employés de faire des pauses pour faire de l'exercice, aller chez le médecin ou chercher leurs enfants à l'école. Enfin, en alternant les jours où les équipes travaillent à domicile, le travail à domicile hybride peut également entraîner une réduction des coûts d'espace pour les entreprises. Frimousse et Peretti (2022) évoquent également cet avantage dans leur ouvrage. Selon eux, les entreprises réalisent des économies par la diminution des charges d'exploitation des locaux et la réduction de la surface de bureaux en proposant un système de rotation des collaborateurs. L'hybridation du travail permet aux entreprises de réduire la superficie de leurs bureaux, proposer des espaces de coworking et permet de réduire les coûts énergétiques mais également de personnel.

En ce qui concerne les points faibles, d'après Clinckart (2022), travailler depuis le domicile entraîne une augmentation de la consommation énergétique. Selon Bloom, Han et Liang, le travail à domicile hybride est complexe et peut entraîner des coûts de transition entre le travail en personne et le travail à distance. Cela peut nuire à la performance et à l'innovation des employés. Il n'est donc pas étonnant que l'efficacité du travail à domicile hybride soit un sujet de débat animé parmi les cadres, les décideurs politiques et les médias (Bloom, Han, Liang, 2022)

Après avoir défini le concept du travail hybride, analysé son évolution et examiné ses avantages et points faibles, nous considérons utile de résumer les avantages et inconvénients selon des différentes formes de travail hybride, à savoir majoritairement distanciel, majoritairement présentiel et le travail hybride en général.

Tableau de synthèse 3 - Avantages et inconvénients des différentes formes du travail hybride

	Travail hybride majorité distanciel	Travail hybride majorité présentiel	Travail hybride
Avantages	Contacts sociaux 1 à 2 fois par semaine. Temps à domicile pour des tâches et occupations personnelles.	Davantage de contacts et liens avec les équipes. Autonomie.	Gain de temps en évitant les déplacements. Flexibilité temporelle. Réduction des coûts d'espace pour les entreprises.
Inconvénients	Manque de contacts sociaux, de collectifs, de création de liens avec les équipes	Diminution de la qualité de vie et de la santé. Isolement social.	Coût de transition. Diminution de la performance et innovation.

2. Styles de management

Tissier (2018) définit la notion de “styles de management” comme étant un ensemble de comportements et attitudes d’un manager adopté auprès de ses collaborateurs dans un contexte spécifique. Un style managérial est un outil permettant d’identifier les conduites et comportements des managers.

Taskin, Terlinden, Hallet, De Schamphelre et Vanroelen (2020), définissent, dans leur recherche qualitative sur les styles de management pratiqués et enseignés en Belgique, la notion de styles de management à travers la forme organisationnelle proposée par Blake et Mouton. En effet, le manager s’assure que le travail du groupe “*est planifié, organisé et contrôlé*” mais il s’assure également que “*les besoins et aspirations au travail de ses collaborateurs soient satisfaits, en veillant à la mobilisation subjective des travailleurs, à la confiance et au respect des personnes et de leur travail*” (p.2).

Le management se différencie du leadership. En effet, selon Lunenburg (2011), tous les managers n’exercent pas de leadership et tous les leaders ne “gèrent” pas. Kotter (1988) soutient que le management consiste à faire face à la complexité alors que le leadership lui fait face au changement. Selon Zaleznik (cité dans Komives, Lucas et McMahon, 2009), les managers “*se préoccupent de faire les choses de la bonne manière alors que les leaders se concentrent sur les bonnes choses*”² (p.39). Selon Lunenburg (2011), le leadership se concentre sur l’établissement d’une vision et la création de l’avenir alors que le management exécute des plans et améliore le présent. Le leadership se concentre sur les relations humaines, utilise l’influence et les conflits comme gouvernance alors que le management se concentre sur les éléments matériels, utilise l’autorité comme gouvernance et évite les conflits.

Le management comporte de nombreux styles et théories différents. Ce chapitre s’intéresse à plusieurs théories de management importantes telles que la cartographie des styles de management de Rensis Likert, la grille managériale de Blake et Mouton, le modèle de management situationnel

² Traduction de “*managers are preoccupied with doing things the right way, whereas leaders are focused on doing the right things.*” (Komives, Lucas & McMahon, 2009, p.39)

ainsi que les théories X et Y de Douglas McGregor. L'objectif de ce chapitre est de présenter les caractéristiques principales de chaque théorie ainsi qu'explorer leurs avantages et leurs limites.

2.1. Les styles de management de Likert

Rensis Likert a défini quatre styles managériaux : autoritaire, participatif, paternaliste et consultatif (Delstanche, 2014; Angus Kwok, 2014). Ces quatre styles de management vont être utilisés et mis en œuvre par le manager pour diriger une équipe, résoudre les problèmes et atteindre les objectifs organisationnels. La théorie de Likert se concentre sur la relation entre un manager et ses collaborateurs au sein d'une organisation en mettant en évidence les attitudes adoptées par le manager dans sa gestion d'équipe.

Le manager autoritaire ou directif est craintif, n'a pas confiance en ses collaborateurs et prend seul les décisions. Il utilise la sanction et la récompense pour motiver ses employés et il utilise la menace et la contrainte pour faire respecter son autorité. Le pouvoir est fortement centralisé, la communication envers les collaborateurs vient toujours d'en haut sans éventualités de réactions. Les employés sont traités sans valeurs, sans attentes ou sentiments.

Le management participatif est opposé au management autoritaire puisqu'il est basé sur la confiance et la prise de décision commune entre le manager et ses collaborateurs. D'après les dires de Likert dans les années 60-70, *“les organisations qui favorisent ce dernier type de management atteignent des performances de loin supérieures aux autres organisations”*, c'est-à-dire les organisations qui adoptent un des trois autres styles de management (cité par Delstanche, 2014). Dans ce style de management, les collaborateurs ont des responsabilités, sont créatifs et proposent des solutions aux problèmes, ce qui n'est pas habituel dans de nombreuses entreprises de l'époque. Dans cette approche peu adoptable, il existe un réel lien entre la participation et la performance. Selon le *Nang Yan Business Journal* (Kwok Angus, 2014), le système de groupe participatif est exercé par des supérieurs qui ont totalement confiance en leurs collaborateurs, mais également lorsqu'il y a de la communication, du travail coopératif et lorsque la motivation est stimulée par des incitations économiques qui sont basées sur des objectifs de participation.

Le management paternaliste est lui un management persuasif proche du management autoritaire mais qui se différencie par la bienveillance et un comportement davantage familial entre le manager et ses employés. Ce style de management est également appelé le style bienveillant-autoritaire (Angus Kwok, 2014). Le manager paternaliste utilise la récompense et la sanction, il délègue des missions avec des décisions non stratégiques aux meilleurs employés tel un père qui les récompense. Il reste cependant le seul à décider car il se persuade qu'il est le seul à savoir.

Enfin, le management consultatif ou le management délégatif est un style de management de laisser-faire. Les collaborateurs sont plus autonomes et sont impliqués dans la prise de décision. Ils sont consultés lors de décisions qui restent cependant dirigées par le manager. Les employés se sentent impliqués dans l'organisation, ce qui permet l'augmentation de leur performance et de leur adhésion à l'organisation (Delstanche, 2014).

Likert conclut que les entreprises qui présentent la meilleure productivité, les meilleures performances et un meilleur revenu sont les entreprises qui adoptent un style de management le plus participatif. (Maxwell, 1991) En effet, selon Angus Kwok (2014), afin d'atteindre ces objectifs, les organisations doivent faire un usage optimal de leurs ressources humaines.

2.2. Le modèle Blake et Mouton

Blake et Mouton ont développé un modèle en 1964 (Hallet et al., 2019) qui permet de comprendre le métier de manager par ses activités et la manière de les exercer.

Selon Daubier M. et Daubier S. (2022, p.12), Blake et Mouton ont développé une grille managériale qui met en évidence *“la façon dont le manager se comporte avec ses collaborateurs et l'intérêt qu'il leur porte (conditions de travail, bien-être, cohésion d'équipe, besoins...) par rapport à la production (chiffre d'affaires, coût de production, atteinte des objectifs...)”*

Cette grille managériale, ou cartographie, (Hallet et al., 2019) définit et décrit cinq styles de management types en se basant sur deux dimensions (voir Figure 1). En abscisse, l'intérêt porté à la production et sur l'axe des ordonnées, l'intérêt porté aux relations humaines. Chaque axe va de

1 à 9 (Koc, Kiliçlar & Yazıcıoğlu, 2013), le niveau 1 indiquant un faible niveau de préoccupation et le 9 indiquant un haut niveau de préoccupation (Daubier M. et S., 2022). Ces deux dimensions sont le point de départ dont il découle cinq styles de management :

Tout d'abord, le style autoritaire (9,1), basé sur les activités exclusivement, la réalisation des tâches et l'atteinte des objectifs, présente un faible degré d'intérêt pour les relations humaines et un intérêt élevé pour les tâches (Hallet et al., 2019). Koc et al. (2013) nomment ce style "produire ou périr" en décrivant le manager qui l'adopte comme un manager faisant pression sur les employés, ne considérant pas leurs besoins et en attente de résultats et de performance en conséquence des rémunérations reçues.

Ensuite, le style social (1,9), ou participatif, est axé exclusivement sur les relations humaines. (Hallet et al., 2019) Les managers qui utilisent ce style placent les collaborateurs au centre de leurs préoccupations. (Daubier M. et Daubier S., 2022) Ils accordent de l'importance à la sécurité et au confort des collaborateurs, dans l'espoir que cela stimulera leurs performances. Il en découle généralement un climat convivial, mais peu productif. (Koc et al., 2013)

Le style intermédiaire (5,5) étant un juste milieu entre les relations humaines et les activités. Les managers veulent trouver un équilibre entre les besoins des collaborateurs et les objectifs de l'entreprise (Hallet et al., 2019) Selon Koc et al. (2013), les managers qui se préoccupent de ces deux dimensions ont pour objectif d'obtenir de bonnes performances, cependant en voulant se concentrer sur les deux, aucune n'est pleinement satisfaite.

Le style laxiste (1,1), anémique, est absent au niveau des deux dimensions. En effet, d'après Koc et al. (2013), les managers qui optent pour ce style cherchent à préserver leur emploi et leur ancienneté. Daubier M. et Daubier S. (2022) décrivent ces managers comme des dirigeants évitant tout conflit et évitant de prendre des décisions ou de prendre parti même sur des sujets qui les concernent.

Enfin, le style démocratique (9,9), le style d'équipe, présente un grand intérêt pour les gens et pour les tâches, il est l'intégrateur et est investi sur les deux dimensions. (Hallet et al., 2019) Selon Koc

et al. (2013) les managers qui choisissent ce style encouragent le travail d'équipe et l'engagement des employés.

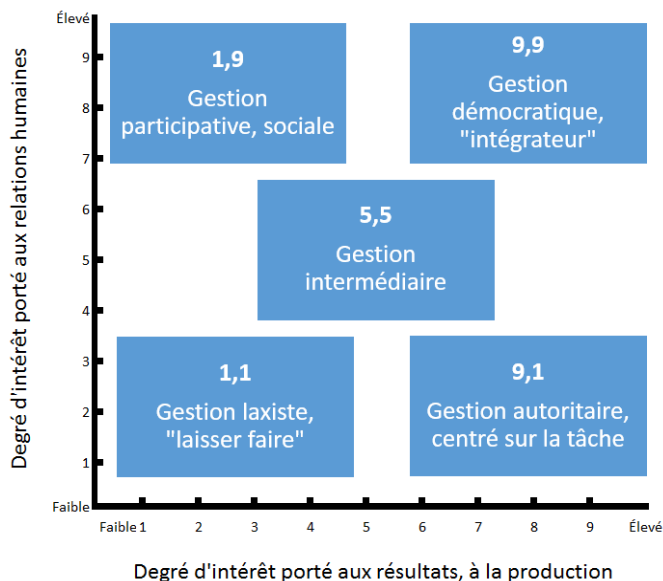


Figure 1 - Styles de management selon Blake et Mouton (1964) (source : Hallet et al., 2019)

Ce modèle étant adapté à une organisation des années 70, le rapport de recherche “Styles de management et bien-être au travail” (Hallet et al., 2019, p.11) propose une adaptation de ce modèle. La notion d’intégration de l’époque est actualisée en ajoutant la reconnaissance au travail. L’expérience au travail n’est également plus liée uniquement aux personnes et à la production, mais elle est également collective. La notion de collectivité est devenue importante pour une meilleure compréhension des styles de management actuels. Une dimension collective et de gestion d’équipe est alors ajoutée aux autres dimensions. Il y a ainsi trois dimensions de styles de management, soit la dimension activités, la dimension de l’intérêt pour les personnes et la dimension collective. Cette dernière dimension consiste à la gestion des équipes, c’est-à-dire la gestion des conflits interpersonnels, animer un collectif de travail et faciliter les échanges. Afin de contribuer au collectif au sein des organisations, une nouvelle notion est ajoutée au modèle, celle d’espace de discussion du travail. Le manager met en place des espaces de discussions pour les

collaborateurs dans lesquels il va en être le régulateur dans le but de pouvoir trouver des compromis. La dimension de l'intérêt pour les personnes est également enrichie par la notion de reconnaissance. La reconnaissance permet d'approfondir le côté humain mais en n'oubliant pas le côté activités (Hallet et al., 2019).

2.3. Management situationnel

Développée en 1969 par Paul Hersey et Ken Blanchard, la théorie du management situationnel³ est une approche de gestion qui implique l'adaptation du style de gestion en fonction des besoins et des exigences de la situation. Il s'agit d'une approche flexible. Selon ces deux auteurs, il n'existe pas de style de management universellement efficace mais plutôt des styles de management qui doivent être adaptés en fonction de la situation. On retrouve cette notion dans la nouvelle édition de l'ouvrage "Management Situationnel" de Tissier sorti en 2018, où l'auteur énonce également qu'il n'y a pas de "bon" style de management en soi. "*Le manager efficace est celui qui sait adapter son mode de management à la situation de son collaborateur.*" (Cité dans Noyé, 2016, p.45). Pour cela, celui-ci doit développer l'autonomie du collaborateur en augmentant progressivement son niveau de maturité. La maturité est définie ici comme un croisement entre la compétence (la capacité à effectuer la tâche), et la motivation (la volonté à réaliser la tâche). En effet, selon la théorie du management situationnel (cité dans Noyé, 2016) les employés ont différents niveaux de maturité en fonction de leur capacité à assumer des responsabilités et à atteindre des objectifs. Le niveau de maturité d'un employé est donc déterminé par les deux facteurs principaux : la compétence et la motivation. Hersey et Blanchard ont établi dans leur second livre (1982) une classification de la maturité allant de la maturité faible (M1) c'est-à-dire un employé qui ne veut et ne sait pas faire, jusqu'au niveau de maturité élevée (M4), c'est à dire un employé qui veut faire et qui sait très bien faire. Hersey et Blanchard identifient, en 1969, quatre styles de management : directif, participatif, persuasif et délégatif. En utilisant le principe de maturité du management situationnel, les styles de management peuvent être utilisés en fonction du niveau de maturité des collaborateurs et adaptés en fonction des besoins et des capacités des employés, dans le but d'améliorer la performance globale de l'équipe ou de l'organisation.

³ Nous remarquons que dans la littérature américaine, on fait référence au "leadership situationnel" et que dans la traduction francophone récente, on utilise le terme de "management situationnel".

Tissier développe également dans son livre (2018) les quatre modes de management en fonction du niveau de maturité. Le premier mode de management est le directif, c'est-à-dire le secteur "*structurer / piloter*". Ce style de management est adapté aux collaborateurs ayant une maturité faible (M1). Selon Noyé (2016) ce mode de management se caractérise par un manager peu relationnel, axé sur l'organisation de la tâche et la définition des objectifs à atteindre. Le deuxième style de management (S2) est le persuasif, ou "*dynamiser/entraîner*". Selon Tissier (2018). Ce style de management est adapté aux collaborateurs ayant une maturité modérée (M2).

Noyé décrit le manager persuasif comme ayant un comportement très relationnel pour mobiliser. Celui-ci doit convaincre les collaborateurs de l'importance de la tâche et de leur rôle dans sa réalisation. Le troisième style est le participatif (S3) ou "*associer / faire collaborer*". Il convient aux collaborateurs ayant une maturité relativement élevée (M3), c'est-à-dire qu'ils "savent faire" et "veulent faire" à leurs façons (Noyé, 2016). Le niveau de maturité 3 est caractérisé par un renforcement du travail collaboratif des équipes et une coopération transversale. Le comportement du manager est également très relationnel, il implique les collaborateurs dans la prise de décision. Enfin, le style de management délégatif (S4) ou "*responsabiliser / déléguer*", est adapté aux collaborateurs ayant une maturité élevée (M4). Le dirigeant délégatif responsabilise les équipes et délègue aux collaborateurs. Il crée un environnement à la responsabilisation des équipes ainsi que la mise en place des délégations. Pour ce mode de management délégatif, Tissier (2018) préconise de définir clairement les domaines d'action à conserver et ceux à confier à autrui. Selon l'auteur, il est essentiel pour un dirigeant de clarifier ses objectifs futurs et de trouver un compromis entre les besoins de l'entreprise et ses aspirations personnelles.

