
Engagement et performance: de quelle manière les managers maintiennent-ils un équilibre dans leur équipe dans un mode de travail hybride ?

Auteur : Philippet, Stéphanie

Promoteur(s) : Schoenaers, Frederic

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/15731>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : PHILIPPET

Prénom : Stéphanie

Matricule : S197009

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité : Politique et management RH

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Engagement et performance: de quelle manière les
managers maintiennent-ils un équilibre dans leur
équipe dans un mode de travail hybride ?

Promoteur : Monsieur Frédéric SCHOENAERS

Lectrice interne : Madame Sabine HAUSER

Lectrice externe : Madame Ludivine BARSET

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers :

notre promoteur, Monsieur Frédéric SCHOENAERS, pour sa disponibilité et ses conseils avisés lors de l'élaboration de ce mémoire ;

l'équipe des ressources humaines de chez Mölnlycke Health Care : Mesdames Axelle ROLLIN, Ludivine BARSET, Chiara SOCCOL et Cindy STROOBANTS, pour leur soutien, leur bienveillance et leur support durant le stage ainsi que durant la rédaction de notre travail ;

toute l'équipe de la société Mölnlycke Health Care pour leurs encouragements et leur altruisme ;

nos amies Laurie COLLIN, Inès SOUMOY et Camille CRANINX ainsi que notre compagnon Julien HERNAUT pour leur soutien tout au long de nos études ;

et les relecteurs de ce mémoire : Madame Valérie DEWEZ et Monsieur Henri DELIEF.

Table des matières

1	Introduction.....	1
	<i>Revue de littérature & objet intellectuel</i>	<i>3</i>
2	Contextualisation du télétravail.....	3
3	Deux modèles managériaux dans un mode de travail hybride	6
3.1	E-communicationnel.....	6
3.2	Contrôle managérial par objectif	8
3.3	Autonomie et contrôle	9
4	Le maintien du sentiment de proximité à distance	11
4.1	Le processus d'identification et l'organisation de la communication.....	11
4.2	Les NTIC	13
4.3	Risques de dé-proximité.....	14
4.3.1	Crainte d'intrusion chez le télétravailleur.....	15
4.3.2	Appauvrissement des échanges & des relations interpersonnelles	15
4.3.3	La mésinterprétation de la communication à distance	15
5	Les types de personnalités.....	17
5.1	Prédisposition au stress professionnel.....	17
5.2	Les différentes personnalités parmi les collaborateurs	18
5.2.1	Le modèle « profil D.I.S.C »	19
5.2.1.1	Distinction des quatre personnalités & agissement	20
5.2.1.2	Approfondissement du modèle « D.I.S.C »	22
6	Qu'en est-il de la performance dans un mode de travail hybride ?.....	24
	<i>Méthodologie</i>	<i>26</i>
7	Analyse du matériau empirique	26
7.1	Présentation de l'entreprise Mölnlycke Health Care	28
7.2	Population étudiée	29
7.3	Guide d'entretien	30
8	Cadre d'analyse.....	33
8.1	Le sentiment d'appartenance	33
8.2	La théorie du leadership situationnel.....	34
8.3	Théorie du stress au travail	36

Inventaire des réponses obtenues auprès des supérieurs hiérarchiques..... 39

9	Restitution des résultats.....	39
9.1	Hypothèse 1.....	39
9.1.1	Quel(s) type(s) de management : confiance VS autonomie VS adaptation VS contrôle.....	39
9.1.2	Organisation des réunions.....	42
9.1.3	Règles/habitudes mises en place.....	45
9.2	Hypothèse 2.....	46
9.2.1	Maintenir l'esprit d'équipe.....	46
9.2.2	Manière de gérer les Technologies de l'Information et de la Communication.....	48
9.3	Hypothèse 3.....	51
9.3.1	Prédisposition au stress professionnel.....	51
9.3.2	Adaptation à chacune des personnalités.....	52
9.4	Hypothèse 4.....	55
9.4.1	Variation de performance en fonction du télétravail et du travail sur site.....	55
9.4.2	Variation de performance depuis ce mode de travail hybride.....	57

Analyse des hypothèses théoriques mises en relation avec la réalité du terrain 59

10	Discussion.....	60
10.1	Hypothèse 1.....	60
10.2	Hypothèse 2.....	62
10.3	Hypothèse 3.....	64
10.4	Hypothèse 4.....	66
11	Limites de notre étude.....	68
12	Conclusion.....	69
13	Bibliographie.....	71
13.1	Littérature scientifique.....	71
13.2	littérature grise :.....	74
13.3	Cours universitaire.....	75
14	Liste des annexes.....	76

1 Introduction

Maintenir impliqués les travailleurs est une préoccupation majeure dans l'esprit des managers. En effet, la pandémie Covid-19 a bouleversé le fonctionnement de la plupart des entreprises, elle a eu un impact sur l'organisation du travail avec une majorité de travailleurs qui se sont retrouvés à 100 % en télétravail et ce, pratiquement du jour au lendemain. Les managers ont également dû adopter de nouvelles stratégies dans le but de continuer à performer. À la suite de cette crise, de nombreuses entreprises ont adapté leurs conditions de travail en instaurant une politique permettant aux collaborateurs de télétravailler x jours par an, voire par semaine.

Notre étude se focalise principalement sur ce mode de travail qui est qualifié d'« **hybride** » et ainsi défini par la société de consultance Deloitte¹ : « *Nous définissons le travail hybride comme un emploi qui s'exerce en partie à distance (du domicile ou d'un endroit au choix) et en partie en personne à un lieu de travail officiel, selon une option de travail flexible ou un horaire prédéterminé convenu. Le travail hybride peut prendre de nombreuses formes, allant d'un horaire hebdomadaire défini par l'employeur et réparti entre le travail en personne et le télétravail, à une formule entièrement flexible selon laquelle l'employé contrôle à la fois le lieu et l'horaire. Notre définition est également orientée vers l'avenir : certain[s] types de travaux qui ne peuvent se faire qu'en personne aujourd'hui pourraient évoluer et devenir d'une nature plus hybride grâce aux progrès technologiques.* ».

Les auteurs FRIMOUSSE, S. & PERETTI, J. (2021) déterminent les enjeux de ce mode de travail de la sorte : « *L'organisation hybride exprime une volonté stratégique des dirigeants de choisir un parcours qu'ils estiment nécessaire pour le développement de l'organisation dont ils sont responsables. Pendant des siècles plusieurs modèles ont été élaboré[s] sur la base : Comment augmenter la productivité, conquérir les parts de marché, améliorer la qualité, lutter contre la concurrence par la diminution des coûts. Atteindre des objectifs en organisant le travail et en manageant en mode présentiel-distanciel de manière efficace et efficiente : cela constitue donc une innovation managériale. Ce mode de management a connu un boom depuis le début de la pandémie [coronavirus] en 2019. Entre télétravail et retour partiel au bureau, les interactions entre collaborateur[s] évoluent, mêlant rencontre[s] physique[s] et échanges par écran interposé. Les impacts de ces pratiques hybride[s] entre présentiel et distanciel, nécessitent une réflexion de la part du management en adoptant certaines pratiques qui substitue[nt] au schéma classique[.] [Le] manager doit donc : être un moteur du changement, adopter une posture d'animateur, cultiver la confiance,*

¹ Deloitte. (s. d.). Réussir la mise en place du travail hybride : créer et maintenir une croissance économique inductive au Canada. Consulté le 06 août 2022, à l'adresse <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/fcc/ca-fr-canada-2030-policy-brief-hybridwork-aoda.pdf>

entretenir le lien au sein des équipes. Nous avons donc une innovation en [terme] d'organisation alors la manière de gérer doit donc s'y adapter. [...]. »

Dans ce contexte de travail hybride, nous allons analyser l'implication et la performance des collaborateurs à l'aide des actions mises en place par les managers. Nous avons eu l'opportunité d'organiser notre matériel empirique chez Mölnlycke Health Care. Il s'agit d'une entreprise internationale active dans le secteur médical. Le site de Waremme est composé d'environ 195 collaborateurs dont une vingtaine de managers.