Selon Noyé (2016), le manager peut être amené à varier son mode de management en fonction des tâches à accomplir. Ainsi, un manager pourra adopter un style très délégatif pour les négociations avec les clients, tandis qu'il pourra opter pour un style participatif et collaboratif pour des tâches nécessitant une forte coopération entre les membres de l'équipe. Selon l'auteur, le management situationnel ne se limite pas à l'adaptation d'un style de comportement à une situation mais préconise également que le manager accompagne son collaborateur à progresser vers plus d'autonomie. Tissier écrit (2018, p.2) "*Le management situationnel est une méthode permettant au manager de prendre du recul par rapport à ses pratiques, à être plus souple et plus en accord*

avec son environnement. Il donne un cadre pour construire par étapes une plus grande autonomie des personnes et des équipes.”

Selon Tissier (cité dans Frimousse & Peretti, 2022), le management situationnel est “intemporel” et aujourd’hui bien présent dans le monde entier. La crise de la Covid-19 a favorisé l’apparition de nouvelles formes d’organisation du travail ainsi que l’évolution de différentes pratiques managériales dans les organisations. La question de la gestion de la crise donne la possibilité au leader de se dépasser et d’agir tel un vrai manager en se remettant en question, en étant plus agile et en favorisant le collectif. Le management situationnel s’exerce auprès de tous les publics de managers, responsables d’une petite ou grande équipe, dans un mode de management hiérarchique ou transversal, en présentiel ou à distance (Tissier., 2018). La question du sens y devient primordiale à différents niveaux : le sens organisationnel impulsé par un type de management situationnel : le comportement des employeurs et des managers sera l’indicateur majeur qui fera sens auprès des collaborateurs, le sens du collectif dans lequel la pandémie a fait évoluer positivement les interactions et l’entraide au sein des équipes et finalement celle du sens individuel dans lequel les collaborateurs se questionnent davantage sur le sens qu’il donne à leur vie professionnelle et personnelle. La crise de la Covid-19 a permis l’ouverture d’une nouvelle perspective pour le travail, les organisations doivent se l’approprier pour repenser les questions autour du sens du travail et du leadership. Les organisations doivent tirer avantage de ce nouveau contexte et de cette réalité qui s’offre à elle afin d’adopter un nouvel état d’esprit en matière de leadership (cité dans Frimousse & Peretti, 2022).

2.5 Théories X et Y de McGregor

Douglas McGregor propose dans les années 1960 les théories X et Y dans son livre “The Human Side of Enterprise”. Ces deux théories de comportement humain sont des approches de management opposées l’une à l’autre. Un dirigeant aura tendance à utiliser un style de management différent en fonction de la théorie à laquelle il adhère.

D’après Mc Gregor (1960), la théorie X est le point de vue traditionnel sur la direction et le contrôle. Celle-ci se base sur les suppositions que l’individu moyen manque d’ambition et éprouve

une aversion innée pour le travail. Cela nécessite des contraintes, du contrôle et des menaces afin qu'il fournisse des efforts à la réalisation des objectifs organisationnels. Celui-ci préfère être dirigé, évite les responsabilités et recherche principalement la sécurité. Selon Guillain et Autissier (2019), le travailleur de la théorie X est paresseux, il se contente de faire ce qui lui est demandé et est incapable de résoudre seul des problèmes rencontrés. Selon McGregor (1960), les dirigeants de la théorie X supposent que les travailleurs sont intrinsèquement réticents à fournir un effort soutenu et sont généralement peu motivés. Selon les dirigeants, les collaborateurs ont une aversion naturelle pour le travail et éviteront de travailler s'ils le peuvent. Ils estiment qu'il est donc de leur responsabilité de les inciter et les contrôler étroitement afin qu'ils accomplissent leurs tâches. Les décisions sont principalement prises de manière centralisée, avec une faible participation des travailleurs. Ces derniers font l'objet d'une surveillance étroite pour s'assurer qu'ils se conforment aux directives imposées par la direction. Les dirigeants de cette théorie ont donc une vision pessimiste des collaborateurs, les trouvant paresseux et peu motivés. En conséquence, ils adoptent un style autoritaire et directif, essentiellement fondé sur le contrôle des collaborateurs. Selon Angus Kwok (p.36, 2014), *"c'est la philosophie du management dite "du bâton et de la carotte"*. Le rôle du management selon la théorie X est donc de contrôler et contraindre les collaborateurs à travailler. Ils vont diriger, menacer et contrôler les collaborateurs pour pouvoir atteindre les objectifs. (Citer dans Zamani, Ait Soudane, 2021, p. 379) Selon Guillain et Autissier (2019), le contrôle et l'autorité sont les principales caractéristiques du management de la théorie X.

En revanche, la théorie Y selon McGregor est *"L'intégration des buts individuels et organisationnels"* (1960) dans laquelle les individus sont motivés et trouvent du plaisir dans leur travail tout en cherchant à s'accomplir. Cette théorie suppose que l'effort au travail est naturel, les travailleurs n'éprouvent pas d'aversion de naissance pour le travail, l'individu peut se diriger lui-même et le système de récompense à l'atteinte des objectifs est plus efficace que le principe de menace. Les dirigeants ont une vision plus positive de l'être humain, ils considèrent que les travailleurs sont capables de prendre des initiatives et de contribuer à l'organisation de manière significative. La communication est ouverte et la participation est encouragée à tous les niveaux de l'organisation. Les dirigeants estiment que les travailleurs sont motivés, en conséquence ils vont adopter un style de management participatif et délégitif. Leur style de management repose sur la confiance accordée aux employés et la valorisation de leur contribution (McGregor, 1960).

Selon Angus Kwok (2014), le travailleur apprend dans des conditions appropriées et voit sa récompense dans la liberté de réaliser par lui-même des tâches difficiles et stimulantes par lui-même. Selon Zamani et Ait Soudane (2021), le management Y consiste à développer le potentiel chez les collaborateurs et à les aider à libérer ce potentiel vers des objectifs communs.

McGregor identifie donc deux styles de management complètement opposés, un management autoritaire ou directif et un management participatif ou délégatif. Ces styles reposent sur des visions différentes des collaborateurs et de leur motivation. Cependant, ces styles sont conceptuels, en pratique les dirigeants n'appliquent jamais exclusivement une seule théorie. McGregor explique d'ailleurs dans son livre (1960) que la plupart des managers utilisent une combinaison d'éléments de ces deux styles de management en fonction de la situation.

Selon Maxwell (1991), McGregor pensait que les individus n'étaient pas passifs par nature mais que leur comportement était le résultat de l'expérience au sein des organisations. En effet, il croyait que si les organisations prenaient soin des collaborateurs, ces derniers seraient prédisposés à prendre soin des organisations. La tâche essentielle du management résiderait dès lors dans l'organisation des conditions organisationnelles et les modalités de fonctionnement afin que les collaborateurs puissent atteindre au mieux leurs propres objectifs en orientant leurs efforts vers les objectifs organisationnels.

Dans l'objectif d'avoir une vue d'ensemble des différentes théories des styles de management précédemment développées, les définitions et caractéristiques de chaque théorie sont regroupées dans ce tableau de synthèse.

Tableau de synthèse 4 - Les différentes théories sur les styles de management

Théories	Définition	Caractéristiques
Les styles de management de Likert	La théorie de Likert, développée en 1960 par Rensis Likert, propose une classification en 4 styles de management qui vont être utilisés par le manager pour diriger une équipe. Cette théorie se concentre sur les relations entre les managers et les membres de leurs équipes en mettant en évidence les méthodes et les attitudes adoptées par le manager.	Autoritaire: - Directif - Pouvoir centralisé - Récompense / Sanction / menace - Contrôle Participatif: - Confiance - Prise de décision commune - Le plus efficace - Groupe Paternaliste : - Autoritaire bienveillant - Persuasif - Récompense / sanction Consultatif : - Délégatif - “Laisser faire”
Le modèle Blake et mouton	La grille managériale est un modèle développé par Blake et Mouton en 1964. Ce modèle vise à décrire le style de management d'un manager en se basant sur la dimension des tâches et la dimension des personnes. Les cinq styles qui en découlent sont les styles autoritaire, paternaliste, intermédiaire, anémique et démocratique.	Autoritaire : - Centré sur la tâche / les activités Participatif : - Social Intermédiaire : - Entre les relations humaines et les activités Anémique : - Laxiste - “Laisser faire” Démocratique : - Intégrateur - Concentré à la fois sur les relations humaines et sur les activités
Le management situationnel	La théorie du management situationnel est une approche de gestion qui implique l'adaptation du style de gestion en fonction des besoins et des exigences de la situation. Les styles de management peuvent être utilisés en fonction du niveau de maturité des collaborateurs et adaptés	Directif: “<i>structurer / piloter</i>” - Maturité faible - Axé sur la tâche - Peu relationnel Persuasif: “<i>dynamiser/entraîner</i>” - Maturité modérée - Très relationnel

	en fonction des besoins et des capacités des employés, dans le but d'améliorer la performance globale de l'équipe ou de l'organisation.	Participatif: " <i>associer / faire collaborer</i> " - Maturité relativement élevée - Travail collaboratif - Très relationnel Délégatif: " <i>responsabiliser / déléguer</i> " - Maturité élevée - Responsabilisation
Théorie X & Y de McGregor	McGregor (1960) définit deux styles de management distincts. La théorie X se définit par un management directif, autoritaire et contrôlant. Tandis que la théorie Y se définit par un management participatif et délégatif.	Théorie X : - Directif et autoritaire - Vision pessimiste - Manque de motivation - Contrôle des collaborateurs - Surveillance de leur travail Théorie Y : - Participatif et délégatif - Vision positive - Collaborateurs motivés - Autonomie - Confiance - Valorisation de leur contribution

Les théories de Likert, de Blake et Mouton, de Mc Gregor et du management situationnel abordent les styles de management sous différents angles, mais présentent toutefois des similitudes. Une similitude majeure est le style de management autoritaire qui est présent dans chacune de ces théories. On le retrouve dans la théorie de Likert décrit comme un management directif, avec un manager craintif qui manque de confiance envers les collaborateurs qui utilise le contrôle pour diriger. Chez Blake et Mouton, le management autoritaire est basé sur les activités, la réalisation des tâches et l'atteinte des objectifs et accorde donc peu d'importance aux relations humaines. Ces deux théories se distinguent par le fait que chez Likert l'autorité se base sur la contrainte et le contrôle alors que chez Blake et Mouton l'accent est mis sur les résultats sans tenir compte des relations humaines. La notion d'autorité se retrouve dans le management situationnel sous le style de management directif qui, comme Blake et Mouton, est également centré sur la réalisation des tâches et avec peu de relationnel. Enfin, dans la théorie de McGregor, la notion d'autorité est reprise dans la Théorie X fondée sur le contrôle des collaborateurs par un manager directif et autoritaire.

La notion de paternalisme se retrouve chez Likert et Blake et Mouton. Selon Likert, le style de management paternaliste est un style de management autoritaire mais bienveillant avec un manager qui décide seul et qui utilise les récompenses pour ses meilleurs employés. Selon Blake et Mouton, le style paternaliste, autrement nommé le style social, repose uniquement sur les relations humaines. McGregor lui n'évoque pas de management paternaliste dans ses théories X et Y. Une troisième similitude est la notion de "laisser-faire" qu'on retrouve dans la théorie de Likert au sein de sa description du style de management consultatif et délégatif. Dans le modèle Blake et Mouton, le style de management anémique reprend la notion de "laisser-faire" en n'étant axé ni sur la production ni sur les relations humaines. Enfin, le style de management participatif est développé par Likert, par la théorie Y et par le management situationnel mais peut être abordé différemment. Selon Likert, le management participatif est le plus efficace. Dans le management situationnel, le manager adopte un management participatif lorsque les collaborateurs sont autonomes et compétents. Et dans la théorie Y, le management participatif est une approche efficace pour mobiliser les collaborateurs qui sont motivés et trouvent du plaisir dans leur travail.

Cependant, ces théories se différencient sur plusieurs points. Tout d'abord, elles se différencient par leur approche. En effet, McGregor propose deux théories qui s'opposent par leur perspective sur la motivation au travail des collaborateurs. La théorie de Likert repose, quant à elle, sur la relation entre les collaborateurs et leur dirigeant en mettant l'accent sur la confiance et la collaboration entre eux. La théorie de Blake et Mouton se base sur l'équilibre entre l'intérêt pour les tâches et l'intérêt pour les personnes. Et enfin, le management situationnel se concentre sur l'adaptation des styles de gestion en fonction du niveau de maturité des collaborateurs. Ensuite, les théories se différencient par les styles de management développés. Les théories de Likert, tout comme celle du management situationnel, proposent quatre styles de management qui sont majoritairement similaires malgré leur approche différente. Alors que la théorie de Blake et Mouton propose cinq styles de management. En effet, la grille managériale de Blake et Mouton développe les styles basés sur les tâches et les personnes. Certains des styles qui en découlent sont similaires à d'autres théories tels que développés dans le paragraphe précédent. Cependant, on y retrouve le style intermédiaire et le style démocratique, qui ne sont pas développés dans les autres théories, où l'intérêt porté aux tâches équivaut à l'intérêt porté aux personnes. Le degré d'intérêt

pour les deux dimensions étant plus élevé pour le style démocratique. McGregor se différencie par ses styles en proposant uniquement deux styles de management bien distincts.

Après cette analyse des différentes théories des styles de management, nous décidons de nous concentrer sur les termes utilisés dans la théorie de Likert. En effet, par choix personnel, nous trouvons la théorie de Likert plus complète par son accent mis sur la relation entre le dirigeant et les collaborateurs, sur la collaboration, sur la flexibilité et la confiance. Nous poursuivons donc ce mémoire en utilisant les termes utilisés dans la théorie de Likert.

3. Les styles de management et le travail hybride

Ce chapitre a pour objectif d'explorer les liens entre les styles de management et le travail hybride post-COVID, en se focalisant sur les défis auxquels les managers sont confrontés pour assurer une transition réussie vers cette nouvelle forme d'organisation du travail. Nous examinerons les impacts positifs et négatifs du travail hybride sur les styles de management, ainsi que les enjeux spécifiques de cette modalité de travail pour les managers. De plus, ce chapitre se penchera sur les implications du travail hybride pour le secteur public. Enfin, la problématique du mémoire sera développée, en explorant notamment les enjeux auxquels les styles de management sont confrontés pour s'adapter efficacement au travail hybride.

3.1 Les styles de management en travail hybride post-covid

D'après les dires de Bettache (Frimousse et Peretti, 2022) : *“L’hybridation des modes de travail implique d’ores et déjà la recherche d’un management repensé”*. De nombreux éléments de management sont alors remis en question tels que le lieu de travail et la santé des travailleurs, le contrôle de prestation de travail à distance, la motivation des travailleurs ou plus globalement la culture organisationnelle et l'identité de l'entreprise en mode hybride. Toujours selon l'auteur, l'hybridation du travail permet une évolution des mentalités d'entreprise. Les dirigeants doivent repenser leur rôle et leur organisation. Selon Bouchez (2023), on peut observer deux types de pratiques contrastées. D'un côté, il y a des entreprises éclairées et plus matures qui ont déjà adopté une approche de gestion basée sur la confiance et la responsabilisation. Dans ce cas, la distance est associée à la confiance, en particulier lorsqu'elle est combinée à un travail autonome "pour soi" tout en favorisant la collaboration avec les collègues. D'autres entreprises ont su saisir les opportunités offertes par cette situation pour reconsidérer leur façon de travailler. D'un autre côté, on retrouve une seconde pratique adoptée par les entreprises qui choisissent une approche défensive et cherchent à rétablir un ordre préexistant. Dans cette perspective, on observe une forme de contrôle à travers l'utilisation de la cybersurveillance et un management basé sur la suspicion et la méfiance.

Toujours selon Bettache (Frimousse et Peretti, 2022), il est donc crucial pour les dirigeants de cultiver la confiance, l'adhésion, le sentiment d'appartenance et la cohésion au sein de leurs équipes. Pour y parvenir, il peut être très bénéfique de combiner les styles de management participatif et consultatif. Les dirigeants démocratiques doivent faire preuve de transparence et d'équité en expliquant les décisions qu'ils prennent afin que les travailleurs comprennent les raisons derrière ces choix et se sentent impliqués dans le processus. Il est également important pour les dirigeants de montrer leur propre vulnérabilité et d'exprimer leurs doutes pour créer un environnement de confiance où chacun se sent en mesure de partager ses opinions et ses préoccupations.