Ce travail s'articule en 4 parties distinctes : dans un premier temps, nous passerons en revue la littérature scientifique. Cette première section débutera par une contextualisation et nous parcourrons ensuite les 4 thématiques suivantes : les modèles managériaux, le maintien du sentiment de proximité, les types de personnalité et la performance. À l'aide de ces 4 indicateurs découleront 4 hypothèses que nous aurons l'occasion de démontrer durant l'étude. Ensuite, examinerons la méthodologie que nous avons utilisé pour organiser notre matériel empirique. La troisième partie sera dédiée à la narration des extraits tirés des différents entretiens pour ensuite terminer par la vérification de nos hypothèses de départ mises en relation avec l'étude de terrain.

2 Contextualisation du télétravail

Dans les années 70, Jack NILLES invente dans un premier temps le concept de « Telecommuting » qui devient par la suite « Telework », traduit en français par télétravail. Ce mode de fonctionnement est défini comme suit : « *le télétravail est toujours une situation dans laquelle un individu effectue une activité à distance du lieu considéré comme « normal » dans le cadre de l'exécution de sa tâche, tout en utilisant les NTIC² pour créer ou maintenir des contacts.* » (A.LARGIER, 2001). Le télétravail représente un enjeu de taille pour l'employeur : en effet, pour maintenir et fidéliser ses ressources humaines ainsi que ses talents, l'employeur peut accommoder les conditions de travail en mettant en place une politique de télétravail. Le télétravail présente plusieurs avantages pour l'employeur : la diminution des frais de déplacement domicile-lieu de travail ainsi que le risque et les coûts encourus lors d'un accident pendant ce déplacement, l'augmentation de la productivité liée à certaines tâches, la flexibilité, la satisfaction des travailleurs, l'impact écologique (moins d'émission de CO₂), la conciliation vie privée – vie professionnelle, etc. L'employeur qui offre l'avantage du télétravail appuiera son image d'employeur moderne et innovant. Quelques inconvénients ont également été pointés du doigt, tels que : la diminution du contrôle de l'employeur et/ou du manager via la présence physique mais possibilité d'un contrôle par atteinte d'objectif. Il devra également mettre en place une organisation accrue de la communication. En instaurant une politique de télétravail, l'employeur doit également faire face au sentiment d'insatisfaction des travailleurs qui ne font pas partie des personnes éligibles à cette méthode de travail.

Il y a lieu de distinguer trois types de télétravail³ : le télétravail occasionnel, le télétravail coronavirus et le télétravail structurel. Ci-dessous, nous allons analyser brièvement chacun d'entre eux.

La loi du 5 mars 2017 est relative au télétravail occasionnel : celui-ci est considéré comme une forme d'organisation de travail ayant recours aux NTIC dans le cadre du contrat de travail. Le travail peut soit être exécuté dans les locaux de l'employeur, soit hors de ceux-ci de manière occasionnelle et non-régulière. Pour télétravailler, le travailleur peut prétendre à deux circonstances : en cas de force majeure (par exemple grève des trains) ou pour des raisons personnelles qui empêcheraient celui-ci d'effectuer le travail au sein des murs de l'entreprise. Dans les deux cas, la nature du travail doit être accommodable avec le télétravail. En fonction des circonstances, le travailleur doit faire une demande

² Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

³ HUBIN, J. (2021) Les relations collectives du travail – Le télétravail. Powerpoint – Université de Liège

avec motif au préalable à son employeur. Le télétravail occasionnel n'est pas considéré comme un droit absolu, l'employeur peut refuser la demande via une réponse écrite.

La CCT 85 a été conclue le 9 novembre 2005 et a été modifiée le 27 février 2008 au sein du Conseil National du Travail concernant le télétravail structurel. Cette forme de télétravail dans laquelle le travail qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'entreprise peut s'effectuer hors de ceux-ci est organisée de façon régulière et non occasionnelle. Le télétravail se fait sur une base volontaire entre le travailleur et l'employeur. Certaines mentions doivent être inscrites obligatoirement pour chaque travailleur (art 6 de la CCT 85) telles que la fréquence de télétravail, les moments/périodes où le télétravailleur doit être joignable, les modalités de prise en charge des frais nécessaires à l'équipement du télétravailleur, les heures auxquelles celui-ci peut appeler le support technique, les modalités de retour au travail dans les locaux de l'entreprise et le ou les lieux où le télétravailleur exécute le travail.

Le télétravailleur bénéficie des mêmes conditions de travail que celles des travailleurs non-éligibles au télétravail, c'est-à-dire des mêmes droits de formation, même politique d'évaluation et la charge de travail doit être comparable. Le télétravailleur doit disposer des équipements nécessaires au télétravail. Ceux-ci doivent être fournis par l'employeur.

Le 26 janvier 2021, le Conseil National du Travail opte pour une convention collective de travail numéro 149 destinée à organiser le télétravail dit « Covid-19 ». Celle-ci est délimitée temporairement, elle a été conclue pour une durée déterminée et a pour objectif de donner un cadre de référence aux entreprises du secteur privé. Cette CCT s'applique de manière supplétive pour les entreprises qui n'avaient pas de régime de télétravail auparavant (occasionnel ou structurel). En raison de la crise, le télétravail n'était pas volontaire, il était fortement recommandé ou obligatoire.

La crise COVID a été un véritable accélérateur concernant le télétravail : avant la pandémie, seulement une faible partie des travailleurs (selon les régions, de 10 % à 30 %) télétravaillaient et cela se réalisait majoritairement de manière occasionnelle. D'après l'Organisation Internationale du Travail, pendant la pandémie au mois de mars 2020, les chiffres sont passés pour ces mêmes régions de 40 % à 60 %.⁴

La mise en place du télétravail relève d'une organisation de taille pour les entreprises. La crise a bousculé les entreprises, elles ont dû passer du télétravail volontaire (voire de l'absence de télétravail) à du télétravail obligatoire. Pour certains, le passage vers ce télétravail forcé a été très compliqué car ni les employeurs, ni les télétravailleurs n'avaient pu s'y préparer.

⁴HUBIN, J. (2021) Les relations collectives du travail – Le télétravail. Powerpoint – Université de Liège

Cette crise a eu un gros impact sur les conditions de travail d'aujourd'hui et nous pouvons clairement distinguer un avant/après cet événement. Ce passage forcé au télétravail a convaincu les plus dubitatifs d'adopter cette méthode de travail. La leçon à tirer de ce télétravail forcé est la suivante : les employeurs peuvent avoir confiance en leurs travailleurs. En effet, les employeurs ont remarqué que le travail effectué était efficace et de qualité. Selon L'OIT⁵: *« Les premières recherches et enquêtes démontrent qu'un pourcentage très élevé de travailleurs souhaiterait télétravailler plus fréquemment, même après la levée des mesures de distanciation physique. En outre, certains travailleurs savent maintenant qu'ils peuvent effectuer leur travail autrement qu'en présentiel, et se sont familiarisés avec la technologie requise pour le télétravail. De nombreux cadres, auparavant réticents à l'idée que leurs équipes travaillent à domicile, ont constaté que c'était possible et y sont désormais favorables. »*

Le management d'un travailleur en présentiel et d'un travailleur en télétravail ne peut pas être le même, il doit évoluer : le maître mot dans un style de management à distance est la confiance. Ce concept est défini par DUPUY, C., & TORRE, A. (2004) comme : *« la confiance est souvent présentée comme un ingrédient essentiel de l'action collective et de la constitution de collectifs [...] »* . À la suite de la pandémie, si il y a bien une chose qui a été retenue, c'est que le renforcement du contrôle peut nuire au télétravailleur sur différents aspects comme l'efficacité et la relation de confiance.

⁵Le guide pratique de l'Organisation internationale du Travail « Télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après » (2020) consulté le 25 mars à l'adresse https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wems_758339.pdf

3 Deux modèles managériaux dans un mode de travail hybride

Les auteurs RUILLER.C, DUMAS.M et CHEDOTEL.F (2017) distinguent deux modèles managériaux que nous allons développer ci-après. La supervision d'une équipe hybride est issue d'un processus mis en place par le manager afin de maintenir une dynamique de groupe et une identification collective. Depuis la révolution numérique, le manager a dû s'adapter à cette nouvelle manière de travailler avec les technologies de l'information et de la communication : rapidement, la manière de manager a évolué en laissant place à un e-leadership. Ce terme inclut l'entreprise, le travail, l'équipe et le télétravail. En ce qui concerne le leadership électronique ou encore technologique, il se résume à combiner la communication traditionnelle avec la technologie (VAN WART, M., ROMAN, A., WANG, X. & LIU, C. (2019)). Le risque d'une communication dans un mode de travail hybride est l'appauvrissement des interactions et d'un processus maîtrisé de la communication. La manière de communiquer doit être nuancée en fonction des profils que comporte une équipe.

3.1 E-communicationnel

Le mode de management e-communicationnel est principalement basé sur un sentiment de confiance partagé par le collectif : il s'étend sur la gestion identitaire d'une relation éloignée dans l'espace. L'auteur ROBERTO GOMES DA SILVA (2010) étudie plus précisément ce phénomène de dynamique identitaire entre les individus et les organisations. Afin de mieux comprendre la notion d'identité dans une relation, il reprend les termes de plusieurs auteurs : « *La notion d'identité est souvent associée à la façon dont un sujet se constitue en tant qu'être unique par rapport aux autres individus, en lui donnant un caractère distinctif, particulier et continu (Lipianski et Ruano-Borbalan, 1998). Piotet et Sainsaulieu (1994) définissent également l'identité comme un système de référence qui mène à la découverte de ce que nous sommes, en notant la proximité que nous avons avec certains individus et les différences que nous pouvons avoir par rapport à d'autres. Pour Kärreman et Alvesson (2001), c'est peut-être même le fait de remarquer, en même temps, la similitude et la distinction qui rend le concept d'identité plus intrigant, voire plus complexe.* » L'auteur étudie également le concept d'identité organisationnelle notamment défini comme « *l'identité d'une organisation peut être associée à la compréhension collective qu'ont ses membres des caractéristiques qu'ils considèrent relativement centrales, permanentes de celle-ci et la distinguant des autres organisations. (ALBERT ET WHETTEN (1985))* ». Malgré les similitudes que l'on peut percevoir entre ces deux concepts, WHETTEN & MACKET appuient une forte distinction : d'une part, selon eux, l'identité personnelle est considérée comme « socialement construite ». En d'autres termes, cela signifie qu'elle est basée sur plusieurs facteurs liés directement à l'individu et à sa vie personnelle tels que le genre, les caractéristiques physiques, l'appartenance ethnique ou encore la situation familiale ; ces facteurs ne peuvent pas être appliqués à une organisation. Tandis que l'identité organisationnelle est liée à la perception des

caractéristiques élémentaires de l'entreprise. On retrouve également dans cette définition le concept d'image que l'organisation souhaiterait refléter par les sociétés externes.

Dans un mode de management d'une équipe dispersée de type e-communicationnel, le manager est placé au centre de son équipe en priorisant la qualité de vie au travail. PONTIER.M (2014) définit l'e-management tel que : « *l'intégration dans l'ensemble des systèmes de management (finalisation, organisation, animation, contrôle des impacts et des opportunités) des Technologies de l'Information et de la Communication* (M. E. BOBILLIER CHAUMON, 2003) ». L'e-manager construit l'identité de son équipe en prenant en compte les recommandations de ses collaborateurs : il est en permanence en quête d'amélioration, que ce soit pour le planning de l'équipe ou encore la satisfaction au travail de son groupe malgré la distance que l'on peut retrouver dans un mode de travail hybride. Le manager de cette équipe hybride concilie au mieux la vie personnelle et professionnelle de chacun, sa gestion du télétravail reste souple quant à la demande de ses collaborateurs quitte à ne pas respecter la politique de télétravail instaurée par l'entreprise. L'atteinte d'objectifs de travail est également mise en exergue tout en conciliant vie privée et vie professionnelle. Le manager pratique également du télétravail afin de répondre à cette conciliation. Nous pouvons dès lors apercevoir dans ce type de management une certaine bienveillance de la part du manager. L'équipe se considère comme une tribu à part entière : d'ailleurs, l'usage du « nous » est très fréquent. Afin de maintenir le sentiment de proximité dans un mode de travail hybride, le manager va implémenter des rituels comme, par exemple, une connexion collective le matin afin que les personnes présentes au bureau ainsi que les personnes en télétravail se rassemblent une fois sur la journée. Ou encore une connexion partagée en milieu de journée afin de maintenir les discussions informelles. Ces usages sont mis en place par le manager à la fréquence qui lui semble la plus adéquate. Une équipe peut avoir besoin de se rassembler tous les jours tandis que pour une autre équipe, deux fois par semaine semble suffisant. L'objectif de ces habitudes est de maintenir une dynamique de groupe : ainsi, la communication est perçue comme conviviale. L'e-manager utilisera les technologies d'information et de communication de manière contrôlée afin de différencier les modes de communication formels et informels. Il va s'approprier ceux-ci pour gérer le sentiment de proximité de chacun des collaborateurs. Avec son équipe, ils coconstruiront ensemble les temps de communication et de travail à distance ainsi que physiquement.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que le modèle de management e-communication est basé sur la confiance. L'e-manager fait preuve de souplesse quant à la politique de télétravail afin de concilier au mieux la vie privée et professionnelle de ses collaborateurs. Afin d'augmenter le sentiment de proximité perçu, avec son équipe ils coconstruisent des pratiques collectives. Ils ont pour aspiration d'atteindre les objectifs fixés en prenant en compte les difficultés que le travail hybride peut apporter comme l'isolement ou encore la distanciation de groupe. Le style de management est convivial et bienveillant.

Il est ressorti de l'étude de RUIILLER.C, DUMAS.M et CHEDOTEL.F (2017) que le sentiment de proximité d'une équipe était relativement plus élevé dans un style de management comme celui-ci.

3.2 Contrôle managérial par objectif

Le deuxième style de management que les auteurs étudient est le contrôle managérial par objectif dans lequel le manager tend vers un mode de contrôle où l'objectivation et l'évaluation du travail sont à l'origine du management. Le contrôle peut être défini de la manière suivante : « *Robinson décrit le contrôle comme l'ensemble des moyens qui permettent de fournir aux managers et aux dirigeants d'une organisation une information permanente, rapide et précise sur l'efficacité des opérations, sur ce qu'on fait actuellement, ce qui a été fait dans le passé, et ce qu'on peut espérer faire dans le futur* » (DAMBRIN, 2005). Les auteurs MAHBOUB, .A., JARACHI, W., BELKADI, L. et KHATORI, Y. (2021) utilisent également des écrits de FAYOL (1999) pour décrire le contrôle organisationnel : « *Dans une entreprise, le contrôle consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Il a pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour. Il s'applique à tout, aux choses, aux personnes, aux actes [...]. Toutes ces opérations sont du ressort de la surveillance tant qu'elles peuvent être exécutées par le chef de l'entreprise et ses collaborateurs hiérarchisés [...].* »

Dans un mode de management d'une équipe dispersée de type contrôle, le manager respecte la politique de télétravail en vigueur dans l'entreprise. Il apprécie également avoir des objectifs clairs et précis afin de maintenir un fil conducteur dans son équipe. Dans l'étude réalisée principalement par RUIILLER, C., DUMAS, M. & CHÉDOTEL, F. (2017), le manager n'est pas un adepte du télétravail : les pratiques communicationnelles se concentrent prioritairement sur le travail et le suivi de l'équipe est réalisé minutieusement. Dans un management de type contrôle, nous pouvons percevoir une diminution de la fréquence des communications. Par conséquent, cette baisse d'interaction peut rapidement mener à un sentiment de dé-proximité dans l'équipe car les interactions sont, dans la plupart des cas, de type formel. L'efficacité de l'équipe n'est pas remise en cause car le but du manager est d'atteindre les objectifs de manière efficiente. Cependant, la qualité de vie au travail, contrairement au premier style de management, est mise de côté. Dans ce style de management basé sur le contrôle par objectif, le risque est que le manager fragilise son positionnement dans un mode de travail hybride dû au manque d'interaction. Plus un collaborateur s'identifie à son manager, plus la communication est élevée et de type qualitative. Dans cette situation, laisser trop d'autonomie au collaborateur comporte des risques et les échanges pourraient dès lors perdre en qualité.