Selon Bouchez (2023) il est essentiel de remettre le management de proximité au sein de l'organisation du travail hybride. Il est important de ne pas opposer le travail en présentiel et le travail à distance, mais plutôt de trouver des synergies entre ces deux contextes de travail. Il est crucial pour les entreprises de revoir leurs pratiques sociales afin de les adapter au travail hybride. Cependant, les managers de proximité ne sont souvent pas préparés à cette nouvelle fonction et n'ont souvent pas une personnalité faite pour diriger (Duséhu, 2017). Les échanges informels et la convivialité peuvent être cultivés dans un environnement numérique, mais cela nécessite une véritable compréhension des attentes. Il ne suffit pas de programmer des web cafés où les collaborateurs participent volontairement à des moments informels. Il est essentiel d'établir des moments formels réguliers, tels que des pauses en équipe ou des réunions hebdomadaires, qui permettent de rassembler physiquement tous les employés. Les collaborateurs ont besoin de moments synchrones aussi importants que la proximité physique. Selon Frimousse et Peretti (2022) *“Consulter les collaborateurs qui peuvent être force de proposition et développer l'intelligence collective sont indispensables pour construire l'avenir”*. Tel que l'affirme Olivier Bachelard, le style de management qui doit être privilégié dans l'organisation post-covid doit reposer sur *“la capacité à se rendre disponible pour l'autre, prendre le temps d'être attentionné, accorder du temps pour une écoute active, s'adapter aux particularités de chaque collaborateur, se méfier des jugements hâtifs et des interprétations, bref adopter une posture de soutien.”* (cité dans Frimousse et Peretti, 2022) Les styles de management qui favorisent la participation, la communication, l'autonomie et la confiance peuvent aider les managers à réussir la mise en place du travail hybride.

3.2 Impacts positifs du travail hybride sur les styles de management

Natalia V. Bourova expose, dans *“Travail et organisation hybrides en question(s)”* de Frimousse et Peretti 2022, que l'inclusion et l'hybridation sont désormais considérées comme des innovations sociales dans le monde du travail, qui permettent une meilleure intégration des organisations actuelles dans le marché de demain en le considérant comme une institution sociale plutôt que comme une simple construction économique. Dans ce même ouvrage, Frimousse et Peretti (2022) soutiennent que le travail hybride peut avoir un impact positif sur les styles de management en permettant aux managers d'adopter une approche plus flexible et plus adaptative envers leurs employés. Ils estiment que les modes de travail hybrides, en combinant des périodes de travail à distance et en présentiel, permettent aux employés de bénéficier d'une plus grande autonomie et d'une plus grande flexibilité dans leur travail, ce qui peut entraîner une plus grande satisfaction au travail et une productivité accrue. Les auteurs soulignent également que les modes de travail hybrides peuvent aider les managers à adopter une approche plus centrée sur les résultats, en évaluant les employés en fonction des résultats qu'ils produisent plutôt que du temps qu'ils passent au bureau. Cette approche peut permettre aux employés de mieux gérer leur charge de travail et leur temps, ce qui peut ainsi contribuer à une amélioration de la productivité. Ces deux auteurs soutiennent donc que le travail hybride peut favoriser l'émergence d'un style de management plus flexible, adaptatif et centré sur les résultats, permettant à une amélioration de la satisfaction au travail et de la productivité.

3.3 Impacts négatifs du travail hybride sur les styles de management

Selon une enquête réalisée par Terra Nova en 2022 (Andreu et Montjotin et Richer, 2022), 43% des managers estiment que le travail à distance a rendu leur rôle de gestionnaire plus difficile. Les principales difficultés rencontrées sont liées à la diminution des interactions informelles (37%), au maintien de la cohésion de l'équipe (36%), et à la gestion des collaborateurs en situation de vulnérabilité (34%). Toutefois, les managers reconnaissent également que le travail à distance a ses avantages, notamment en favorisant l'autonomie des employés (30%), en réduisant l'absentéisme (23%) et en augmentant la satisfaction des salariés (23%). En somme, seuls 36% des gestionnaires ont modifié leurs méthodes de gestion, en adoptant notamment la répartition des

tâches entre le lieu de travail et le domicile (25%), la flexibilité des horaires (24%), et la réduction de la durée des réunions (22%).

Selon Bouchez (2023) au-delà de la distinction polaire entre les entreprises plus matures et celles qui adoptent une approche défensive, mentionnée précédemment dans la section 3.1 “les styles de management en travail hybride post-covid”, de nombreux gestionnaires, en particulier les gestionnaires de proximité, se retrouvent légitimement sous pression. Ils doivent non seulement faire face à leurs propres défis, mais aussi répondre attentivement aux attentes de leurs collaborateurs en télétravail.

Dans leur ouvrage "*Travail et organisation hybrides en question(s)*", Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti (2022) reconnaissent également que le travail hybride peut avoir des impacts négatifs sur les styles de management. Ils soulignent notamment les points suivants : Le travail hybride peut rendre la communication entre les managers et les employés plus difficile, car les interactions sont souvent plus fragmentées et moins fréquentes. Les managers peuvent avoir plus de difficulté à suivre le travail de leurs employés à distance et à leur fournir un feedback régulier, ce qui peut affecter la motivation et l'engagement de ces derniers. Le travail hybride peut aussi rendre la supervision plus difficile, car les managers ont moins de visibilité sur le travail de leurs employés à distance. Ils peuvent avoir plus de mal à détecter les problèmes ou les erreurs et à y remédier rapidement, ce qui peut affecter la qualité du travail. Le travail hybride peut par ailleurs conduire à une augmentation du stress et de l'anxiété chez les employés, en raison de l'incertitude et de la complexité des modes de travail hybrides. Les employés peuvent avoir du mal à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle, ce qui peut affecter leur santé mentale et leur bien-être. Enfin, le travail hybride peut conduire à une fragmentation de la culture d'entreprise, en raison de la réduction des interactions sociales et de la diversité des modes de travail. Les employés peuvent avoir plus de mal à se sentir connectés à leur entreprise et à leur équipe, ce qui peut affecter leur motivation et leur engagement.

Afin de mieux comprendre les impacts du travail hybride sur les styles de management, nous avons élaboré un tableau de synthèse reprenant les effets positifs et les effets négatifs de ce mode de travail sur les différents styles de management.

Tableau de synthèse 5 - Impacts du travail hybride sur les styles de management

Observé dans le travail hybride	Lien avec les styles de management
Entreprises éclairées et plus matures qui ont déjà adopté une approche de gestion basée sur la confiance et la responsabilisation (Bouchez,2023)	Style participatif de Likert Style participatif de Blake et Mouton Style déléгатif du management situationnel
Contrôle à travers la cybersurveillance et une management basée sur la suspicion et la méfiance (Bouchez,2023)	Style autoritaire de Likert Théorie X de McGregor
La confiance , l'adhésion , le sentiment d' <b'appartenance< b=""> et la cohésion au sein de leurs équipes (Frimousse et Peretti,2022)</b'appartenance<>	Combiner les styles de management participatif et consultatif → style de management de Likert
<i>Se rendre disponible pour l'autre, écoute active, s'adapter, une posture de soutien</i> (Bachelard, 2022)	Style participatif de Blake et mouton Style participatif de Likert

Comme précédemment indiqué dans le chapitre 2 sur le style de management, nous avons choisi de nous concentrer sur les styles de management de Likert pour les raisons évoquées. Après avoir analysé le travail hybride et ses liens avec les styles de management, nous sommes en mesure de confirmer notre position. Chaque élément observé dans le travail hybride présente des critères correspondant aux différents styles de management que l'on retrouve chez Likert.

3.4 Les enjeux des styles de management en mode hybride

Selon les propos de Jamila Abaidi Hasnaoui (Frimousse et Peretti, 2021), les conséquences majeures de la Covid-19 sur les collaborateurs et les entreprises ont soulevé de nouveaux enjeux pour le management. La question se pose de savoir comment gérer efficacement les équipes dispersées et maintenir le bien-être des collaborateurs dans un environnement de travail transformé. Les méthodes classiques de management ne seraient pas adaptées au travail hybride. Ainsi, le management doit s'adapter à cette transformation du travail pour répondre à ces enjeux de manière durable et préserver le bien-être des employés. Le management de proximité peut être une première réponse, offrant aux collaborateurs un soutien, un accompagnement et une communication adéquats. Cependant, les échanges perdent en qualité et les moments conviviaux sont devenus très rares avec le télétravail. Le "telemangement" peut être une réponse alternative, cependant, il peut être difficile pour les managers de maintenir une proximité avec leur équipe et de veiller à leur bien-être à distance. Par conséquent, il est impératif de repenser entièrement les pratiques de management pour réduire les Risques Psychosociaux (RPS), renforcer le sentiment de bien-être au travail et créer une proximité à distance. Le "e-leadership" peut contribuer à la réussite de cette transformation numérique et à renforcer le lien social pour préserver les collaborateurs. Il est essentiel de reconsidérer le format des réunions, les feedbacks, les échanges formels et informels et la communication entre toutes les parties prenantes.

D'après Jean-Pierre Bouchez (Frimousse et Peretti, 2022), lorsque toutes les activités ne peuvent pas être effectuées en télétravail, celles qui peuvent l'être doivent satisfaire à un ensemble de critères de qualité reflétant le niveau de maturité et de responsabilité actuel et futur de l'entreprise et de ses dirigeants. Pour atteindre cet objectif, trois conditions combinées sont nécessaires. La première condition encourage le déploiement d'un "management augmenté", capable de faire preuve d'une maturité durable au-delà des pratiques associées au télétravail. Pour cela, deux capacités doivent être développées ou renforcées : créer un cadre de confiance pour donner une réelle capacité d'action à leurs collaborateurs, et être en mesure de les challenger, de les soutenir et de les appuyer afin de les rendre autonomes autant que possible. La seconde condition consiste à offrir des conditions matérielles et organisationnelles de qualité basées sur le bien-être professionnel et psychologique des employés. Cela peut être réalisé par l'application du principe de "double volontariat", soit de l'employeur et du salarié, en mettant à disposition des ressources

numériques appropriées et en garantissant l'utilisation d'un espace de travail adapté tel qu'une pièce dédiée, isolée et calme. Enfin, la dernière condition consiste à s'assurer que le salarié dispose des compétences nécessaires pour travailler à distance, notamment sur le plan numérique et professionnel. Ces conditions permettent à l'entreprise de s'engager dans l'hybridation du travail en augmentant durablement son niveau d'exigence et de maturité.

Selon Sophia Belghiti-Mahut (Frimousse et Peretti, 2022), les managers doivent relever un autre défi majeur qui consiste à garantir que l'impact du travail hybride ne porte pas préjudice aux femmes. Il est essentiel de prendre des mesures pour éviter que l'organisation du travail hybride ne contribue à renforcer l'invisibilité des femmes dans l'entreprise. L'INED a réalisé une enquête statistique pendant le premier confinement en 2021 (Frimousse et Peretti, 2022), qui a mis en lumière les inégalités de genre souvent ignorées et exacerbées par la crise sanitaire. Selon la dernière étude de Deloitte menée en 2022 auprès de 5 000 femmes de 10 pays différents, les femmes sont préoccupées par l'impact du travail hybride sur leur carrière. En effet, une organisation de travail hybride choisie et flexible ne produit pas les mêmes effets bénéfiques ou nuisibles selon les catégories de salariés et leur genre, comparativement à une organisation figée et imposée. Il est donc impératif que les décideurs, les managers, les responsables RH, les collègues et les partenaires reconnaissent leur responsabilité collective dans l'intégration des voix et des besoins de tous les salariés, afin de promouvoir l'égalité et l'équité comme des leviers de changement concrets et valorisés.

3.5 Le secteur public en travail hybride

Les entreprises du secteur public font partie des entreprises qui ont continué à fonctionner pendant la période de crise et surtout durant les confinements grâce au télétravail. En effet, d'après les dires de David Pata Kiantwadi (2021), certaines entreprises ont été obligées de fermer leurs portes durant le confinement mais d'autres entreprises telles que *“des Administrations Publiques, des industries, des marchés publics, des organismes et des services”* ont continué à fonctionner avec des nouvelles mesures. Selon l'auteur, la raison était *“parce qu'il fallait à tout prix maintenir le niveau de vie des populations et les économies.”* (cité dans Frimousse & Peretti, 2021). De plus, selon La Dares (2021), la fréquence de travail à distance croît avec la taille de l'entreprise et est

particulièrement élevée dans les domaines de l'information et communication, des activités financières et d'assurances, des activités immobilières et de service aux entreprises. (cité dans Bouchez 2023). La crise sanitaire a donc poussé les organisations, y compris la fonction publique, à adopter le télétravail comme une nouvelle norme d'organisation. Cela a remis en question les pratiques, les modes d'encadrement, les formes de travail ainsi que leur pertinence et leur légitimité. Même si la crise est maintenant terminée, le phénomène de la "grande démission" montre que le retour à la normale ne sera pas facile et que les entreprises et la fonction publique ont du mal à faire revenir les employés sur site ou à recruter de nouveaux employés. En effet, d'après les dires de Michelle Duport, *“les entreprises, comme la fonction publique, essaient péniblement de faire revenir les salariés sur site ou de recruter.”*. (cité dans Frimousse & Peretti, 2022)

À partir du printemps 2021 (Ph. Champagne, Ph. Choinière & Dr. Catelin, 2023), les gouvernements ont mis en place des mesures pour encourager les fonctionnaires à retourner progressivement sur leur lieu de travail tout en adoptant un modèle de travail hybride visant à favoriser la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Ces mesures ont pris la forme de directives uniformes imposées à l'ensemble de la fonction publique ou ont laissé aux organisations le soin de développer leur propre approche pour encourager le retour au travail. Afin de maximiser la collaboration et la concertation entre leurs employés, les organisations publiques ont investi des sommes importantes pour aménager leurs espaces de travail en créant un environnement moderne et ouvert.

Dans l'ouvrage intitulé "Travail et Organisation hybride", David Autissier et ses collaborateurs présentent une étude portant sur des entreprises ayant adopté le travail hybride. Ils y examinent notamment le cas de Pôle Emploi, l'un des acteurs majeurs du service public de l'emploi en France. La pandémie de la Covid-19 ainsi que les attentes des collaborateurs ont poussé l'entreprise publique à proposer un mode d'organisation de travail hybride en faisant bénéficier leurs collaborateurs jusqu'à deux jours de télétravail par semaine. L'entreprise se doit cependant de garantir aux demandeurs d'emploi un accueil physique quotidien. *“Le distanciel doit rester une modalité de délivrance de services mobilisables uniquement quand elle est adaptée au besoin et à l'usage”* (cité dans Autissier et al., 2021) Selon l'entreprise, les managers doivent veiller à ce que

chaque usager bénéficie du mode de contact qui lui convient le mieux afin d'assurer une qualité de service optimale. Par ailleurs, ils doivent également assurer le maintien d'une dynamique d'équipes favorable à la coopération au sein de l'organisation.

En 2017, Kouadio et Emery ont étudié comment maintenir l'engagement des employés du secteur public dans un environnement de travail hybride. Ils ont souligné l'importance de caractériser précisément l'engagement des employés du secteur public dans ce contexte, compte tenu des valeurs et des principes de gestion autant publics que privés. Avec les carrières de plus en plus nomades et "protéiformes", il est, selon eux, nécessaire d'étendre le concept d'engagement organisationnel au-delà des limites de ces organisations. Ils ont constaté que les employés qui travaillent dans des environnements hybrides ont des niveaux d'engagement différents de ceux qui travaillent uniquement en présentiel ou à distance. Ils ont aussi identifié des facteurs clés tels que la flexibilité du travail et la qualité de communication qui influencent fortement l'engagement des employés.

3.6 Problématisation

Après une analyse du travail hybride, des styles de management et des liens entre ces deux aspects, nous avons pu constater que les administrations publiques ont intégré le travail hybride de manière soutenue depuis la pandémie de la Covid-19. En effet, ces entreprises ont été contraintes de passer en télétravail lors des périodes de confinement, mais la plupart ont, par la suite, adopté le mode de travail hybride plutôt que le télétravail. Comme dit précédemment par Pata Kiantwadi (2022), les entreprises du secteur public, contrairement à certaines entreprises du secteur privé, ont dû continuer à fonctionner en mettant en place de nouvelles mesures pour faire face à la situation sanitaire (cité dans Frimousse & Peretti, 2021). C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de nous concentrer spécifiquement sur l'étude de ce secteur.

Certains enjeux liés aux styles de management en travail hybride ont été identifiés et ont suscité des interrogations concernant les différentes approches de gestion dans les organisations telles que: Est-ce que les théories X et Y de Mc Gregor développées en 1960 sont encore d'actualité dans une organisation en travail hybride ? Est-ce que le style de management autoritaire a encore sa place dans un mode de travail hybride ? Est-ce que le style de management adopté en travail hybride

privilégie la dimension humaine à la dimension de production ? Est-ce que les styles participatif, délégatif/collaboratif se prêtent au nouveau mode de travail hybride ? Ces différentes questions nous ont menées à notre problématique majeure qui est :

“Quelles transformations des styles de management en contexte hybride?”

Afin de répondre à cette problématique, nous avons décidé de réaliser une étude qualitative. Cette approche nous permettra de collecter des informations détaillées et approfondies sur les styles de management en contexte de travail hybride. Dans le cadre de cette étude, nous allons interroger principalement des collaborateurs du secteur public qui travaillent désormais en travail hybride, afin de comprendre leurs perceptions de l'évolution des styles de management. Nous allons également consulter certains managers pour recueillir leur point de vue sur les styles de management qu'ils pratiquent. Cette approche qualitative nous permettra d'obtenir une compréhension plus approfondie et nuancée des styles de management en contexte de travail hybride au sein du secteur public, ainsi que des enjeux et des défis associés.

PARTIE 2 : ÉTUDE EMPIRIQUE

1. Méthodologie

Notre problématique de mémoire est la suivante “Quelles transformations des styles de management en travail hybride”. Afin de tenter de répondre à cette problématique, nous avons mené une étude qualitative au sein du SPF Finances. Ce chapitre expose la démarche méthodologique adoptée dans le cas de cette étude.

1.1 Design de recherche : étude de cas qualitative

L'étude qualitative menée afin de répondre à notre problématique se base sur une étude de cas. Tel que cité par Gagnon (2012) dans “L'Étude de cas comme méthode de recherche”, une étude de cas fournit une *“analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte”*, *“offre la possibilité de développer des paramètres historiques”* et *“assure une forte validité interne, les phénomènes relevés étant des représentations authentiques de la réalité étudiée”* (p.2). Toujours selon l'auteur, une étude de cas permettrait d'acquérir une compréhension approfondie des phénomènes, des processus qui les composent et des personnes qui y participent. Dans notre situation, cette étude nous permettrait d'acquérir une compréhension des transformations de management au sein d'une même dynamique d'entreprise.

Yin écrit dans son livre “Case Study Research: Design and Methods” (1994) que les études de cas sont préférées lorsqu'il y a un manque de contrôle sur les événements étudiés et lorsque le sujet met l'accent sur un phénomène contemporain dans un contexte réel. Dans le cadre de ce mémoire, nous pouvons décrire le mode de travail hybride comme étant un phénomène contemporain, tel que développé dans la revue littérature, et complexe en raison du manque d'informations disponibles en raison de son caractère actuel. En réalisant une étude de cas, nous pouvons analyser notre problématique dans un contexte réel, c'est-à-dire dans un milieu professionnel qui a adopté le mode de travail hybride, soit l'entreprise publique SPF Finances.

Selon Gouédard, Folcher et Lompré (2012), lors de la réalisation d'une étude de cas, *“partir de la subjectivité, à la lumière des histoires individuelles, nous permet de remonter du particulier au*

général.” (para. 5). En effet, rassembler des histoires individuelles de personnes au sein de SPF Finances nous permet de constater des similarités entre les différents cas afin de pouvoir parvenir à des conclusions plus générales sur les transformations de styles de management en travail hybride au sein de l’entreprise.

Dans le précédent chapitre théorique, nous avons identifié et examiné les différents styles de management de Likert en relation avec le travail hybride. L’étude de cas approfondie que nous menons actuellement vise à déterminer de manière approfondie si les styles de management de Likert sont véritablement adaptés au mode travail hybride.

1.2 Sélection de l’entreprise : étude de cas

Le choix d’analyser les transformations de management en mode hybride au sein de l’entreprise SPF Finances se justifie par de multiples raisons.

D’abord, comme souligné précédemment dans la revue littéraire de Frimousse et Peretti (2021), les entreprises du secteur public se sont révélées contraintes de faire face à la pandémie en maintenant leur fonctionnement grâce à des pratiques novatrices telles que le télétravail. L’auteur David Pata Kiantwadicite (2021) cite spécifiquement les administrations publiques comme un exemple probant de cette adaptabilité. Par ailleurs, nous avons constaté que la pratique du travail à distance augmente proportionnellement à la taille de l’entreprise, et qu’elle est particulièrement répandue dans les secteurs de l’information et de la communication, des activités financières et d’assurance, des activités immobilières ainsi que dans les services aux entreprises. Cette observation est soutenue par les recherches de Bouchez (2023). Avec plus de 20 000 employés (source interne SPF Finances, 2023), le SPF Finances, l’un des plus grands départements fédéraux, répondait parfaitement à ce critère de taille.

SPF Finances n’a effectivement pas échappé à l’obligation de passer en télétravail. À partir du 13 mars 2020, une première note de service a été postée sur l’intranet à l’intention de tous les membres du personnel. Par la suite l’entreprise a réalisé une enquête auprès de ses collaborateurs afin d’émettre des changements et des modifications nécessaires dans le but d’améliorer le travail

au sein du SPF Finances. Cette liste de changement a été prise en compte afin d’instaurer une forme de travail hybride durable au sein de l’entreprise. (source interne SPF Finances, 2023)

Également relevé dans la revue littéraire de Champagne, Choinière et Catelin (2023), il est mentionné que les gouvernements ont adopté des mesures pour encourager progressivement les fonctionnaires à retourner sur leur lieu de travail tout en adoptant un modèle de travail hybride favorisant la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Ces mesures ont été mises en place à travers des directives uniformes appliquées à l'ensemble de la fonction publique ou en laissant aux organisations la liberté de développer leur propre approche afin de faciliter le retour au travail. Dans le cas spécifique du SPF Finances, des accords d'équipe ont été mis en place et rendus obligatoires depuis le 1^{er} septembre 2021. Ces accords visent à faciliter le retour des dirigeants et des collaborateurs au bureau après la crise sanitaire. Il s'agit d'une première étape vers un modèle de travail plus hybride, dans lequel la présence au bureau n'est plus une priorité absolue. Chaque collaborateur est libre de choisir où et quand il travaille, dans les limites de la flexibilité offerte par l'organisation (Service d'encadrement personnel et organisation, s. d.).⁴

Tenant compte de toutes ces observations, nous avons jugé pertinent d'examiner de plus près l'entreprise SPF Finances qui a démontré une persévérance remarquable et une capacité d'adaptation face aux nouvelles mesures mises en place à la suite de la pandémie.

1.3 Recueil des données des entretiens semi-directifs

Yin (1994) distingue six méthodes afin de recueillir des données : Nous avons choisi les méthodes d’entretiens et de documentation comme sources d’informations.

Les entretiens que nous réalisons pour notre étude qualitative sont des entretiens semi-directifs. Les entretiens semi-directifs sont définis par Pin (2023, p.1) comme étant “*une interaction verbale sollicitée par l’enquêteur/-trice auprès d’un-e enquêté-e à partir d’une grille de questions*” dans le but de recueillir des informations et à comprendre l’expérience individuelle de la personne et de

⁴ Source de l'intranet du SPF Finances (non accessible au public).

sa vision du monde, dans une démarche compréhensive. Selon Vandercammen (2018), la réalisation d'entretiens qualitatifs semi-directifs, ou semi-structurés, se caractérise par l'existence d'une structure d'entretien et d'un questionnaire comprenant les thèmes à aborder pendant l'interview. Selon Stoléro (2012) ces entretiens introduisent les thèmes destinés à faire l'objet de la problématique de façon successive.

Selon Imbert (2010), les entretiens semi-directifs permettent d'obtenir des informations de qualité orientées vers un but poursuivi. Dans notre cas, l'objectif était d'obtenir des informations afin de pouvoir répondre à notre problématique de départ "*quelles transformations de styles de management en contexte hybride*". De plus, selon Imbert (2010), cette approche d'entretien serait adaptée aux travaux menés dans le domaine de la sociologie ou du management.

Mener ce type d'entretiens pour notre étude qualitative nous ont permis d'avoir une structure méthodologique grâce à des questionnaires tout en permettant une certaine spontanéité de réponses pour les interrogés et la flexibilité de poser des questions supplémentaires. Avoir des thèmes déjà établis dans les questionnaires nous a également permis de pouvoir comparer plus facilement les réponses des différents interrogés.

Un entretien semi-directif est un "*moment privilégié d'écoute, d'empathie, de partage, de reconnaissance de l'expertise du profane et du chercheur.*" (Imbert, 2010, p.25). Avant de pouvoir obtenir des informations riches et denses, il nous semblait important que la personne interrogée se sente suffisamment en confiance pour pouvoir parler de son supérieur ou d'elle-même. C'est pour cette raison qu'à chaque entretien, nous avons commencé par une phase d'introduction et de mise en confiance.

Afin de mener ces entretiens semi-directifs, nous nous sommes appuyées sur deux guides d'entretiens, disponibles entièrement dans les annexes (Annexe 1). Nous avons rédigé un guide pour questionner des administrateurs/chefs d'équipe sur leur style de management et un deuxième guide afin de questionner des collaborateurs sur les styles de management de leur supérieur. Les deux guides d'entretiens se composent des thématiques suivantes : les styles de management en travail hybride comprenant des sous-thèmes tels que la délégation, la prise de décision ou la

motivation, ensuite l'évolution de styles de management et enfin la répartition du travail entre le télétravail et le travail en présentiel.

Nous avons également exploité une autre méthode présentée par Yin (1994) qui est la documentation. Afin d'approfondir les données recueillies dans les interviews, nous nous sommes documentées sur les accords d'équipes ainsi que sur les systèmes d'évaluation du SPF Finances. Dans le but d'obtenir ces informations, nous avons examiné un rapport interne provenant de l'intranet du SPF Finances, qui n'est pas accessible au grand public, ainsi qu'un rapport élaboré par le SPF Personnel et Organisation.

1.4 Sélection des répondants

Nous avons concentré nos recherches sur une administration spécifique, à savoir l'AGDP (Administration générale de la documentation patrimoniale). Un membre de cette entité a été un précieux point de contact pour établir des liens avec ses collaborateurs. Nous avons eu l'opportunité d'interroger des collaborateurs et des responsables de divers services au sein de cette administration, conscients que leurs rôles et méthodes de travail divergeaient. Par conséquent, ils ont dû s'adapter de manière distincte au modèle de travail hybride et mettre en œuvre des outils variés pour ce faire. Nous avons également mené un entretien avec une chef d'équipe de l'administration "Sécurité juridique" qui exerce dans une localité différente. Nous avons jugé intéressant d'explorer leur adaptation au contexte de la Covid-19 et d'identifier les différences avec l'administration située dans la capitale.

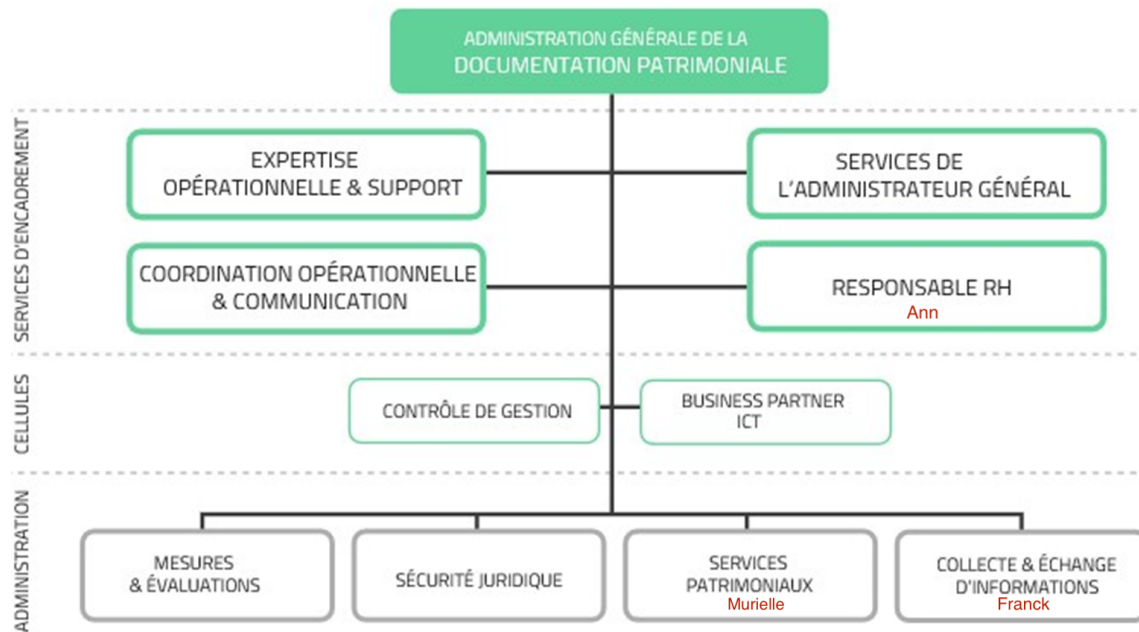


Figure 2 - Administration générale de la documentation patrimoniale (SPF Finances, 2023)⁵

Au sein de cette administration, nous avons procédé à des entretiens avec des collaborateurs, des chefs d'équipe et des administrateurs. Notre objectif était de confronter les perceptions des collaborateurs concernant le style de gestion de leurs supérieurs hiérarchiques avec les perceptions des dirigeants sur leur propre style de management. Les entretiens avec les administrateurs permettaient d'observer les styles de gestion en contexte hybride du point de vue des gestionnaires de grandes équipes, et ainsi de pouvoir les comparer aux entretiens réalisés avec les chefs d'équipe qui gèrent des équipes plus restreintes. Parmi les administrateurs interrogés, nous avons eu l'opportunité d'interroger la responsable des services patrimoniaux ainsi que le responsable de la collecte et de l'échange d'informations. En ce qui concerne l'administratrice du département RH, celle-ci n'a finalement pas pu se libérer, mais nous avons pu interroger ses chefs d'équipes.

Parmi les collaborateurs interrogés, certains ont vécu à la fois la période pré-Covid et post-Covid au sein de l'Administration, tandis que d'autres ont été recrutés pendant la pandémie. Tous, cependant, ont été confrontés à la question du travail hybride. Ce mélange de répondants, qui n'était

⁵ Source de l'intranet du SPF Finances (non accessible au public).

pas initialement prévu, a néanmoins offert une perspective différente sur l'adaptation au contexte de la pandémie, en particulier en ce qui concerne l'adaptation du processus de recrutement.

Tableau 6 : Résumé des profils des répondants ⁶

Par souci de confidentialité, nous avons utilisé des prénoms fictifs afin de garder l'anonymat des personnes impliquées dans les interviews.

Nom	Fonction	Equipe	Date	Durée
Marie ♦	Chargée de communication	Cellule communication	22/05/2023	20 min
Jean *	Chef d'équipe	Cellule Formations Mesures et Evaluations	22/05/2023	45 min
Juliette ♦	Correspondant P&O RH	BuPa RH - Plan de personnel	23/05/2023	26 min
Mathieu	Chargé de communication	Cellule communication	23/05/2023	22 min
Alexandra *	Chef d'équipe	Cellule formations Sécurité Juridique	23/05/2023	30 min
Pieter	Correspondant P&O RH	BuPa RH - Plan de personnel	23/05/2023	33 min
Sébastien	Formateur	Cellule Formations Mesures et Evaluations	23/05/2023	27 min
Sarah ♦	HR Business correspondent	BuPa RH - Kennis management	23/05/2023	25 min
Didier	Assistant administratif	BuPa RH	24/05/2023	35 min
Jeanne	Correspondant PO	Team stages et évaluations	24/05/2023	31 min
Nicolas *♦	Chef d'équipe	Mini contact center AGDP	24/05/2023	42 min

⁶ ♦ : Collaborateurs arrivés durant la pandémie de la Covid-19

* : **Managers**

Brigitte	Correspondant PO RH	BuPa RH	24/05/2023	34 min
Carine	Secrétaire de direction auprès d'un administrateur	Administration Collecte et Échanges d'informations	25/05/2023	20 min
Ambre ♦	Business correspondant	Administration sécurité juridique	25/05/2023	18 min
Catherine	Formatrice	Cellule formations Sécurité Juridique	25/05/2023	17 min
Bruno	Formateur	Cellule formations Sécurité Juridique	25/05/2023	29 min
Maxime ♦	Correspondant PO	Académie SPF Finances	25/05/2023	28 min
Thierry	Formateur	Cellule Formations Mesures et Évaluations	26/05/2023	35 min
Victoire	Correspondant PO RH	PMO Gestion de projets	26/05/2023	21 min
Alba ♦	Correspondant PO RH	BuPa RH - Kennis management	26/05/2023	17 min
Laurent	Correspondant PO RH	BuPa RH - Kennis management	26/05/2023	22 min
Lucie ♦	Correspondant PO RH	BuPa RH - Plan de personnel	26/05/2023	22 min
Mickael	Assistant administratif	BuPa RH - Kennis management	26/05/2023	29 min
Cyril	Chef d'équipe	Administration Collecte et Échanges d'informations	30/05/2023	28 min
Sylvie	Formatrice	Cellule Formations Mesures et Évaluations	30/05/2023	35 min
Michel *	Chef d'équipe	Comité général d'acquisition	30/05/2023	45 min

Yann *	Chef d'équipe	BuPa RH - Kennis management	30/05/2023	34 min
Sylvain ♦	Correspondant PO RH	BuPa RH - Kennis management	30/05/2023	30 min
David ♦	Correspondant P&O	Team stages et évaluations	31/05/2023	29 min
Émilie	Correspondant P&O RH	Business Process Management	31/05/2023	25 min
Jade ♦	Correspondant P&O RH	BuPa RH - Plan de personnel	01/06/2023	33 min
Chris *	Chef d'équipe	BuPa RH - Plan de personnel	02/06/2023	30 min
Christine *	Chef d'équipe	Administration Sécurité Juridique	05/06/2023	28 min
Murielle *	Administratrice	Administration des Services patrimoniaux	07/06/2023	32 min
Franck *	Administrateur	Administration Collecte et Échanges d'informations	8/06/2023	31 min

1.5 Analyse des résultats

Afin de pouvoir analyser les résultats de notre étude qualitative, nous avons transcrit les enregistrements audios de nos entretiens semi-directifs réalisés auprès de 25 collaborateurs et 10 dirigeants du SPF Finances. Selon Vandercammen (2018, p.151) *“La phase de transcription des entretiens est un travail long et fastidieux mais essentiel pour réaliser une analyse de contenu de qualité”*. En effet, ceci dans l’objectif de pouvoir analyser en profondeur le contenu des interviews. Nous avons ensuite réalisé une grille de dépouillement afin de pouvoir encoder l’ensemble des interviews. *“Cette grille est réalisée sur base de catégories jugées par l’analyste comme les plus pertinentes”* (p. 153). Nous avons réalisé cette grille d’analyse sur base des questions posées dans

nos guides d'entretiens, ceux-ci étant constitués de trois thèmes comprenant plusieurs sous questions.