Pour conclure, le manager de type contrôle n'est potentiellement pas un télétravailleur mais bien le gestionnaire d'une équipe hybride. Il respecte les procédures ainsi que la politique de télétravail et il

répartit la charge de travail en fonction des priorités et par objectif. La communication est limitée et souvent formalisée.

3.3 Autonomie et contrôle

PONTIER.M (2014) soumet une réflexion sur les conditions de télétravail en se focalisant sur les concepts d'autonomie et de contrôle. L'auteure reprend trois définitions (le télétravail, l'autonomie et le contrôle) qu'il semble intéressant ici de redéfinir afin de mieux comprendre la nuance de proximité entre ces concepts.

Dans un premier temps, nous pouvons mettre en exergue la diminution de l'utilisation de biens matériels tels que les classeurs, les papiers, les courriers en version imprimée et autres, grâce au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Dans plus en plus de domaines, les activités peuvent être exécutées à distance. L'auteure définit le concept du télétravail comme : « *une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à l'extérieur des locaux de l'employeur et faisant usage des technologies de l'information et de la communication (W. B. KORTE ET R. WYNE, 1996)* ». À travers ce mode de travail, l'auteure synthétise les avantages et les inconvénients du télétravail pour les salariés et pour l'organisation.

Premièrement, les avantages pour le salarié sont : la diminution des trajets domicile-lieu de travail ce qui engendre un impact positif sur l'environnement, des hausses de flexibilité, d'autonomie et de motivation, tandis que les inconvénients pour les salariés sont une mauvaise acceptation du contrôle électronique, le risque d'isolement social et la diminution d'opportunités professionnelles. En ce qui concerne la conciliation vie familiale - vie professionnelle et lorsque l'environnement le permet, cela peut clairement être un avantage. Cependant, le télétravail peut rapidement générer des conflits travail/famille. En ce qui concerne les avantages pour l'organisation, nous pouvons mettre en évidence la flexibilité et la hausse de l'activité ainsi que sa productivité. L'augmentation de l'autonomie du salarié engendre une baisse de l'absentéisme ainsi que du turnover. Les entreprises ont mis en place des nouvelles modalités de contrôle. Elles se sont également mises à jour quant à la transformation du flux de communication. À contrario, nous pouvons également retrouver divers inconvénients comme la croissance de contrôle, des difficultés de manager à distance mais également des difficultés à évaluer les performances. Il n'est également pas simple d'équiper technologiquement les salariés car cela engendre un coût élevé.

L'autonomie et le contrôle sont présumés être deux concepts antagonistes mais nous pouvons cependant voir qu'ils sont intimement liés : en effet, la notion d'autonomie découle directement du concept de télétravail car le télétravailleur se retrouve seul dans l'espace pour exécuter son travail. PONTIER.M (2014) reprend cette définition de l'autonomie : « *la capacité de l'individu à initier et*

réguler ses propres actions, lui permettant ainsi de s'adapter à des situations changeantes, afin de prendre des décisions plus pertinentes pour résoudre les problèmes rencontrés dans son travail au quotidien (J.-F. CHANLAT, 2003) ». Par conséquent, un salarié qui gagne en autonomie est un salarié qui souhaite s'impliquer dans diverses décisions de l'organisation. Afin de mesurer et d'évaluer la performance des télétravailleurs, ces deux concepts doivent impérativement coexister via des procédures de contrôle mises en place par l'entreprise. L'autonomie portera sur des activités non programmables comme des projets techniques. Il s'agira ici de tâches qualitatives. Quant au contrôle, il portera sur les résultats obtenus provenant de cette confiance accordée au préalable.

Hypothèse 1 :

Dans un mode de travail hybride, le style de management e-communicationnel, basé sur la confiance, la compréhension et la communication ritualisée transparente est favorisé au sein d'une équipe contrairement au management de type contrôle.

4 Le maintien du sentiment de proximité à distance

Les auteurs RUILLER, C., DUMAS, M. & CHÉDOTEL, F. (2017) définissent le sentiment de proximité : selon eux, celui-ci « *se réfère à la perception par une personne de la **proximité** ou la distance d'une autre personne. Ce concept permet d'aller au-delà du constat d'une situation de travail à distance, pour étudier en profondeur le **sentiment de proximité** des télétravailleurs (MENCL ET MAY (2009))* ». Le rôle du manager sera de réguler les diverses relations à distance dans le but de donner du sens au télétravail, de consolider l'employabilité de chaque membre de son équipe et également de faciliter l'articulation vie privée – vie professionnelle. La construction de ce sentiment dépendra principalement de l'équilibre délicat entre les échanges qui se dérouleront en présentiel et les échanges virtuels.

Comme mentionné précédemment, le travail hybride est actuellement devenu un mode de vie, une manière de diviser son travail en présentiel et en télétravail. Ce dernier adhère à une forme de travail dite « de distribuée ». En effet, la charge de travail sera réalisée par une équipe séparée dans l'espace. Elle sera agencée à l'aide des technologies de l'information de la communication. Le télétravail va être traduit par une « déspatialisation » de la distance physique/géographique dans l'équipe mais aussi de la distance psychologique qui renvoie à l'éloignement de l'environnement de travail habituel. Ce mode de travail peut être une source de difficultés auxquelles le manager doit faire face : d'une part, le manager doit distribuer la charge de travail à toute son équipe. Plus les tâches sont réparties, plus elles sont difficiles à manager car elles incitent à mettre en place une communication claire au-delà des frontières de l'entreprise. D'autre part, c'est un point de tension par rapport au lieu de travail : le télétravailleur sera physiquement absent de l'entreprise mais il travaillera, sera suivi par son manager et sera en contact avec ses collègues dans l'intimité de sa maison.

4.1 Le processus d'identification et l'organisation de la communication

WILSON & AL (2008) ET O LEARY & AL (2014) ont identifié deux dimensions sur lesquelles le manager peut avoir un impact. Premièrement, il peut agir sur l'identité commune : nous parlons ici d'une auto-catégorisation construite autour de deux mécanismes :

Pour commencer, l'auto-catégorisation se base sur un terrain d'entente entre les membres de l'équipe : ils sont dans une phase d'apprentissage d'autrui. Cela conduit à l'auto-catégorisation dans un groupe social donné, nous faisons mention ici de l'équipe de travail. Une fois cette étape franchie, nous remarquons qu'une personne s'identifie au groupe à partir du moment où elle estime faire partie d'une collectivité. L'identité commune est considérée comme une caractéristique d'appartenance : l'individu va distinguer les membres de son équipe et parlera en « nous ». Lorsqu'il se sent complètement à l'aise

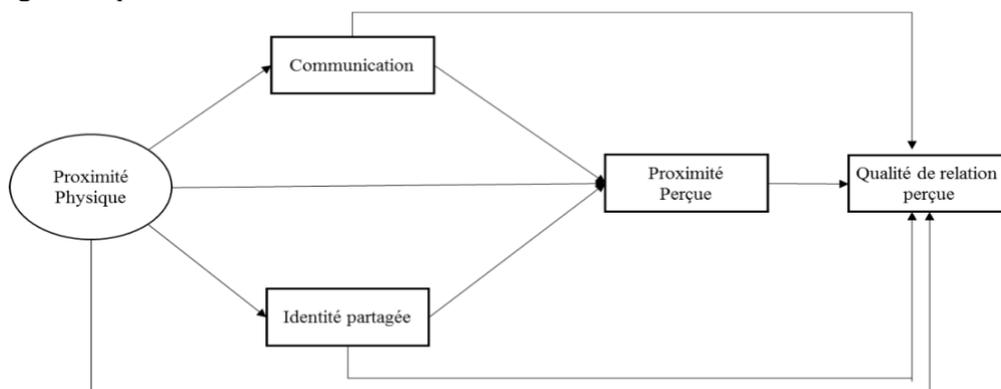
dans le collectif, il n'est pas rare de déceler un comportement de « discrimination » envers les autres équipes.

Ensuite, l'identification est liée à la réduction du sentiment d'incertitude : la notion de partage entre en vigueur, les individus partagent des expériences et se trouvent des caractéristiques communes. Cela renforce le sentiment de confiance et engendre une projection sur l'autre à partir de leur vécu en commun.

Deuxièmement, le manager peut agir sur la communication : celle-ci a la capacité d'augmenter le sentiment de proximité du collaborateur. Le manager, quant à lui, doit trouver l'équilibre entre la fréquence et l'intensité avec lesquelles il communique. Les opportunités de communication influencent les sensations agréables/désagréables chez un collaborateur et la capacité de celui-ci à se coupler avec son environnement.

Le schéma ci-dessous illustre que la communication et le sentiment d'identité partagée ont une influence sur la relation entre la proximité physique et la qualité de la relation perçue : la proximité physique a un impact direct sur la qualité de relation perçue tandis que le sentiment de proximité perçue à distance n'a pas un impact direct. Pour que cet impact se produise, la communication et le sentiment d'identification doivent impérativement entrer en jeu. De cette manière, la proximité perçue peut avoir des conséquences sur la qualité des relations perçues.

Le manager a un rôle très important dans ce système car il a la responsabilité de bien communiquer avec son équipe et de stimuler ce sentiment d'appartenance pour que la qualité de la relation soit bonne dans une situation de déslocalisation : une équipe soudée optimise ses chances d'atteindre ses objectifs. La notion de proximité perçue consisterait à comprendre de quelle manière le manager gère les processus de communication et d'identification dans des relations à distance.



Modèle de la proximité perçue de O'Leary, Wilson et Metiu (2014, p. 1225)⁶

⁶RUILLER, C., DUMAS, M. & CHÉDOTEL, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27,6, 3-28. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>

Grâce aux NTIC, le manager est outillé pour créer des liens psychologiques forts entre les membres de son équipe. De cette manière, il peut véhiculer un système de valeurs partagées à travers la technologie.

4.2 Les NTIC

Dans un mode de travail **hybride**, les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication jouent un rôle capital dans les entreprises. Dans ce mode de travail, les salariés exécutent leurs tâches dans les locaux de l'entreprise **et** à distance. Il est à noter que les NTIC ne comprennent pas seulement la connexion internet mais aussi tout un ensemble d'outils nécessaires à la bonne réalisation du travail en donnant à chacun l'accès au partage des données digitales. L'UNESCO (2010) définit les TIC comme « *un ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant la création, la transmission, la diffusion, le partage et l'échange d'informations* ». (BELKADI L. & All (2021)

Les entreprises ont dû s'adapter rapidement au passage forcé au télétravail durant la pandémie. Les technologies de l'information ont également dû se développer rapidement afin de proposer diverses modalités de travail, rendant celui-ci plus flexible et dans lequel les travailleurs deviennent responsables et autonomes dans leur manière de travailler. De par cet accroissement d'utilisation des TIC, les salariés peuvent réaliser leurs tâches sans être liés par le temps et l'espace, ce que certains auteurs appellent « le travail sans frontière » (ALLVIN & AL, 2013). Ce passage à l'utilisation des TIC reste utile car la plupart des entreprises sont passées à un télétravail structurel, à raison d'un jour ou plus par semaine (ou mois) en fonction de la politique de télétravail mise en place. Les nouvelles technologies prennent la place d'un mode de travail qui obligeait les travailleurs à se déplacer. Ce changement engendre une toute autre gestion de la part de l'employeur : auparavant, certains outils technologiques existaient déjà en faveur du télétravail. Au fur et à mesure, les employeurs ont priorisé le développement des nouveaux outils d'information et de communication. Cela a eu un impact positif sur la satisfaction des travailleurs mais également sur la productivité de l'entreprise. Au fil des années, les outils technologiques et l'environnement de travail n'ont cessé de se développer pour atteindre un maximum d'efficacité. Les mentalités se sont adaptées et les employeurs ont mis à disposition des collaborateurs des outils tels que des salles de présentation, des outils de collaboration en ligne, etc.

Une étude réalisée par le Service Public Fédéral fin 2021⁷ confirme qu'en Belgique, nous observons une augmentation de 24 % du télétravail en seulement 4 ans. En effet, nous remarquons qu'en 2017, 17 % des employés belges télétravaillaient. Progressivement, ce chiffre a augmenté jusqu'à arriver

⁷Service Public Fédéral, S. P. F. (27/09/2021). Télétravail en Belgique. Consulté le 25 mars 2022, à l'adresse <https://www.teletravailler.be/storage/main/tltravail-en-belgique-2021.pdf>

au seuil de 48 % en 2020 pendant la crise COVID-19. En 2021, le chiffre est revu à la baisse avec 41 % des employés belges qui télétravaillaient. Le chiffre a diminué par rapport à celui de 2020 durant la crise mais il a quasiment doublé comparativement à l'année 2019 où il atteignait seulement 33 %. La crise a rendu le télétravail possible pour des fonctions qui ne le permettaient pas auparavant.

Dans un mode de travail hybride, les NTIC sont un support pour le management. Premièrement, elles aident à manager à distance en ayant une communication structurée. Comme mentionné ci-dessus, le manager doit trouver un équilibre pour maintenir un esprit d'équipe : pour ce faire, il est intéressant qu'il mette en place une culture de l'échange de l'information. Afin de garantir le succès du travail en équipe, le manager peut différencier les outils de communication formelle (par exemple les e-mails) et informelle (par exemple une conversation Teams) à sa convenance pour garantir et maintenir le lien avec son équipe. TASKIN (2003), reprend également le concept de déspecialisation lié à la distance physique et psychologique du salarié et de son lieu de travail. Une bonne communication entre les membres de l'équipe sur place et à distance est essentielle : il a été démontré que le manque d'interaction sociale chez le travailleur peut aboutir à un sentiment d'isolement et de déconnexion avec son équipe. La communication formelle est indispensable pour répondre aux questions quant au travail à proprement dit tandis que la communication informelle accentuera le sentiment d'appartenance et développera les relations interpersonnelles dans l'équipe. Chaque manager est libre de gérer sa communication: afin de la rendre optimale, il doit utiliser les technologies d'information et de communication de manière créative dans le but de faire interagir tous les membres de son équipe.

Deuxièmement, les NTIC jouent un rôle déterminant dans le concept du contrôle. Ce dernier est défini comme suit : « L'effort fait par les gestionnaires, non seulement pour collecter et partager l'information, mais aussi pour l'utiliser de manière directive dans leurs unités » (Mintzberg, 1994). En effet, les NTIC augmentent drastiquement les capacités de traitement. Les gestionnaires ont la capacité de contrôler grâce à la numérisation des processus de travail.

Les nouvelles technologies d'information et de communication ont un rôle essentiel dans l'implémentation du télétravail : elles sont nécessaires pour avoir une bonne communication formelle et informelle inter-équipe mais également pour maintenir le sentiment de proximité. Elles ont également un impact sur le partage de données et sur la supervision du management.

4.3 Risques de dé-proximité

Comme il est mentionné plus haut, la qualité de la relation perçue sera la conséquence de la communication et de l'identification du collaborateur. Le manager est perpétuellement à la recherche de l'équilibre entre l'intensité avec laquelle il communique et le sentiment d'appartenance de son collaborateur. Mais que se passe-t-il lorsque l'équilibre n'est pas atteint ?