Tableau 7 : Grille d'analyse thématique (version vierge)

Thèmes	Sous-thèmes
Styles de management en travail hybride	Manager en travail hybride
	Communication
	Motivation
	Délégation des responsabilités
	Prise de décision
	Objectif
	Évaluation
	Contrôle
Evolution des styles de management (avant hybride)	Adaptation
	Communication
	Évaluation
	Collaboration
Répartition du travail	

2. Présentation et interprétation des résultats

2.1 Présentation des résultats

Cette section présente les résultats clés issus de notre étude qualitative. Les verbatims, considérés comme des données brutes dans notre étude de cas, illustrent les résultats (Gombault, 2005), mais ne représentent pas l'ensemble des verbatims utilisés dans notre analyse. Pour une liste exhaustive, veuillez-vous référer à l'annexe 2. Cette section suit la structure de la grille d'analyse et présente les résultats obtenus à partir des trois principaux thèmes de recherche : les styles de management en travail hybride, l'évolution des styles de management, c'est-à-dire avant l'adoption du travail hybride, et la répartition du travail.

2.1.1 Les styles de management en travail hybride

❖ Manager en travail hybride

Suite à la crise sanitaire, le SPF Finances a introduit à partir du 1^{er} septembre 2021 l'obligation de mettre en place des "accords d'équipes". L'objectif de ces accords était de faciliter le retour des dirigeants et des collaborateurs au bureau après la période de crise sanitaire. Ces accords permettent, en dehors du style de management du chef d'équipe, d'introduire une marche à suivre pour tous les collaborateurs de la même équipe. Chaque équipe élabore ses accords d'équipe en lien avec le nouvel horaire variable. Ces accords doivent prendre en compte le cadre global, les ambitions, les objectifs stratégiques et les missions du SPF Finances.

*“Chaque chef fait comme il veut ce qui se passe, c'est qu'il y a ce qu'on appelle les **cadres d'accords d'équipes** qui sont en fait des accords qui sont discutés en **début d'année** normalement entre le **chef et son équipe** où ils décident de comment ils vont procéder, de quand ils vont faire une réunion, à quelle fréquence...qui après sont signés et effectivement si un agent ne respecte pas les accords, le chef peut dire “hé coco on a décidé de quelque chose maintenant tu fais un effort sinon ça va se retrouver dans ton cycle et ça pourra avoir des impacts””(Sylvain)*

Les accords d'équipes sont élaborés en présence de tous les membres de l'équipe ainsi que du chef fonctionnel. Le rôle du chef fonctionnel est de faciliter les discussions et de parvenir à un consensus satisfaisant pour tous les membres, sans imposer de règles. Cependant, le chef

fonctionnel conserve la liberté de prendre des décisions concernant l'organisation optimale du service. Les accords d'équipes font l'objet d'une révision régulière afin de permettre d'éventuels ajustements en fonction de divers facteurs propres à l'équipe, tels que des changements dans sa composition, l'arrivée d'un nouveau chef fonctionnel ou des modifications des objectifs de l'équipe, etc. (Service coordination stratégique et communication, 2022).⁷

Ces accords d'équipes sont indépendamment liés au style de management pur et individuel des chefs d'équipes. Les différents managers interrogés décrivent leur style de management de différentes manières, mais tous soulignent le caractère important d'un management ouvert et tourné vers l'humain.

*“j’estime avoir un style de management **ouvert et participatif**. Je vise une certaine inclusion dans le sens où j’essaie de créer un environnement où les gens se sentent **libres** de donner leur avis, voire un problème, de peut-être contester un peu l’avis du chef de service ou de l’administrateur.”* (Franck)

*“Il faut vraiment y mettre un management **très humain**, je pense, et où chacun est conscient de sa place, est heureux de la place qu’il occupe, du rôle qu’il a à jouer. Ça demande vraiment de mettre en avant, je pense, l’objectif final, la mission finale du service, **l’intérêt commun**. Et à ce moment-là, je pense que les personnes vont suivre. Et ce qu’il restera à faire aux gourous”*(Michel)

“mon style à moi, enfin à mon avis, est plus du servant management c'est-à-dire que j’essaie d’être... comme j’ai une base technique malgré que je sois dans le management, j’essaie d’être très disponible pour les équipes pour répondre à leurs problèmes ponctuels”(Alexandra)

Il est important de souligner que le style de management décrit par les chefs d'équipes est pour la plupart le même que celui perçu par les collaborateurs. Cela peut contribuer à créer un environnement de travail harmonieux et productif, où les attentes sont claires et où les objectifs sont alignés.

*“les **qualités humaines** sont vraiment fort présentes. Elle a un très bon management, elle sait prendre des décisions, elle sait imposer des choses... Il y a une*

⁷ Source de l'intranet du SPF Finances (non accessible au public).

confiance aussi très forte donc elle laisse faire son équipe, elle ne nous surveille pas”
(Jeanne)

*“C'est un système de management de responsabilisation. C'est ainsi que je peux le qualifier, c'est-à-dire management assez **ouvert et assez libre**... C'est ni quelqu'un d'autoritaire, ni quelqu'un qui me demande du reporting fréquent, et il responsabilise les agents”* (Thierry)

Lors des interviews, nous avons recueilli de nombreuses autres caractéristiques associées aux chefs d'équipe. Actuellement, dans un contexte post-COVID et de travail hybride, il ressort clairement que l'écoute, la flexibilité, la confiance et la disponibilité sont les caractéristiques essentielles qui ont été mentionnées. Ces qualités sont considérées comme primordiales pour favoriser une communication efficace, encourager l'adaptabilité aux changements, instaurer un climat de confiance et assurer la disponibilité nécessaire pour soutenir les membres de l'équipe dans leur travail.

*“Elle est à l'**écoute**, elle tient compte de nos besoins, de nos opinions”* (Marie)

*“C'est quelqu'un qui a compris la **flexibilité** de ses agents et qui leur fait confiance”* (Juliette)

*“elle est très relaxe et **confiante**, elle nous laisse gérer notre truc et intervient en soutien plus que en surveillance”* (David)

*“Il faut de la **flexibilité** dans ce sens que, en tant que chef de service, vous devez vous adapter un peu à tout le monde”* (Jean)

*“je dirais qu'il nous laisse quand même beaucoup de **liberté**. Aussi beaucoup de **flexibilité** et aussi, il a **confiance** en nous, donc je dirais vraiment les 3 principales caractéristiques”* (Alba)

*“La plupart du temps son management est basé sur **la confiance**... Il connaît son équipe. On a des objectifs. Il nous laisse beaucoup de liberté, ce qui fait qu'on peut développer notre créativité et il nous soutient dans nos nouveaux projets.”*(Sylvie)

En revanche, les collaborateurs ainsi que les chefs d'équipe ont soulevé certains aspects problématiques dans la gestion quotidienne des équipes. Par exemple, l'empathie, bien que

considérée comme une qualité importante, peut parfois être excessive et déborder de la sphère professionnelle du chef d'équipe en traitant des problèmes personnels des employés. Il est crucial de trouver un équilibre afin que le rôle du chef d'équipe ne soit pas dévié de ses responsabilités principales. De même pour la flexibilité, il faut savoir trouver le juste équilibre et ne pas être trop laxiste dans la flexibilité et la confiance que les chefs d'équipes donnent à leurs collaborateurs.

“De l'écoute, de l'ouverture d'esprit. Ah, un peu d'empathie, mais pas trop. Il faut entendre, mais il ne faut pas être trop ouvert non plus à tous les problèmes de tout le monde. Sinon vous n'en sortez jamais” (Murielle)

”Pour moi, c'est un des dangers de ce travail hybride. C'est que... Je n'ai pas du tout une formation thérapeutique et psychologue” (Michel)

“Il faut être flexible et peut-être en même temps savoir mettre les limites de la flexibilité... il faut savoir faire confiance et en même temps aussi savoir contrôler parfois” (Cyril)

Les chefs d'équipes et les administrateurs sont invités à continuellement améliorer et développer leurs compétences de manager grâce à des formations sur le leadership 2.0. L'objectif de ces formations est d'accompagner les dirigeants dans leur développement et leur adaptation en matière de leadership, notamment dans le contexte du travail hybride. Bien qu'il ne soit pas obligatoire pour les dirigeants de participer à toutes ces formations, il leur est fortement recommandé de le faire afin de bénéficier des connaissances et des compétences nécessaires pour mieux diriger dans ce nouvel environnement de travail.

“J'ai un collègue qui a mis en place des formations sur le nouveau leadership pour les dirigeants, je sais qu'il y a participé, comme tout plein d'autres dirigeants de la documentation patrimoniale et peut-être même plus. Et c'est des formations qui expliquent quel est le rôle maintenant d'un dirigeant et comment il doit fonctionner à distance, donc je sais qu'il les a suivis et qu'il a sûrement dû apprendre certaines choses je sais que lui-même prend des initiatives, il a déjà suivi des séminaires externes “(Sylvain)

“Le personnel et l'organisation demande que le manager ne soit plus vraiment un expert, mais qu'il soit un manager. Avant, on te disait bah voilà t'es plus expert que manager, tu étais plus dans la technique. Ça, ils ont changé. Ils ont changé ça avec le leadership. En fait c'est plus centré sur la personne maintenant, tu as vraiment le

coordinateur, le people changement, tu as vraiment un coach qui est centré sur l'individu et qui regarde le talent de la personne pour le faire se développer” (Juliette)

❖ Communication

Dans l'ensemble, nous avons constaté que la communication, au sein des équipes ainsi qu'entre les collaborateurs et leurs chefs d'équipe, se distingue par son efficacité.

“L'information la communication est nickel, dès qu'on a besoin on se voit ou on se parle si on est chez soi, il n'y a aucun problème à ce niveau là” (Sylvain)

Même en travaillant à distance, les collaborateurs ont à leur disposition une variété d'outils de communication qui leur permettent de rester connectés et de collaborer efficacement. Des plateformes de messagerie instantanée, des applications de visioconférence et des outils de partage de fichiers sont utilisés pour faciliter la communication et assurer une coordination fluide des activités. Ces outils offrent aux collaborateurs la possibilité de rester en contact régulier, d'échanger des informations, de prendre des décisions et de travailler de manière collaborative, malgré la distance physique qui les sépare.

“Sur Teams tout le temps. Sur teams on travaille sur teams, on a beaucoup de réunions...il y a d'autres collègues avec qui on s'entend mieux et on est en contact sur Teams la journée.” (Jade)

“En général, elle est assez facile à joindre, elle a son téléphone, donc son numéro Teams que tout le monde a, elle a aussi son téléphone professionnel,...” (Ambre)

Toutefois, certains employés affirment que certains chefs d'équipe éprouvent des problèmes pour utiliser efficacement ces outils de communication et maintenir une communication optimale entre les membres de leur équipe. Cette situation est plus fréquente dans les services composés de plusieurs équipes, ce qui rend plus complexe la coordination des activités et la promotion d'une communication fluide. Par conséquent, ce manque de communication entraîne des retards dans la réalisation des tâches.

“Il n’y a plus de communication et ça c’est vraiment dommage” , “C’est du travail à la dernière minute qui est demandé par mail, mais si tu lui envoies une question par mail il ne va pas forcément répondre” , “et je pense que c’est parce qu’il est mal organisé donc il se rend compte des choses trop tard et donc ça arrive chez nous par effet boule de neige trop tard”(Juliette)

“moi ce que je changerais, c'est plus au niveau communication et ça je l'ai déjà dit, c'est qu'il y a des infos qui passent pas en fait parce que par exemple. ..Donc bêtement, déjà on est 2 équipes différentes et il y a des infos qui passent pas alors que c'est toujours utile de les savoir” (Alba)

“Elle n'est pas facile à atteindre... Je dois répéter plus souvent, faire des rappels plus souvent. Et c'est comme ça pour moi et pour tous les autres. Même que parfois les autres viennent vers moi en disant “est-ce que tu peux pas pousser un coup pour qu'on ait la réponse?”” (Brigitte)

“Il communique pas énormément, on ne sait pas toujours exactement dans quelle direction il souhaite aller...Mais c'est vrai que si on veut se retourner enfin qu'on a besoin d'avoir une direction sur les décisions qu'on doit prendre, c'est pas toujours évident de savoir...Voilà il y a vraiment ce côté waterfall de l'info qui va retomber, donc qui parfois ne retombe pas jusqu'à nous, ou qui a un peu été modifié entre-temps.” (Victoire)

❖ **Motivation**

Certains chefs d'équipe ont pris des initiatives et mis en place des mesures pour favoriser l'esprit d'équipe et maintenir la motivation parmi leurs collaborateurs. Par exemple, certains organisent des activités régulières plusieurs fois par mois, tandis que d'autres désignent des responsables de la cohésion d'équipe chargés de mettre en place des activités.

“On a naturellement des team buildings avec toute la grande équipe HR, on fait aussi régulièrement avec toute l'équipe HR des “collaboration days”” (Sarah)

“TEAM Day donc c'est le jour qu'on a choisi une fois par mois où toute l'équipe va au Bureau pour passer la matinée ensemble, on prend un petit déjeuner, on fait le point sur tous les dossiers et cetera, et on passe un moment en équipe une fois par mois... ça a été mis dans les accords d'équipe, donc c'est quelque chose qui a été imposé, mais en même temps discuté (Jeanne)

“il a essayé de mettre en place par exemple d'aller sur le temps de midi justement le jeudi, d'aller jouer à l'extérieur, donc faire du foot, du basket, de la pétanque, du club, etc. il insiste vraiment là-dessus et il veut vraiment qu'on y aille.” (Emilie)

“Sinon il a désigné une personne dans notre équipe qui se charge de tout ce qui est cohésion d'équipe...du coup ce sont des activités en dehors du travail. On ne parle pas de travail ni rien. Par exemple, la dernière qu'on ait faite, c'était il y a un mois, ça vient d'une trend là-dessus, c'était chaque personne choisit une couleur et apporte de la nourriture ou une boisson avec la couleur” (Jade)

Certains chefs d'équipe constatent que la simple planification de réunions hebdomadaires au sein de leur équipe est suffisante pour maintenir la cohésion. Les employés de ces équipes semblent approuver cette approche, car ils ne ressentent pas de manque de cohésion.

“Réunion d'équipe, ...il a demandé qu'on l'a fasse une fois par mois environ et une fois toutes les 2-3 mois une journée de cohésion”(Juliette)

“On s'appelle quand même assez régulièrement, il y a des réunions d'équipe, elles sont un petit peu moins fréquentes que par le passé” (Thierry)

Dans certaines équipes, certains employés ne ressentent même pas le besoin de se motiver mutuellement ou d'être motivés par leur chef d'équipe, et par conséquent, ils ne mettent rien en place en ce sens. Ils estiment que leur équipe est intrinsèquement proactive et qu'elle n'a pas besoin de l'intervention du chef d'équipe pour maintenir une bonne cohésion.

“J'ai une équipe assez positive, qui est très proactive, et donc elle ne nécessite pas vraiment d'actions spécifiques sauf effectivement je les appelle régulièrement” (Jean)

“Mais ça, c'est aussi, si vous faites régner dans votre équipe une ambiance conviviale, harmonieuse et où chacun est conscient de la mission qui lui incombe pour réaliser l'objectif final, la motivation est intrinsèque, elle tourne toute seule”(Michel)

“j'ai encore jamais ressenti un manque de motivation chez l'un ou chez l'autre, sincèrement. Maintenant, il n'a rien mis spécifiquement en place, il ne nous a jamais parlé de motivation mais ça j'ai l'impression que c'est plus un point qu'il aborderait justement dans les face- to-face”(Sylvain)

❖ Délégation des responsabilités

La délégation des tâches et des responsabilités diffère selon les managers ou chefs d'équipes en fonction de leur style de management ou de leur niveau de confiance envers leur équipe.

Dans certaines équipes, toutes les tâches ne doivent pas être distribuées, car chaque collaborateur a sa propre spécialité avec des compétences spécifiques dans lesquelles il excelle et donc qui ne vont pas être assignées à quelqu'un d'autre. Dans ce cas, le chef d'équipe n'a pas besoin de déléguer des tâches car ces tâches sont déjà attribuées à chaque membre de l'équipe.

“En fait, elle n'est pas du tout spécialiste donc elle a des qualités de manager et c'est sur ces qualités-là qui sont importantes. Pour le reste, elle n'a que des experts. Moi je connais mon métier mieux qu'elle, elle ne sait pas la technique etc” (Jeanne)

“tout le monde a sa spécialité, nos tâches ne vont pas être distribuées à quelqu'un d'autre de la team” (Sarah)

Dans certains cas, chacun à ses propres tâches individuelles, mais les chefs d'équipes proposent des réunions pour discuter si cela convient toujours à chacun ou pour distribuer des tâches supplémentaires individuelles ou collectives.