4.3.1 Crainte d'intrusion chez le télétravailleur

Le premier risque de la communication à distance dans un mode de travail hybride est l'appauvrissement de sollicitations du manager envers l'individu : ce risque peut se traduire par un sentiment négatif tel que l'isolement. Cette diminution du nombre de communications peut être due à la personnalité du manager si celui-ci est discret mais cela peut également être lié à la crainte du manager d'être trop intrusif dans l'espace personnel du télétravailleur. De plus, une mauvaise gestion de timing de communication peut également impacter l'attitude du télétravailleur en ayant comme conséquence une difficulté de se déconnecter (par exemple lorsque les moments de communication ne sont pas définis : le télétravailleur prend sa pause et son manager l'appelle à ce moment-là. Le collaborateur pourrait ressentir un sentiment de culpabilité pour ne pas avoir répondu tout de suite à l'appel de son supérieur alors que dans une situation de présence au bureau, le manager verrait directement si le travailleur est à son poste ou pas).

4.3.2 Appauvrissement des échanges & des relations interpersonnelles

Le deuxième risque est la diminution des échanges ce qui entraîne un appauvrissement de la communication non-verbale. Dans un mode de travail hybride, il est peu fréquent que toute l'équipe soit présente les mêmes jours : il y a par conséquent une baisse de fréquence de communication inter-équipe. Dès lors, les NTIC peuvent être mises en place pour pallier à ce manque. Certains outils facilitent les communications à distance tels que la visioconférence, par exemple, qui est un système pouvant être utilisé lors de réunions d'équipe facilitant le travail collectif.

4.3.3 La mésinterprétation de la communication à distance

La dispersion géographique des équipes et la communication à distance tendent vers une mauvaise compréhension et/ou interprétation des échanges entre les équipes ou encore entre les individus et le manager : en effet, la non-réponse, le décalage temporel de la réception des informations et la mésinterprétation de la communication peuvent rapidement devenir des sources d'erreur et de confusion au sein d'une équipe. Le manager doit trouver un équilibre entre les différents forums de discussion en ligne et les conversations en présentiel. Cela aura également un impact sur le sentiment de proximité des collaborateurs.

Dans un mode de travail hybride, pour faire face à ces risques de dé-proximité, le manager doit mettre en place une stratégie de communication avec son équipe afin de garder celle-ci proactive et à jour : pour ce faire, il se doit de trouver, comme évoqué ci-dessus, une organisation claire et définie

préalablement entre les différentes façons de communiquer Les réunions d'équipes doivent aussi être organisées de manière à ce que les informations profitent à tout le monde.

Hypothèse 2 :

Les managers prennent en compte la déspecialisation et mettent en place des techniques de communication et d'identification dans le but de maintenir voire d'augmenter le sentiment d'appartenance des membres de leur équipe et de réduire les risques de dé-proximité.

5 Les types de personnalités

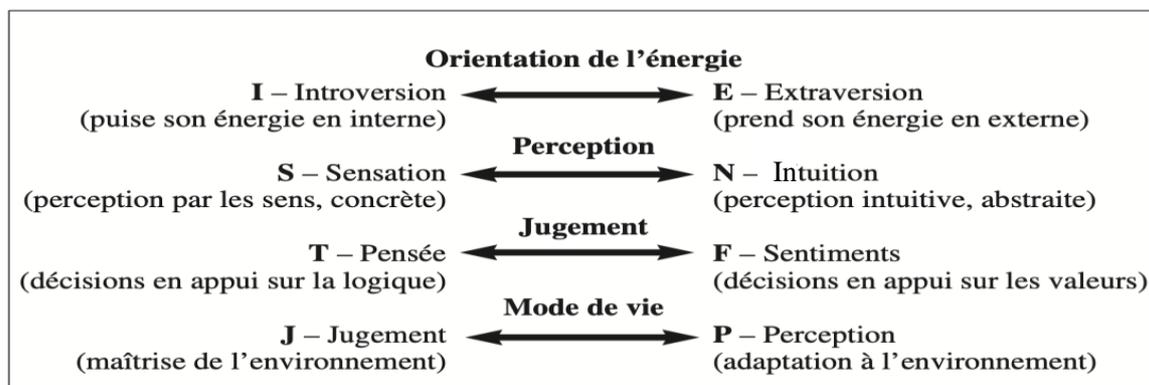
5.1 Prédisposition au stress professionnel

Pour aborder la problématique du stress, nous allons définir dans un premier temps le concept de personnalité. BRASSEUR, M. (2008) la définit comme suit : “ *la personnalité est l’organisation dynamique dans l’individu des systèmes psychophysiques qui déterminent ses ajustements singuliers à son environnement* (ALLPORT, 1937) ». En d’autres termes, cela signifie que le fonctionnement interne d’une personne détermine la manière dont il va faire face dans une situation de stress, de pression professionnelle. Il s’agit ici de trouver un mode d’ajustement qui lui est propre.

En 1921, le livre “Types Psychologiques” publié par Carl-Gustave JUNG propose une nouvelle approche de la personnalité ; JUNG présente un schéma de la personnalité reposant sur quatre fonctions psychiques : le type de pensée, de sentiment, de sensation et d’intuition. Selon lui, chaque être humain les posséderait à des degrés différents. À cela, l’auteur ajoute deux attitudes que l’on peut retrouver chez l’être humain : l’extraversion, définie comme un mouvement que l’on rejette vers l’extérieur et à son opposé l’introversion. Sur base des quatre fonctions et des deux attitudes, JUNG étudie les variantes psychologiques qui seraient le point de départ des jugements et des passions personnelles. Grâce à la typologie de JUNG, il a été mis en exergue le fait qu’une même personne, dans deux situations distinctes, peut réagir totalement différemment : soit en utilisant ses ressources sereinement pour faire face au problème, soit en se sentant totalement dépassée jusqu’à en arriver au burn-out. L’idée ici est de repérer individuellement les facteurs spécifiques de la personnalité qui vont influencer la gestion du problème.

L’approche Jungienne met en évidence trois dimensions de la personnalité comprenant à chaque fois son opposé (introversion VS extraversion, sensation VS intuition, pensée VS sentiment). Le schéma MBTI (Myers Briggs Type Indicator), qui est un outil d’évaluation psychologique, reprend le schéma de JUNG en y ajoutant une dimension formalisée par MYERS (1962) : le jugement VS la perception.

Le MBTI reprend ainsi 16 types de personnalités différentes (Annexe n°1).



Le MBTI s'inspire de l'hypothèse de Carl-Gustave JUNG en insistant sur le fait qu'à condition que tout le monde dispose au départ de toutes les possibilités et que chacun les utilise à bon escient, on aurait potentiellement tous la même efficacité pour répondre à une situation donnée : ainsi, chaque individu est responsable de solliciter au mieux ses ressources internes. Néanmoins, il existe une vulnérabilité propre à toutes les personnes et qui est associée à la personnalité, ou encore un dysfonctionnement d'une dimension : par exemple, une personne a besoin de discuter pour résoudre un problème mais elle n'a pas l'opportunité de pouvoir le faire et cela peut la bloquer, la mettre dans une situation de mal-être. De plus, l'environnement peut également avoir un impact significatif qui gênerait le processus interne d'une personne : par exemple, un introverti ira chercher du réconfort dans son intimité alors qu'un extraverti aura besoin de contact et d'action. Pour l'introverti, cela lui demandera plus d'énergie d'aller vers les autres et inversement pour l'extraverti.

Nous retenons qu'en situation de stress, le meilleur moyen pour une personne d'y faire face est de connaître ses propres dynamiques personnelles : une fois que la personne situe ses processus internes, elle sera capable d'identifier ses propres ressources et pourra les solliciter de manière optimale. ARGYRIS, chercheur et théoricien américain (1964) soulignait déjà l'importance pour chaque personne de supporter son propre développement.

5.2 Les différentes personnalités parmi les collaborateurs

Voici une erreur que nous pouvons retrouver fréquemment : nous pensons que les personnes qui nous entourent fonctionnent de la même manière que nous. Cependant, chaque personne dispose de sa propre personnalité : chacune d'entre elles possède ses préférences en termes de motivation, de communication, de manière de travailler (autonomie, organisation, besoin de reconnaissance, etc.).