“On a chacun nos thématiques en fait, donc on sait qui travaille sur quoi, mais il est assez ouvert pour nous proposer régulièrement. “Est-ce que ça te plaît toujours de travailler sur ça ou est-ce que tu veux travailler sur autre chose ?” (Jade)

“On a plus ou moins chacun nos spécialités et il y a des tâches communes qui sont partagées selon un horaire et avec des backups”(Didier)

Une majorité des chefs d'équipes sont décrits pendant les entretiens comme ayant une facilité à déléguer à leurs équipes. Ces chefs d'équipes font confiance et laissent leurs collaborateurs travailler de manière autonome tout en restant disponibles s'ils en ont besoin. Cependant, d'autres chefs d'équipes ou managers ont tout de même du mal à déléguer les tâches aux membres de leur équipe.

“La délégation c'est pas ma plus grande qualité. Il faut quand même être très honnête.” (Murielle)

“Elle a encore beaucoup de mal, elle travaille dessus. Mais ouais, ce n'est pas toujours évident. On lui propose régulièrement de reprendre certaines tâches parce qu'on voit parfois que c'est difficile pour elle de tout assumer. Mais elle aime bien quand même garder beaucoup pour elle” (Victoire)

“Alors Franck, il a beaucoup de mal à déléguer. Par exemple, il a fallu un certain temps pour qu'il accepte que je fasse certaines manipulations...il me donne la délégation mois par mois il ne va pas me la donner full” (Carine)

❖ **Prise de décision**

La prise de décision est un aspect important des styles de management. Il ressort majoritairement de nos interviews que les managers ou chefs d'équipes impliquent leurs équipes en les consultant selon le type de décision. En effet, les collaborateurs estiment que pour certaines décisions ils ne doivent pas être impliqués, cependant pour les décisions d'équipes pour la majorité d'entre eux, leur chef les consultent et puis par après prennent la décision finale. La majorité de collaborateurs se sentent donc impliqués dans les prises de décisions d'équipes de leur supérieur.

“Il nous implique quasiment oui, franchement, il aime bien avoir le point de vue de l'équipe avant de prendre une décision. Et après je dis pas qu'il suivra toujours notre avis” (Emilie)

“ Complètement impliqués... dès qu'il y a quelque chose qui doit être décidé enfin, à part si c'est une décision qui est déjà prise et qui vient de la hiérarchie, ça je pense qu'il n'y a rien, elle nous communique c'est tout.” (Jeanne)

“il y a des décisions où c'est à lui à le prendre et c'est logique qui ne consulte pas, pour d'autres décisions oui, il y a des décisions de groupes qui sont prises” (Thierry)

Les responsables interrogés peuvent présenter des styles de management différents, ils ne consultent pas tous leurs équipes de la même manière. Certains d'entre eux par exemple privilégient le fait de consulter uniquement les collaborateurs en qui ils ont confiance.

“quand c'est en interne qu'il y a un problème, ça m'arrive de consulter certaines personnes parce qu'il y a plus d'idées dans plusieurs têtes que dans une. Ça m'arrive de

consulter des gens en qui j'ai tout à fait confiance et ça m'a déjà parfois donné des pistes de solution, c'est parfois intéressant.” (Christine)

Lorsqu'on se réfère aux prises de décisions des administrateurs, ceux-ci consultent leurs chefs d'équipes pour les décisions en rapport à l'équipe, les chefs d'équipes représentant la parole de l'ensemble de l'équipe.

“j'essaie de faire participer les chefs de division et mes chefs de service, même mes agents au processus décisionnel, donc j'essaie d'avoir quelque chose qui est ouvert.” (Franck)

“Les chefs d'équipe sont consultés, les collaborateurs, ça devient compliqué. Maintenant, normalement, les chefs d'équipe sont le relais de leurs collaborateurs. J'ai des chefs d'équipe relativement jeunes et en tout cas très dynamiques, très impliqués... donc les messages passent facilement et généralement on a quand même le retour de ce que pense la base.” (Murielle)

❖ Objectifs

Au sein de la majorité des équipes, les objectifs collectifs de base sont définis au début de l'année grâce à un plan opérationnel, ils ne sont pas fixés par les chefs d'équipe. À côté de chaque objectif, ils ont des deadlines pour l'année. Les objectifs individuels sont fixés lors des cycles d'évaluation où le développement du collaborateur est analysé et planifié par l'évaluateur à travers des entretiens durant l'année.

“Pour les objectifs collectifs du coup on a un plan opérationnel... donc là on définit des objectifs par année. Et les objectifs personnels on a un cycle d'évaluation, on définit nos objectifs à un certain moment de l'année et après x temps on a une évaluation. Mais voilà, les objectifs découlent du plan opérationnel.” (Jade)

“tout le monde a son cycle d'évaluation, tout le monde connaît en janvier ses propres objectifs. Et à ce moment-là, c'est dans une discussion ouverte que les objectifs sont décrits donc tout le monde peut aussi choisir un peu, vu le talent, à quel objectif il veut contribuer, travailler.” (Chris)

Dans les services qu'on a interrogés, la plupart utilisent Crescendo, une application pour la gestion des cycles d'évaluation.

“au SPF Finances on a un système qui s'appelle Crescendo donc c'est toute une

série d'entretiens au départ où on donne plus au moins des objectifs” (Jean)

“On a une application qui s'appelle Crescendo et donc nous en début d'année, chaque fois, on a nos objectifs. En fait, je pense qu'elle a ses propres objectifs, qu'elle reçoit de son supérieur et on découle ses objectifs ça va découler sur nos objectifs à nous” (Jeanne)

Il est apparu lors de nos entretiens que certains dirigeants d'équipes fixent ou ajoutent des objectifs aux collaborateurs, alors que certains ne s'en occupent pas.

“Chaque année, on a notre plan opérationnel avec tous les objectifs et donc, j'ai créé un document partagé avec tout le monde et on organise des séminaires stratégiques pour échanger les idées mais aussi les gens peuvent directement ajouter des objectifs dans notre document aussi et après on voit si c'est possible ou pas.” (Chris)

“Alors lui ne fixe pas les objectifs... Sylvain qui serait notre coordinateur de formation et avec son équipe il fixe le plan opérationnel pour l'année” (Sylvie)

“je fixe les objectifs pour les 20 personnes qui font partie de mon bureau, je les fixe en fonction des objectifs de la hiérarchie et je les fixe aussi de commun accord avec leur chef parce que mon chef technique, si il n'a pas un crescendo qui est adapté à ce qu'il veut obtenir de ces agences, ça va pas fonctionner. Donc en fait, on travaille vraiment en accord. Je ne vais jamais faire un crescendo sans d'abord interroger le chef technique direct.” (Christine)

❖ Évaluation

Généralement, chaque employé passe un entretien d'évaluation annuel au sein de son organisation, dans le cadre du cycle d'évaluation du SFP Finances. Cependant, à partir du 1^{er} mars 2022, le SPF a mis en place un nouveau système d'évaluation appelé "Symphonie". (SPF personnel et organisation, 2013) Ce système d'évaluation met fortement l'accent sur la fluidité des échanges, tant entre les managers et les collaborateurs qu'au sein de chaque service. La culture du feedback est désormais privilégiée et considérée comme une priorité dans ce nouveau système

*“Vous avez une évaluation obligatoire par an. C'est le système **symphonique** des évaluations...elle fait un peu de feedback spontané...On a une réunion de sous équipe, par semaine, et là on passe un peu en vue les trucs qui ont avancé ou qui n'ont pas avancé.” (David)*

Chaque chef d'équipe a sa propre façon de donner des feedbacks à ses collaborateurs. Certains d'entre eux prévoient un entretien de planification, au cours duquel les objectifs sont fixés pour l'ensemble du cycle d'évaluation. Ces objectifs serviront de référence pour évaluer les performances des collaborateurs par la suite.

“on a des moments de feedbacks informels, et on en a aussi des très formels, des cycles d'évaluation. Chaque année ça commence avec un entretien de planification”
(Sarah)

Certains chefs d'équipe optent plutôt pour des entretiens de fonctionnement, qui sont des feedbacks informels. L'objectif de ces entretiens est d'évaluer si le collaborateur est sur la bonne voie et, le cas échéant, d'ajuster sa trajectoire. Ils permettent d'avoir un suivi régulier et de fournir des conseils et des ajustements si nécessaires.

“Et chaque semaine, j'ai un rendez-vous avec chaque personne de 30 minutes. Et ça, c'est quelque chose que j'ai bien installé dans la crise Corona. Et le but était à ce moment-là plutôt de parler des autres choses du travail”(Yann)

❖ Contrôle

En ce qui concerne le contrôle, il y a des services qui s'y prêtent plus que d'autres. Cela peut s'expliquer par le fait que certaines tâches ne nécessitent pas de contrôle strict. Les formateurs, par exemple, n'ont pas besoin d'être constamment contrôlés, car ils sont tenus par l'obligation de donner leur cours à la date donnée.

“ mais notre travail ne se prête pas trop à un contrôle. On a des deadlines et il faut les respecter. ”(Bruno)

“ le contrôle chez nous ça n'a aucun sens puisqu'il n'y a pas de quotas maintenant dans les services extérieurs quand il doit prendre un dossier de succession par jour et qu'il y en a 8 qui sortent bien évidemment le chef va se pencher un peu plus sur la question et contrôler un petit peu plus ”(Sylvain)

Certains chefs d'équipe prétendent ne pas exercer de contrôle, mais, selon notre analyse, ceux-ci se trahissent en donnant des exemples de méthodes de contrôle qu'ils appliquent à leurs

collaborateurs. Cependant, il s'agit de formes de contrôle indirectes, qui ne sont pas directement perçues comme telles ou qui sont dissimulées aux collaborateurs.

“Moi j'ai quand même l'impression qu'on est un petit peu surveillé parce que maintenant. Ben de fait qu'on doit en, je ne peux pas te dire que c'est le cas, mais on doit quand même encoder dans télétravail et le fait qu'on encode notre télétravail, c'est répertorié dans le système RH et le chef y a accès.” (Maxime)

“on n'est pas sur une semaine près mais après au mois de juin ici je vais faire un check-up sur 6 mois pour voir si tout le monde est quand même venu à Bruxelles suffisamment pour un souci de cohésion de l'équipe et autres oui” (Nicolas)

“j'ai fait un tableau partagé non pas des absences mais des présences”(Alexandra)

Dans certaines situations, certains chefs d'équipe ont éprouvé des difficultés à s'adapter au travail à distance, perdant ainsi leur assurance dans un environnement managérial où le contrôle devait être atténué pour laisser place à une confiance à distance envers leurs collaborateurs. Cela allant même jusqu'à la démission de certains chefs d'équipe.

“Ma précédente manager était une dégénérée mentale qui traquait tout le monde, hein. Elle m'envoyait des messages le dimanche...ou même à 09h00 du soir ici je trouve que ça va, ça se passe bien” (Maxime)

“c'est pas forcément une question de compétence pour les chefs, c'est une question de contrôle et les dirigeants ont du mal à trop contrôler, parce qu'une fois qu'il y a trop de contrôle, alors là le collaborateur se rebiffe et parfois dans certaines situations il pourra avoir raison,...mais si il y a trop de contrôle, le collaborateur peut se rebiffer et commence à en parler autour de lui et que les syndicats s'en mêlent là ça devient compliqué.”(Sylvain)

“J'ai une collègue qui a arrêté d'être manager parce qu'en fait elle ne supportait pas de ne pas pouvoir contrôler le travail. Il y a des gens qui travaillent le soir, le week-end, il y a cette question horaire extrêmement variable”(Alexandra)

2.1.2 Évolution des styles de management

Afin de mieux comprendre l'évolution de leur style de management, nous les avons interrogés sur la manière dont les dirigeants ont adapté leur style de management pour répondre aux besoins du travail hybride.

Beaucoup d'entre eux faisaient déjà du télétravail, entre 1 à 3 jours par semaine, ce qui signifie qu'une forme de travail hybride était déjà en place depuis quelques années et qu'il n'y a donc pas eu d'adaptation à ce niveau-là.

*“Chez nous ils se sont assez **peu adaptés** puisqu'on avait déjà 3 jours de télétravail possible avec l'accord du manager. Donc, on avait un contrôle qui était déjà plus axé sur la tâche, sur l'agent et qui relève d'un management assez moderne”* (Didier)

“ Et puis nous le télétravail, moi je crois que je fais ça depuis 10 ans, je fais ça depuis hyper longtemps. A l'époque on avait droit à un jour de télétravail par semaine” (Jeanne)

De manière plus générale, il y a deux types de dirigeants: Tout d'abord, il y a ceux pour qui cela s'est fait globalement naturellement. Ils ont eu quelques petites adaptations à faire pour apprendre à travailler avec ce nouveau mode de travail, pour continuer à communiquer, créer un encadrement adapté et garder une cohésion d'équipe. Certains ont dû apprendre à faire davantage confiance, même si globalement pour ces dirigeants là, la confiance était déjà présente, de même pour la flexibilité. Ils avaient un style de management assez similaire à celui actuel en travail hybride, les dirigeants qui étaient ouverts et flexibles le sont restés.

“Oh, allez pas vraiment hein, les outils au début. Mais non, c'était un peu chercher avec l'accord d'équipe quelles sont les initiatives qu'on va prendre pour garder le la cohésion entre nous, mais tout s'est bien passé donc” (Chris)

*“Il paraît qu'elle était très **disponible** dans son ancien bureau donc je pense que pour elle, elle s'adapte juste au fait qu'on ne soit pas présent au Bureau”* (Catherine)

*“"La **confiance** était là, elle est, j'ai l'impression qu'elle est restée... J'ai pas l'impression d'avoir dû faire des efforts supplémentaires par rapport à ça.”* (Franck)

*“il est encore plus **flexible** qu'avant parce qu' avant les réunions hybrides n'existaient pas forcément, donc qui ait à la fois des gens en présentiel et des gens sur l'ordinateur, ça se faisait beaucoup moins... Il était déjà très flexible avant quand même.”*
(Emilie)

*“sûrement qu'il a évolué parce qu'il a dû s'adapter à plein de choses de son côté mais sinon la **communication** est toujours restée très très **ouverte**. J'ai pas l'impression que lui il était déjà fermé à la base”* (Sylvie)

Il y a eu un développement des compétences nécessaires pour pouvoir continuer à travailler efficacement, notamment au niveau des technologies. Nous déduisons de nos interviews que l'âge des dirigeants joue un rôle, les dirigeants plus jeunes ont eu plus facile à s'adapter pour diriger de manière hybride, les dirigeants plus âgés ont parfois eu plus de difficultés à se partager entre le virtuel et le présentiel.

“Il y a pas de différence parce que c'est quelqu'un qui enfin il est jeune enfin donc il gère la technologie et c'est pas quelqu'un qui est très contrôlant” (Jade)

“je ne suis pas le plus vieux des administrateurs non plus donc, peut-être que j'ai une approche qui est un peu plus moderne. Il faut dire la vérité, il y a beaucoup de managers chez nous qui sont plus âgés et tu sens qu'il y a une différence dans l'approche.”
(Franck)

“certains chefs de service n'étaient pas déjà très informatiques, et ils n'avaient pas ce réflexe de faire des réunions Teams pour voir les gens, simplement. Donc ça, c'était très compliqué” (Brigitte)

“C'était compliqué pour elle de mettre des choses en place parce qu'elle n'avait pas d'expérience là-dedans, donc venir nous expliquer comment faire pour donner des cours à distance alors qu'elle même n'avait jamais fait ça, qu'elle était pas férue de ce genre de technologies...elle même était largement dépassée au niveau du choc du confinement” (Bruno)

Ensuite, le deuxième type de dirigeants est ceux pour qui le changement a été plus difficile. Que ce soit par leur difficulté de contrôler les collaborateurs à distance, par leur manque de confiance envers leurs collaborateurs, le manque de flexibilité ou le fait qu'ils ne sont pas favorables au

télétravail. Certains de ces dirigeants ont dû apprendre à faire confiance, d'autres ne se sont pas adaptés ou n'ont pas aidé leurs collaborateurs. Le SPF Finances a tenté d'influencer ces dirigeants à avoir un style de management adapté au mode de travail hybride en proposant des formations sur comment gérer une équipe en mode de travail hybride. Ces dirigeants-là avaient, avant le travail hybride, un style de management plutôt contrôlant et non flexible, et ce nouveau mode de travail ne leur a pas plu.

“j'ai une collègue qui a arrêté d'être manager parce qu'en fait elle ne supportait pas de ne pas pouvoir contrôler le travail” (Alexandra)

“Après, je dirais que oui au tout début, j'étais peut-être un peu plus contrôlante que maintenant...je pense que je suis plus douée en présentiel qu'en télétravail. Parce que le distanciel c'est pas mon truc.” (Murielle)

“Par contre j'ai une collègue récemment arrivée chez nous qui elle par contre la manager d'Arlon préconise absolument qu'elle soit là en présentiel” (Ambre)

“trop de managers, de supérieurs un peu récalcitrants à ce niveau-là. Moi j'ai de la chance de pas avoir ça mais j'ai déjà pu entendre à plusieurs reprises qu'il avait encore ce contrôle là et que certaines personnes se calquer encore beaucoup sur le 7h36 qui est à l'heure actuelle, un peu fictif”(Ambre)

“D'une manière globale, ça a été un peu chacun tire son plan et se démerde comme il peut” ”Mais on a eu 0 formation, c'était vraiment démerdez vous quoi. Voilà, l'URL de la plateforme. Allez-vous y inscrire, faites vos essais et démerdez-vous. C'est comme ça que ça s'est passé”(Bruno)

“j'ai eu des chefs il y a déjà quelques années mais quand je leur ai expliqué qu'il y a du télétravail, ils étaient réfractaires à ça. Et ils me disaient « oui, mais dans télétravail, il y télé ». Et je disais « oui, mais il y a travail aussi ». (Jeanne)

De manière générale, nous constatons que la crise de la Covid-19 a joué un rôle dans l'adaptation à certaines caractéristiques du mode de travail hybride. En effet, en étant passé à mode de travail 100% distanciel pendant plusieurs mois, les dirigeants n'ont pas eu d'autres choix que de s'habituer ou de s'adapter à différents niveaux au télétravail. Afin de garder une cohésion d'équipe et de s'assurer que chaque membre de l'équipe allait bien, ils ont organisé des groupes de discussions informelles ou des pauses-café en ligne ou des activités d'équipes, des moments

informels que beaucoup de dirigeants ont gardé en mode de travail hybride. En étant en travail hybride, ils se voient majoritairement plusieurs fois par mois au bureau lors des journées en présentiel ou lors des réunions d'équipe, mais tout en gardant une communication active en ligne comme pendant la pandémie. Même si selon plusieurs collaborateurs, cette tendance a diminué comparativement à la période de la pandémie.

“quand tout était en télétravail, on a organisé des pauses café, un festival, un chaque semaine. Mais on était toujours beaucoup en contact avec tout le monde” (Chris)

“Et des fois je me forçais un petit peu à appeler sur Teams simplement pour m'assurer que mon agent allait bien et qu'il n'était pas trop isolé et donc ça oui, ça, j'ai dû apprendre à m'adapter un tout petit peu.” (Franck)

“On reste en communication par un canal Teams, ce qu'on a appelé “machine à café”, on se dit Bonjour tous les matins, il prend un peu la température. S'il voit qu'on est pas trop réactif, il nous envoie un petit message. Il reste disponible” (Sylvie)

2.1.3. Répartition du travail

En ce qui concerne la répartition des tâches, nous avons constaté que dans la plupart des situations, toutes les tâches peuvent être effectuées aussi efficacement au bureau qu'à distance.

“Toutes nos taches peuvent se faire à distance” (Sarah)

“dans mon équipe, il y a pas vraiment des tâches qui ne peuvent se faire qu'à 100% en présentiel ou à 100% en distanciel. On peut quasiment tout faire dans la pratique à distance” (Cyril)

Cependant, nous avons observé que les tâches requérant une concentration accrue sont préférées lorsqu'elles sont effectuées à domicile.

“Sincèrement, ça s'est inversé, avec avant les tâches où j'ai vraiment besoin de beaucoup de concentration, je les garde vraiment pour chez moi” (Jeanne)

“je pense et dans notre service on a décidé que tout ce qui était formation on le faisait en télétravail et tout ce qui nous demandait de la concentration on le faisait aussi en télétravail” (Marie)

Pour de nombreux collaborateurs, venir au bureau permet essentiellement de maintenir une cohésion d'équipe et d'entretenir des liens sociaux.

“Honnêtement, quand je vais au bureau, c'est beaucoup plus pour du social”.(Jeanne)

“Toutes les tâches peuvent se faire en ligne et le présentiel, il est conservé juste pour la sociabilisation en fait.” (Didier)

Aucun chef d'équipe n'impose une répartition préétablie des tâches. Cependant, certains ont inclus dans leurs accords d'équipe la nécessité d'organiser certaines réunions en personne chaque mois. Cela ne constitue en aucun cas une obligation. Lorsqu'un collaborateur ne peut pas assister en personne, elle a la possibilité de participer à la réunion à distance.

“C'est un accord entre le dirigeant et nous”(Thierry)

“Les réunions d'équipe, on essaye de les faire en présentiel, mais si quelqu'un n'est pas là, il sera derrière son ordinateur.” (Emilie)

“il n'y a aucune différence en fait. On vient juste ici si par exemple on a des réunions où on doit faire des brainstormings ou quoi alors du coup c'est plus facile même si voilà on sait très bien le faire à distance aussi” (Jade)

Certains considèrent ce cas de figure comme un inconvénient du travail hybride. Il devient plus difficile de gérer une réunion et d'assurer une compréhension optimale pour tous lorsqu'elle se déroule à la fois en présentiel et en ligne.

“Parce que quand tu fais des réunions, parfois, il y a des réunions qui sont semi-hybrides semi-présentielles où on a eu le cas par exemple mardi. On a une réunion d'équipe, mais une partie pouvait se connecter par Teams et rester à la maison et ça c'est ce qui impact, qui joue, qui rentre en compte, c'est qu'il faut penser 2 fois parce que oui, fatalement, tu vas penser en réunion, tu vas montrer un PowerPoint, mais tu dois le partager sur Teams... et ça, c'est le problème de l'hybride, c'est que tu dois penser 2 fois”(Maxime)

Une autre observation générale faite par les collaborateurs est qu'ils sont plus productifs lorsqu'ils travaillent depuis leur domicile plutôt qu'au bureau. Cette amélioration de la productivité s'explique par une meilleure concentration, comme mentionné précédemment.

“...alors que je travaille beaucoup mieux de chez moi. Moi, quand je vais sur Bruxelles, c'est une journée neutralisée. J'ai fait des réunions toute l'après-midi, et puis on papote, on fait des... On voit ses collègues, mais on n'arrive pas à se concentrer comme quand on est à la maison. (Brigitte)

“...deux fois par mois, cette réunion d'équipe est aussi au bureau....ce jour, je suis convaincu que ce jour est peut-être moins productif, mais que pour le long terme, ça aide d'être plus productif. Donc le jour qu'on travaille à la maison, nous sommes tous productifs”(Michel)

2.2 Analyse des résultats

Après avoir présenté les résultats des interviews réalisées auprès de collaborateurs et de dirigeants du SPF Finances, nous allons explorer les liens entre la théorie préalablement établie dans la revue littérature et les résultats développés dans le point précédent. Ceci dans l'objectif de pouvoir tirer des conclusions des résultats obtenus tout en démontrant leur pertinence.

2.2.1 Les styles de management en travail hybride

En présentant les caractéristiques du manager en travail hybride, nous pouvons établir plusieurs liens avec les théories des styles de management développées dans la revue littérature.

Tout d'abord, les résultats des interviews ont démontré que la majorité des dirigeants dans un cadre de travail hybride optent pour un management ouvert et humain basé sur la confiance et sur la flexibilité. Dans la théorie de Likert (Kwok Angus, 2014), le style participatif est défini comme étant basé sur la confiance, la communication et le travail collaboratif. On reconnaît une forme de travail collaborative au sein de nombreuses équipes par le fait que les collaborateurs se sentent impliqués dans la majorité des prises de décisions d'équipes de leurs supérieurs, qu'ils sentent que

leur dirigeant leur fait confiance et que celui-ci est ouvert à la communication au sein de l'équipe. En effet, une majorité des équipes sont quotidiennement en communication avec leur chef d'équipe et/ou manager sur Teams lors de réunions ou de groupes de discussions formelles ou informelles. Le style participatif, développé dans le management situationnel (Tissier, 2018), convient aux collaborateurs ayant une maturité relativement élevée, des collaborateurs qui "savent faire". Il ressort des interviews que la plupart des collaborateurs sont spécialisés dans leur métier, qu'ils savent ce qu'ils font, les managers leur font confiance. À nouveau, le manager participatif implique les collaborateurs dans les prises de décisions et renforce un travail collaboratif. Celui-ci est défini comme étant un manager relationnel, ce qui se confirme par le fait que de nombreux collaborateurs définissent leur dirigeant comme étant ouvert et à l'écoute. Nous retrouvons également des similitudes avec la théorie Y de McGregor par la confiance attribuée aux collaborateurs en estimant que ceux-ci sont motivés. À nouveau, la communication est ouverte et la participation est encouragée de la part du dirigeant. Cependant, en observant la théorie de Blake et Mouton, celle-ci dit que le style de management participatif met les collaborateurs au centre des préoccupations des dirigeants et en découle un climat convivial, mais peu productif (Daubier M. et Daubier S., 2022 ; Koc et al., 2013). Il ressort de nos interviews que le style d'une majorité des dirigeants est ouvert et humain, cependant l'atteinte des objectifs reste une priorité pour les dirigeants et l'entreprise. Il a été plusieurs fois reporté qu'il y a une flexibilité tant que le travail est fait et les objectifs sont atteints. Ceci s'assimile davantage au style intermédiaire de Blake et Mouton, dont l'objectif est de trouver un équilibre entre les besoins des collaborateurs et les objectifs de l'entreprise (Hallet et al., 2019).

Ensuite, le modèle de travail hybride remet en question les formes de contrôle traditionnellement utilisées dans les styles de gestion directifs de Likert (Delstanche, 2014; Angus Kwok, 2014) ou dans la théorie X de McGregor (1960). Ces formes de contrôle ne sont plus applicables dans ce contexte. Notre observation a révélé que la flexibilité offerte par le travail hybride limite considérablement la possibilité de mettre en place un contrôle strict. Selon la théorie X de McGregor, il est traditionnellement considéré comme de la responsabilité des chefs d'équipe d'encourager et de surveiller étroitement les employés pour assurer l'accomplissement de leurs tâches. Cependant, actuellement, au SPF Finance, les collaborateurs sont libres de choisir l'endroit où ils souhaitent réaliser leurs tâches assignées. La seule "contrainte" provient des accords

d'équipe, même s'ils ne sont pas obligatoires. La confiance envers les collaborateurs prend le relais du contrôle dans le contexte du travail hybride. Certains chefs d'équipe ont eu du mal à abandonner leur besoin de contrôle, ce qui a conduit à leur démission. Ils ont eu des difficultés à accorder davantage d'autonomie aux employés. Dans certains services, bien que cela soit rare, une certaine forme de contrôle indirect est encore exercée sur les collaborateurs. Cela concerne principalement les services dans lesquels les objectifs sont fixés sous forme de quotas. De même, dans les services de centres d'appels, où il est obligatoire que chacun soit à son poste. Cependant, le chef d'équipe ne mentionne pas un besoin de contrôle, car il a confiance en ses employés et est convaincu qu'une communication adéquate permettra de trouver des solutions.

En ce qui concerne la prise de décision, nous pouvons une fois de plus, en temps de travail hybride, nous éloigner du style de management autoritaire de Likert dans lequel le pouvoir est centralisé (Delstanche, 2014; Angus Kwok, 2014). En effet, dans notre étude de cas sur SPF Finances, nous avons pu relever qu'une grande majorité des chefs d'équipes impliquent leurs équipes en les consultant selon le type de décision. Concernant les prises de décisions liées à l'équipe, les collaborateurs se sentent "*complètement impliqués*" (Jeanne). Le style participatif de Likert se prête davantage au style de management en travail hybride, car il porte essentiellement sur la confiance et la prise de décision commune. Ce qui est principalement le cas dans l'étude réalisée auprès du SPF Finances. Nous nous écartons également de la théorie X de McGregor, qui se caractérise par des décisions prises de manière centralisée avec, pour les travailleurs, une faible participation aux décisions. Dans ce cas, nous nous rapprochons plutôt de la théorie Y de McGregor, qui se caractérise par la confiance des managers envers leurs employés. Certains responsables interrogés ont exprimé leur préférence pour consulter uniquement les collaborateurs en qui ils ont confiance.

Le manager de proximité joue un rôle central en contexte de travail hybride. Le travail hybride présente plusieurs défis auxquels le manager de proximité est confronté en première ligne. Il doit passer d'un rôle de contrôle à un soutien professionnel, comme souligné par Canivenc et Cahier (2021). Comme nous l'avons vu précédemment dans les résultats, les chefs d'équipe sont à l'écoute de leurs collaborateurs et n'exercent pas de contrôle direct sur eux. Selon Bouchez (2023), il est également crucial pour le manager de proximité de trouver des synergies entre le travail à distance

et en présentiel. La simple organisation de web cafés durant lesquels les collaborateurs participent de manière volontaire à des moments informels ne suffit pas. Il est crucial d'établir des moments formels réguliers, tels que des pauses en équipe ou des réunions hebdomadaires, qui rassemblent physiquement tous les employés (Bouchez, 2023). Nous avons observé lors des entretiens que de nombreux chefs d'équipes mettent des choses en place telles que des réunions hebdomadaires en présentiel ou bien même des journées de collaboration afin de maintenir un esprit d'équipe.

Les chefs d'équipe ont souligné un aspect problématique dans leur gestion d'équipe, à savoir la difficulté de traiter les problèmes personnels des employés qui dépassent le cadre professionnel. Selon Canivenc et Cahier (2021), les managers sont particulièrement exposés à des risques psychosociaux. Les dirigeants et les managers doivent plus que jamais tenir compte des préoccupations individuelles des employés, en plus des préoccupations institutionnelles, pour réussir l'adaptation au modèle de travail hybride (Gratton, 2022). Ils doivent apporter du soutien, de l'écoute et un accompagnement aux employés (Canivenc et Cahier, 2021). Un des chefs d'équipe interrogé explique que l'un des risques du travail hybride réside dans le fait que les chefs d'équipe ne bénéficient pas d'une formation en thérapie ou en psychologie pour faire face aux problèmes personnels des employés.

2.2.2 Évolution des styles de management

Après avoir présenté les résultats des interviews sur l'évolution des styles de management des dirigeants du SPF Finances, nous pouvons établir des liens avec la théorie précédemment développée dans la revue littérature.

En effet, nous avons établi deux types de dirigeants qui représentaient deux styles de management différents avant le travail hybride. Un premier type de dirigeant représente la majorité, pour qui le passage au travail hybride s'est fait naturellement, il n'y a pas eu une grande différence de styles de management comparé à avant le travail hybride. Ces dirigeants avaient un style décrit comme étant flexible, disponible et ouvert. Nous pouvons donc établir des liens théoriques similaires aux styles de management en travail hybride.

Le deuxième type de dirigeants est ceux décrits par les collaborateurs comme des dirigeants qui contrôlaient et/ou qui manquaient de flexibilité et/ou qui ne sont toujours pas favorables au télétravail. On y retrouve certaines caractéristiques d'un style de management autoritaire ou directif. En effet, selon McGregor (1960) les managers de la théorie X estiment qu'il est donc de leur responsabilité de les contrôler étroitement afin qu'ils accomplissent leurs tâches. Cela était le cas pour ce type de dirigeants qui étaient dans le contrôle avant le travail hybride. Selon Likert, ce type de dirigeants n'a pas confiance en ses collaborateurs. (Delstanche, 2014) Certains de ces dirigeants évoquent ne pas aimer le télétravail, préfèrent quand tout le monde est en présentiel ou n'ont pas confiance en leurs collaborateurs à distance. Likert, tout comme McGregor, mentionne des sanctions et des menaces pour faire respecter l'autorité ou pour les pousser à fournir des efforts à la réalisation des objectifs organisationnels. (Delstanche, 2014; McGregor, 1960) Cependant, aucune des personnes interrogées n'a évoqué de sanctions ou menaces de la part de leurs dirigeants avant le travail hybride ou même actuellement. En se référant à la théorie X de McGregor, les collaborateurs manquent de motivation, d'ambition et font tout pour éviter de travailler. Néanmoins, à nouveau, il ressort de nos interviews une motivation de la part d'une majorité des collaborateurs, que ce soit à ce jour ou avant le mode de travail hybride. Ceux-ci se disent spécialisés dans leur travail, ils savent ce qu'ils doivent faire et ont des objectifs à atteindre. Si le travail n'est pas fait ou mal fait, ils en subissent les conséquences. Les dirigeants étaient décrits comme étant contrôlants, mais aucun n'a mentionné que cela était la conséquence d'une aversion innée des collaborateurs pour le travail. Avant le passage au travail hybride, ces dirigeants-là avaient donc une forme d'autorité définie par du contrôle, basée sur les tâches et la réalisation des objectifs, une forme d'autorité correspondant davantage à celle décrite par Blake et Mouton.

Le passage au mode de travail hybride a imposé par l'apprentissage de nouvelles compétences telles que l'adaptation aux technologies. En effet, selon Halford (2005), les TIC sont utilisées pour faciliter le télétravail, effectué le plus souvent depuis le domicile. Certains dirigeants n'ont pas dû beaucoup s'adapter, cependant d'autres ont eu plus de difficultés et ont dû apprendre à travailler et à gérer leur équipe en ligne et le plus souvent par Teams.

2.2.3 Répartition des tâches

L'un des principaux défis du travail hybride identifié dans la littérature réside dans la détermination des tâches pouvant être effectuées à distance et celles qu'il est plus efficace de réaliser en présentiel. De nombreux auteurs ont tenté de trouver des critères pour segmenter ces tâches. Canivenc et Cahier proposent dans *“Travail hybride: Plus facile à dire qu'à faire!”* (2021) une grille de segmentation des tâches. Cette grille reprend trois types de tâches à considérer dans le cadre du travail hybride. Tout d'abord, celles qui doivent impérativement être réalisées sur site, car elles requièrent l'accès à des équipements ou des matériaux spécifiques présents physiquement. Ensuite, il y a les tâches qui sont plus efficaces en télétravail, notamment celles qui nécessitent une concentration profonde et individuelle. Enfin, il y a les tâches qui ont pu être effectuées à distance pendant la crise, mais qui s'avèrent plus efficaces sur site, car elles impliquent une forte collaboration entre collègues. (Canivenc et al, 2021)

Sur base des éléments recueillis lors des interviews auprès des collaborateurs et managers du SPF Finances, nous avons pu dresser un tableau reprenant les mêmes critères que ceux donnés par Canivenc et Cahier et regroupant des exemples clairs donnés par les personnes interviewées.