Un des points forts dans une équipe de travail est la diversité des personnes qui la constituent : chaque personnalité apporte une plus-value dans le but de réaliser des objectifs, chaque personnage a ses points forts et ses points faibles et sa personnalité aura un impact sur son travail. Il est indispensable que le manager de l'équipe apprenne à déceler les traits de personnalité de ses travailleurs pour distribuer efficacement les tâches à réaliser et ainsi optimiser leur productivité. Il est également à noter que, en fonction de la personnalité, le manager ne pourra pas agir/communiquer de la même manière avec tous les membres de son équipe : il devra s'adapter pour, encore une fois, tirer le meilleur de la personne qu'il a en face de lui.

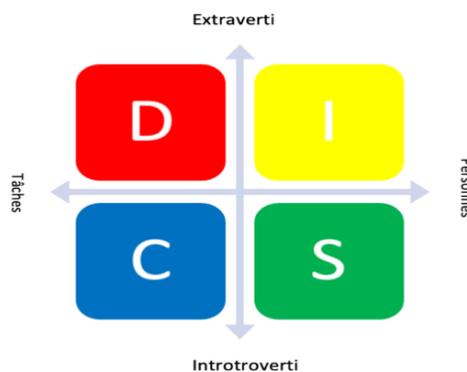
Pour ce faire, plusieurs modèles ont été réalisés dans le but de donner des conseils pour déceler chaque personnalité et tenter de mettre les différents profils dans des « cases ». L'objectif final est que chacun trouve sa place et que la communication entre les parties soit constructive. Cependant, il est rare

qu'une personne rentre réellement dans une case, on observe généralement une ou deux composantes principales.

5.2.1 Le modèle « profil D.I.S.C »

Dans cette section, nous allons nous attarder sur le modèle « profil D.I.S.C » : ces quatre lettres sont l'acronyme de Dominant – Influent – Stable et Conscientieux. Ce modèle est étudié par plusieurs profils de consultants externes comme la plateforme CEFORA⁸, PROFIL4⁹ ou encore LuminaSpark¹⁰ et est soumis par ENSOR, J & DESSON, S (sd). Ceux-ci proposent d'évaluer les profils à travers ces quatre comportements humains. Ce modèle est représenté en quatre parties distinctes dans un disque dissocié par deux axes :

- L'axe vertical extraverti – introverti : on retrouve en haut les personnes extraverties qui maîtrisent leur environnement face aux personnes introverties qui subissent leur environnement.
- L'axe horizontal tâches – personnes : du côté gauche nous pouvons distinguer un type de personnalité qui est à l'aise dans la gestion de ses tâches tandis qu'à droite, nous reconnaitrons une personnalité plus sereine dans le relationnel.



Source : *Présentation du modèle DISC : Le management en couleurs. . .* (s. d.). Profil4. Consulté le 25 mars 2022, à l'adresse <https://profil4.com/documentation>

Deux auteurs sont à la tête de ce modèle : premièrement, William MARSTON MOUTON et son ouvrage « Emotions of Normal People » (1928). Dans celui-ci, l'auteur explique de quelle manière les émotions mènent à différents comportements dans un groupe donné et comment le comportement peut évoluer. Il distingue quatre composantes primaires, que l'on retrouve sur le disque D.I.S.C.

⁸ Le télétravail et les profils D.I.S.C (formation en ligne réalisée le 09 avril 2022). CEFORA

⁹ *Présentation du modèle DISC : Le management en couleurs. . .* (s. d.). Profil4. Consulté le 25 mars 2022, à l'adresse <https://profil4.com/documentation>

¹⁰ Les big5 et Jung – Modèle Lumina Spark avec les termes Jungiens. Ensor, J. & Desson, S. consulté le 13 avril 2022

Par la suite, un psychologue industriel, Walter V. CLARK, publie « The Activity Vector Analysis » (AVA) qui s'inspire de la théorie de MARSTON et construit un instrument pour évaluer les personnalités. Il s'agit d'une liste prédéfinie qu'il propose aux personnes afin qu'elles s'identifient à travers les différents adjectifs.

5.2.1.1 Distinction des quatre personnalités & agissement

Chaque profil est déterminé par différentes caractéristiques : en fonction de celles-ci, une manière de fonctionnement est conseillée dans le but de tirer le meilleur de la personne et ne pas rentrer en conflit avec elle.

Le dominant :

Cette personnalité est de type extravertie et à l'aise avec la gestion des tâches. Le dominant est décrit comme un fonceur, énergique, indépendant et exigeant. Il possède une vision macro, il ne s'éternise pas dans les explications car ça pourrait lui faire perdre du temps. Sa communication est franche et directe, il pourrait facilement mettre mal à l'aise son public. Sa source de motivation sera principalement le challenge/défi, il se donne les moyens d'atteindre ses objectifs et son côté compétiteur prend rapidement le dessus, ainsi il peut être vu comme agressif auprès des personnes qui l'entourent. Le dominant a confiance en lui, il s'exprime de manière à ce qu'on l'entende.

Les challenges du télétravail pour lui seront : la difficulté de canaliser son énergie ainsi que l'exigence qu'il porte envers lui-même. Pour lui, tout va trop lentement, il lui manque ce rythme soutenu. Le dominant est associé à la couleur rouge qui signifie le feu, l'urgence.

Comment agir face à ce type de personnalité ?

Le dominant va droit au but, il est perpétuellement dans l'action. Dans un groupe, il va tenter de mener, de prendre le lead. Face à cette personnalité, le manager doit continuellement le challenger tout en gardant un œil dessus afin de s'assurer qu'il reste focus sur l'objectif à atteindre. Il faut lui donner un cadre de travail et il doit suivre un fil conducteur. Face à une personne de type rouge, il faut continuellement lui rappeler qu'elle n'est pas tout seule et qu'elle doit collaborer avec les autres.

L'influent :

L'influent a une personnalité de type extravertie orientée vers l'humain. Celui-ci est perçu comme sociable, expansif, communicatif, démonstratif et enthousiaste. Il aime le changement, les nouveautés et il est toujours prêt à acquérir de nouvelles compétences. Par conséquent, il a du mal à terminer ses tâches car il va directement se plonger dans une autre qui lui plaît plus en délaissant la première. Avec lui, il vaut mieux lui confier une tâche à la fois afin qu'il aille jusqu'au bout. L'influent

a besoin de ce côté social, il aime travailler collectivement. Il a le contact facile avec les gens, il aime discuter de tout et de rien avec ses collègues. Cette personnalité est souvent dans l'extrême : soit tout est très bien, soit c'est désastreux. Il aime être le centre d'attention et se nourrit des compliments des autres.

Lorsqu'il est en télétravail, il souffre de solitude et de désorganisation par manque de cadre. L'isolement lui déplaît, il est en manque des moments « fun » qu'il partage avec les autres. L'influent est associé à la couleur jaune comme le soleil, la joie.

Comment agir face à ce type de personnalité ?

L'influent prendra la place du bon copain dans un groupe : il a une facilité d'intégration grâce à son talent d'orateur. Dans un groupe il se situe au centre, il aime être le centre d'attention et être source d'attraction ; il connaît des histoires sur tout le monde. Pour gérer ce type de profil, le manager doit lui proposer des projets collectifs. Il faut lui donner un cadre tout en le laissant s'exprimer. Il est tout aussi important de fixer des objectifs clairs avec lui. Il aime également le contact personnel : pour qu'il se sente bien, le manager doit prendre de ses nouvelles régulièrement. En effet, l'influent a ce besoin de vider son sac et de raconter des histoires de sa vie, positives ou négatives.

Le stable :

La personnalité du stable sera de type introvertie mais orientée vers les personnes. Cette personne est quelqu'un d'attentionné, calme, fiable et patient. À l'inverse du dominant pour qui tout doit aller vite, le stable va prendre son temps ; mettre la pression à ce type de profil risquerait de le bloquer. Cette catégorie de personnalité est décrite comme « bon père de famille » : il mettra de côté ce qu'il est en train de faire pour venir en aide à quelqu'un. Face au stress, il ne démontre rien mais il ne le vit pas bien. Il n'est pas du genre à parler fort, il reste plutôt discret. Il n'apprécie pas de se faire remarquer ni complimenter devant tout le monde, il est d'ailleurs plus judicieux de le féliciter en privé. Cependant, il appréciera être récompensé collectivement lors d'un travail d'équipe. Le stable va contenir ses émotions jusqu'à exploser. Cela peut être assez violent et sans demi-mesure alors qu'un événement anodin (pour d'autres) se produit. Sa réaction violente sera le fruit d'une accumulation de tensions.