Tâches à réaliser au bureau	Tâches réalisables à distance mais plus efficaces au bureau	Tâches réalisables au bureau mais aussi ou plus efficace à distance
Exemples : Social Brainstormings Discussions Échange d'infos	Exemples : Réunions d'équipes Formations Réunions avec des externes	Exemples : Tâches qui nécessitent de la concentration Les préparations

Figure 3: L'approche par les tâches / activités – extrait adapté de Canivenc et al. (2021).

Après notre analyse, il est apparu que la grande majorité des tâches peut être effectuée soit au bureau, soit à distance. Cependant, nous avons remarqué que certaines tâches sont plus efficaces lorsqu'elles sont réalisées à distance, tandis que d'autres le sont davantage au bureau. Ce choix a des répercussions sur la productivité des collaborateurs. Selon Frimousse et Peretti (2022),

l'autonomie et la flexibilité offertes aux employés dans le choix de leur mode de travail sont susceptibles d'améliorer leur productivité.

Les réunions d'équipe, qui sont reconnues par les répondants comme plus efficaces au bureau, constituent un défi du travail hybride (Canivenc et al, 2021). En effet, comme mentionné dans les entretiens, il est difficile de gérer une réunion qui se passe à la fois en présentiel et à distance. Cette nouvelle difficulté se manifeste dans la gestion et la participation aux réunions hybrides dans lesquelles certains participants sont présents sur site tandis que d'autres se trouvent à distance. (Canivenc et al, 2021) Lors de ces réunions, les collaborateurs doivent penser à faire participer les personnes à distance. Selon un collaborateur, il faut "*penser deux fois*". (Maxime)

LIMITES ET RECOMMANDATIONS

Au terme de ce mémoire, nous pouvons établir certaines limites afin de contextualiser les résultats de cette étude.

Tout d’abord, nous souhaitons préciser que nous développons nos résultats de manière générale. En effet, nous avons généralisé les résultats des 35 interviews que nous avons réalisées. Cependant, il y a toujours des exceptions et des cas spécifiques. Il convient donc d’être prudent lors de l’interprétation de nos résultats.

De plus, nous réalisons notre mémoire sur un sujet actuel et émergent, le travail hybride. Bien que ce mode de travail existe depuis plusieurs années, de nombreuses entreprises ont adopté le travail hybride suite à la pandémie de la Covid-19. Nous avons ainsi constaté pendant nos recherches de littératures un manque de sources à ce sujet ou de nombreuses sources datant d’avant la pandémie de la Covid-19.

Ensuite, nous avons eu l’occasion de réaliser ces interviews grâce à un contact qui nous a mis en relation avec les interrogés. Cela peut présenter une limite du fait que cette personne fait partie de la même administration que les interrogés. Ceci restreint donc notre étude à une seule administration. Les équipes n’ont donc pas été choisies au hasard, ce sont des équipes proches de notre contact. Nous avons constaté pendant nos interviews que certains évoquent leur ancien chef qui était très différent, certains parlent de “*fausse démocratie*” (Jeanne) dans le passé. D’autres évoquent le fait que dans leur équipe, c’est un style de management très ouvert et flexible mais que dans les autres équipes ils entendent que ce n’est pas le cas. Or nos interviews démontrent bien que seules quelques exceptions ont encore un manager contrôlant. Un nombre important de personnes interrogées provient d’un département de ressources humaines, nous pouvons également supposer que dans ces équipes le côté humain et le bien-être des collaborateurs soient mis davantage en priorité. De plus, la majorité de nos interrogés décrivent leur chef d’équipe comme étant jeune, à nouveau, cela peut témoigner d’un style de management plus actuel. Cela aurait été intéressant d’avoir le point de vue de plusieurs administrations avec différentes équipes pour avoir une vision plus complète.

Certains collaborateurs n'ont pas eu le même manager ou chef d'équipe avant de passer à un mode de travail hybride et ne sont donc pas en position de comparer l'évolution du style de management. Ils ont ainsi défini le style de management actuel de leur dirigeant, en travail hybride, et évoqué celui de leur chef précédent ou les dires des collaborateurs. D'autres dirigeants ont été engagés ou sont devenus chef/manager pendant la pandémie de la Covid-19. Ils ont donc directement adopté un style de management adapté aux conditions de travail imposées par la pandémie et n'ont pas réellement adapté leur style de management par rapport au télétravail par exemple. Il aurait été plus pertinent de choisir uniquement des équipes qui ont le même manager depuis plusieurs années, dont les collaborateurs peuvent constater si celui-ci a réellement adapté son style de management en passant au travail hybride.

Enfin, le manque de sincérité de certains répondants peut également être considéré comme une limite. En effet, il est possible que certains collaborateurs aient manqué de sincérité par peur que leurs managers apprennent ce qu'ils avaient dit. En effet, nous avons remarqué que certains collaborateurs réfléchissaient avant de donner leur avis, d'autres ont précisé que certaines informations devaient rester entre nous. Certaines personnes ont par ailleurs demandé qu'on modifie leur nom pour qu'ils ne soient pas reconnus, ceci restant une minorité. Dès le début, nous aurions pu faire savoir que tout serait anonyme, ce qui aurait peut-être encouragé une plus grande sincérité dans les réponses.

CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire réside dans l'exploration de la problématique suivante : *“Quelles transformations des styles de management en contexte hybride ?”*. Au cours de cette recherche, notre objectif était de mieux comprendre les enjeux et l'évolution des styles de management dans le contexte du travail hybride. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude qualitative, celle-ci se basant sur une étude de cas réalisée au sein du SPF Finances. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de 25 collaborateurs et 10 dirigeants de l'entreprise.

Nos recherches ont mis en évidence que le style de management qui revient le plus en travail hybride au sein du SPF Finances se rapproche du management participatif tel que décrit par Likert. La majorité de ces managers exerçaient déjà un style de management participatif avant l'adoption du travail hybride. Ce style favorise la collaboration, la prise de décision partagée et la confiance, ce qui répond aux besoins de flexibilité et de responsabilisation inhérents au travail à distance. De plus, il encourage une communication ouverte et un esprit d'équipe, qui sont essentiels pour maintenir un sentiment d'appartenance et de cohésion au sein des équipes virtuelles.

Nous avons également constaté que la transition vers le travail hybride peut présenter des défis pour quelques managers qui essayent de conserver un style de management autoritaire. Nous avons relevé que ce style autoritaire mis en place par les managers ne correspond plus à celui développé par les théories de Likert, de McGregor, de Blake et Mouton et du management situationnel. En effet, il en est ressorti de nos interviews aucune sanctions ou menaces, peu de manque de motivation ni d'aversion innée pour le travail. Les managers en travail hybride auraient un management davantage basé sur les tâches et non plus sur la réalisation des objectifs. Le travail hybride étant imposé par SPF Finances, ces managers n'ont pas le choix que de s'adapter et de devenir plus flexible malgré leur manque de confiance envers les collaborateurs. La partie distancielle du travail hybride complique le contrôle de ces dirigeants envers leurs collaborateurs.

Nous constatons qu'il n'y a pas de styles de management actuels adoptés au sein des managers du SPF Finances en travail hybride qui correspondent parfaitement à ceux définis dans les théories développées dans ce mémoire. Cela nous amène à nous interroger sur la possibilité qu'un style de

management spécifique, parfaitement adapté au mode de travail hybride, puisse être élaboré à l'avenir. Il serait intéressant selon nous d'approfondir ce sujet dans le cadre de travaux ultérieurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ?. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, , 245-266. <https://doi.org/10.3917/reru.161.0245>
- Ajzen, M., & Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach. *Information and Organization*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100364>
- Andreu, A., Montjotin, P., & Richer, M. (2022). Comment les nouvelles organisations du travail transforment l'entreprise : pour un travail hybride socialement responsable. In *Terra Nova*. https://tnova.fr/economie-social/entreprises-travail-emploi/comment-les-nouvelles-organisations-du-travail-transforment-lentreprise-pour-un-travail-hybride-socialement-responsable/#_ftn99
- Autissier, D., Peretti, J.-M., & Besseyre des Horts, C.-H. (2021). *TRAVAIL & ORGANISATION HYBRIDE*. MA Editions.
- Deschênes, A., Beaulieu, M., & Corriveau, T. (2022). Le télétravail et le personnel professionnel du secteur public québécois. En ligne: https://www.uqar.ca/uqar/professeurs/gestion/deschenes_andree-anne/rapport_final_etude_decembre_2022.pdf
- Beelen, M., Halleux, J.-M., Lambotte, J.-M., Rixhon, G., Thomas, I., Van Hecke, E., & Verhetsel, A. (2009). *Le mouvement pendulaire en Belgique : les déplacements domicile-travail, les déplacements domicile-école*. SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie.
- Bloom, N., Han, R., Liang, J. (2022). How Hybrid Working from Home Works Out. NBER Working Paper No. w30292, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4173636>
- Bouchez, J. (2023). *Le travail et ses espaces: Le pari du bien-être et de la performance*. De Boeck Supérieur.
- Brunelle, É., & Fortin, J.-A. (2022). Travail en mode hybride : comment répondre aux besoins des employés ? *Gestion*, 47, pages 102 à 106. <https://www.cairn.info/revue-gestion-2022-1-page-102.htm?contenu=article>

- Canivenc, S., & Cahier, M.-L. (2021a). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Presses des Mines - Transvalor, 2021.
- Canivenc, S., & Cahier, M.-L. (2021b). *Travail hybride : plus facile à dire qu'à faire !* Mines Paristech
- Canivenc, S. (2022) *Les nouveaux modes de management et d'organisation. Innovation ou effet de mode?*, Paris, Presses des Mines.
- Champagne, E., Ph. D., Choinière, O., Ph. D., & Catelin, C., Dr. (2023). *L'avenir du travail dans le secteur public : quelles sont les perspectives post-crise?* Université de Bourgogne, Dijon.
- Clinckart, O. (2022, décembre). Les entreprises face aux défis du travail hybride. *Mediaplanet*.
- Daubier, M. & Daubier, S. (2022). Outil 2. Grille managériale de Blake et Mouton. Dans : , M. Daubier & S. Daubier (Dir), *Pro en Agilité: 66 outils 10 plans d'action 12 ressources numériques* (pp. 12-13). Paris: Vuibert.
- D'Esdra, G. J. (2021). *Télétravail, le travail du futur ? : Mise en orbite d'un Nouveau Monde (French Edition)*. GERESO.
- Delstanche, P. (2014). *Vers un leadership solidaire : La sociocratie : une nouvelle dynamique pour gérer les organisations*. Edi Pro.
- De Schampeleire, Jan ; Hallet, Clotilde ; Taskin, Laurent ; Van Roelen, Christoph ; Terlinden, Laurianne. Styles de management et bien-être au travail - Management stijlen en welzijn op het werk. (2020) 134 pages <http://hdl.handle.net/2078.1/242146>
- Duséhu, B. (2017). *Le manager de proximité: Le management opérationnel au coeur de la performance de l'entreprise*.
- FOD Financiën. (n.d.-b). FOD Financiën. <https://www.fin.belgium.be/>
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2021). Quel style de management dans l'organisation post-Covid?. *Question (s) de management*, 34(4), 97-171.
- Frimousse, S., & Peretti, J. (2022). Travail et organisation hybrides en question(s). *Question(s) de management*, 40, 121-152. <https://doi.org/10.3917/qdm.220.0121>

- Frisch, B., Edmondson, A. C., Review, H. B., Williams, J. C., Davey, L. (2022). *Hybrid Workplace: The Insights You Need from Harvard Business Review*. United States: Harvard Business Review Press.
- Gagnon, Y. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche, 2e édition*. PUQ.
- Gauffer, C. (2021). *La supercherie du télétravail : De l'usage politique des pandémies*. L'Harmattan.
- Gombault, A. (2005). Chapitre 2 : La méthode des cas. Dans P. Roussel, & F. Wacheux, *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 31-65). De Boeck Supérieur "Méthodes et Recherches": Louvain-la-Neuve.
- Gouédard, C., Folcher, V., & Lompré, N. (2012). Une bibliothèque numérique à l'épreuve de la déficience : études de cas. *Activités*, 09 (1). <https://doi.org/10.4000/activites.170>
- Guillain, J. & Autissier, D. (2019). Chapitre 4. Vers un nouvel humanisme managérial. Dans : J. Guillain & D. Autissier (Dir), *Le SwitchLab: Accélérateur des projets interentreprises* (pp. 69-77). Caen: EMS Editions.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology Work and Employment*, 20(1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2005.00141.x>
- Hallet, C., De Schamphelaere, J., Taskin, L., Terlinden, L., & Van Roelen, C. (2019). Styles de management et bien-être au travail : Recherche qualitative sur les styles de management pratiqués et enseignés en Belgique. Dans *Service Public Fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale*. <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-être%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/Management%20Styles%20and%20well-being.pdf>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Ninth Edition).
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (Prentice Hall).

- Hislop, D., & Axtell, C. (2009). To infinity and beyond? : Workspace and the multi-location worker. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 60-75.
- Hopkins, J. L., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086. <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Hovhannisyan, Tatev & de Suray, Eloïse. *Quel est l'impact de la mise en place du flexwork, dans les entreprises, sur la productivité des travailleurs/employés ?*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2021. Prom. : Taskin, Laurent.
<http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:31142>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102, 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>
- Jullien, C. ; Taskin, L. La reconfiguration des liens sociaux nécessaires au partage de connaissances en contexte de travail hybride. LouRIM Working Paper Series ; 2022/10 (2022) 27 pages <http://hdl.handle.net/2078.1/263254>
- Koc, H., Kılıçlar, A., & Yazicioglu, I. (2013). The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in the Scope of the Blake and Mouton's Managerial Grid. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11).
https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_11_September_2013/11.pdf
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: The Free Press.
- Kouadio, A ., & Emery, Y. (2017). Employés publics dans les environnements hybrides : quelles ancrs d'engagement et quelles pratiques de GRH ? *Gestion Et Management Public*, pages 9 à 35.
- Kwok Angus, C. F. (2014), The Evolution of Management Theories: A Literature Review, *Nang Yan Business Journal*, 3, issue 1, p. 28-40.
<https://EconPapers.repec.org/RePEc:vrs:nybujo:v:3:y:2014:i:1:p:28-40:n:3>.
- Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus management: A key distinction-at least in theory. *International Journal of Management*, 14 (1), 1–4.
https://www.researchgate.net/publication/267779444_Leadership_versus_Management_A_Key_Distinction-At_Least_in_Theory

- Maxwell, M. P. (1993). *The Sociobiological Imagination* (State University of New York Press). State University of New York Press. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=9OPxMX-2h2cC&oi=fnd&pg=PA53&dq=rensis+likert+management+theory&ots=FnYLGVHKUc&sig=WMcTOi96Mz8iG96ScdNKz2wz-MM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*
- Noyé, D. (2016). *Développer une équipe performante: Piloter son équipe avec le management situationnel* (Groupe Eyrolles).
- PIN, C. (2023). L'entretien semi-directif, *LIEPP Fiche méthodologique* n°3.
- Robert, F. (2020). *Le télétravail à domicile: L'après COVID-19 ou le retour à « l'anormal »*. ANTHEMIS.
- Roper, K. O., & Kim, J. H. (2007). Successful distributed work arrangements: A developmental approach. *Journal of Facilities Management*, 5 (2), 103-114
- Serre, B. (2022). Après la raison d'être, la raison de venir ?. *Le journal de l'école de Paris du management*, 155, 39-45. <https://doi.org/10.3917/jepam.155.0039>
- Service coordination stratégique et communication. (2022c, mars 1). *Le système d'évaluation Symphonie*. Intranet SPF Finances.
- Service coordination stratégique et communication. (2022d, mars 16). *Résultats de l'enquête sur le travail au SPF Finances (mesure corona)*. Intranet SPF Finances.
- SPF personnel et organisation. (2013, November). *Cycles d'évaluation, comprendre pour bien faire*. Fedweb.belgium.be. <https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/Cycle%20Evaluation%20Comprendre...%20Evaluer%20F.pdf>
- Stoléro, S. (2012). L'Entretien semi-structuré multiregistres. *Le Journal des psychologues*, 297, 48-53. <https://doi.org/10.3917/jdp.297.0048>
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd.). De Boeck Supérieur.

Tissier, D. (2018). *Management situationnel: Vers l'autonomie et la responsabilisation* (Eyrolles).

Vandercammen, M. (2018). *Études de marchés : Méthodes et outils*. De Boeck Supérieur.

Wodociag, S., Ghislieri, C., & Desmarais, C. (2019). Mobilité pendulaire: examen du dévouement et de l'épuisement émotionnel des cadres. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(3), 167-176. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.02.001>

Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*. 2nd edition, London, Sage Publications.

Zamani. H ; Ait Soudane. J (2021) « Les concepts du Management et du Leadership : quelles interactions ? », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 370-393