En télétravail, le stable sera discret et vu comme « invisible » dans l'équipe. Il sera en manque de stabilité et de reconnaissance.

Le stable est joint à la couleur verte qui rime avec un environnement calme comme la nature.

Comment agir face à ce type de personnalité ?

Avec son tempérament calme, le stable est bienveillant et créera un climat de confiance auprès de ses collègues. Il ne prendra pas de place spécifique dans un groupe car il s'estime être un membre

comme les autres : il se fera discret et ne cherchera pas à se mettre au-devant de la scène comme au bureau où il est de nature très effacée. Avec ce type de personnalité, le manager doit organiser fréquemment des entretiens en face à face pour lui montrer sa reconnaissance et le rassurer. Il faut également l'impliquer dans des discussions de groupe par des moyens plus discrets tels que des chats, des sondages etc. Le manager doit lui fournir des objectifs clairs et si lors d'une réunion de groupe, le manager ressent que quelque chose ne va pas, il doit, par après, retourner vers la personne car elle ne s'exprimera certainement pas devant les autres. Il se peut qu'il soit plus à l'aise derrière son écran et dès lors, il ne faut pas hésiter à le contacter via des outils tels que Teams avec lequel il sera plus actif.

Le consciencieux :

Dans le disque, le bleu est décrit avec un trait de personnalité introverti et stable avec une orientation pour les tâches. Ses caractéristiques premières seront son calme, sa patience, sa fiabilité et sa modestie. Le consciencieux est solitaire, il apprécie de travailler seul ; s'il en a l'opportunité il fermera la porte de son bureau pour se retrouver seul. Il aime la logique pour prendre des décisions et il décèlera aisément les failles dans un système. Il est de nature très précise : ses mails seront longs et détaillés. Il est très méticuleux contrairement au dominant qui fonce. De plus, le consciencieux, ayant peur de l'erreur, n'aime pas prendre des décisions. Le bleu aime les règles et procédures à suivre.

En télétravail, il subira un manque de cadre précis et une perte de structure. Il poussera son travail dans l'analytique, ce qui lui fera perdre du temps. Il est également réticent au changement et aux méthodes habituelles.

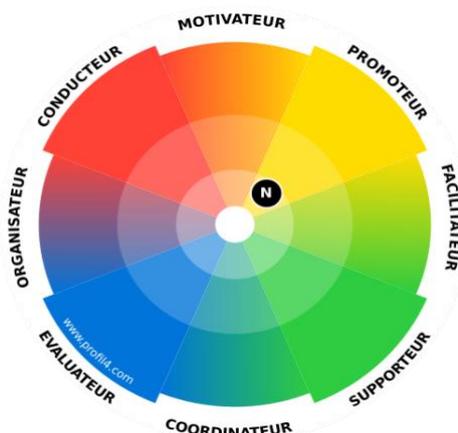
La couleur bleue est attribuée au consciencieux, que l'on associe au calme, à la mer, à la police.

Comment agir face à ce type de personnalité ?

Le consciencieux est réfléchi et méthodique, la communication n'est pas son point fort. Dans un groupe, il se met toujours à l'écart et ne possède pas ce sentiment d'appartenance ; il aime travailler seul. Son manager doit s'adapter et doit lui donner des objectifs avec deadline pour éviter qu'il n'aille trop dans le détail. Le bleu apprécie qu'on lui parle de manière factuelle avec des chiffres et des procédures. Il a besoin que son supérieur hiérarchique le rassure par rapport au changement en le focalisant sur ce qui ne change pas.

5.2.1.2 Approfondissement du modèle « D.I.S.C »

Pour définir plus précisément les différents profils au sein d'une équipe, le disque a été peaufiné de manière à retrouver plus de types de personnalité afin que chaque personne puisse mieux se retrouver. Il se compose désormais de huit quartiers comprenant quatre cercles d'intensités et de tailles différentes.



Dans ce modèle mis à jour, on peut apercevoir huit tendances qui découlent des quatre couleurs vues précédemment :

- 1) Le conducteur : celui-ci aime le challenge, les responsabilités, les défis. Il aime prendre des décisions.
- 2) Le motivateur : il suscite de la motivation auprès des autres. Son intuition le guide dans les projets et il aime prendre des risques.
- 3) Le promoteur : c'est quelqu'un de convivial et influent. Il aime le contact humain.
- 4) Le facilitateur : orienté vers les personnes mais apprécie un environnement calme. Il est à l'écoute de l'autre.
- 5) Le supporteur : il apportera son aide aux autres, on le considère comme paternaliste et protecteur. Cependant le risque d'explosion est présent.
- 6) Le coordinateur : il s'agit d'une personne fiable et organisée qui est attachée aux procédures.
- 7) L'évaluateur : également attiré par les règles, il possède une analyse rationnelle et prend des décisions prudentes mais sûres.
- 8) L'organisateur : son orientation vers les tâches le mène vers une optique de résultat.

Nous pouvons également distinguer quatre nuances d'intensité de couleur, le blanc étant les personnalités très peu marquées. Plus l'intensité est forte, plus les traits de personnalité sont forts.

Pour conclure cette partie sur les personnalités, il est intéressant de voir qu'en partant des quatre personnalités clés, à savoir le dominant, l'influent, le stable et le consciencieux, il est assez aisé de se retrouver personnellement si on est honnête et objectif. En ayant ces informations, le manager peut adapter sa stratégie de communication afin d'atteindre le top de la performance de chacun. Ensuite, à l'aide du schéma ci-dessus, le manager peut étudier plus minutieusement le caractère de chacun. Un collaborateur peut tout à fait se retrouver dans plusieurs « cases ». C'est au manager de déceler la caractéristique dominante tout en ne délaissant pas les autres traits de caractère. Nous sommes convaincus qu'en inculquant ce modèle type au manager, celui-ci peut optimiser la qualité de travail de son équipe.

Hypothèse 3 :

Les managers prennent en compte les différentes personnalités et n'agissent pas de la même manière avec tous les membres de leur équipe pour optimiser au maximum le potentiel de chacun d'entre eux.

¹¹ Présentation du modèle DISC : Le management en couleurs. . . (s. d.). Profil4. Consulté le 25 mars 2022, à l'adresse <https://profil4.com/documentation>

6 Qu'en est-il de la performance dans un mode de travail hybride ?

L'OECD¹² (Organisation for Economic Cooperation and Development) (2020) propose une étude sur les gains de productivité du télétravail dans l'ère post coronavirus. Selon celle-ci, deux canaux distincts sont à l'origine de l'augmentation ou non de la performance d'une entreprise.

Premièrement, nous allons parler d'un canal direct : il s'agit ici d'une modification de l'efficacité, de la motivation ou encore de la création de connaissances de la main d'œuvre. En augmentant la satisfaction des travailleurs en leur offrant l'opportunité de télétravailler, cela peut directement avoir un impact positif sur leur efficacité. Prenons l'exemple de la réduction des trajets domicile – lieu de travail : lorsque celui-ci est long ou encore lorsqu'il comprend des accès compliqués, cela engendre de la distraction ou encore de l'énerverment. Tandis que si le travailleur peut travailler de chez lui, cela lui permet de directement se plonger dans son travail et de maximiser sa concentration.

Deuxièmement, nous évoquons un canal indirect : le télétravail réduit les coûts de l'entreprise, comme par exemple le remboursement des trajets domicile – lieu de travail, un gain sur les énergies (électricité, mazout, etc.) ou encore la diminution des espaces de travail. Ce gain peut être réutilisé de manière efficace en libérant des ressources pour développer l'innovation dans l'entreprise ou en réorganisant la productivité. Le fait d'augmenter la satisfaction des travailleurs réduit également le coût de l'absentéisme et du turnover : cela a un impact direct sur la diminution des coûts d'embauche. De nos jours, les jeunes travailleurs sont à la recherche de plus d'équilibre dans le rapport vie privée – vie professionnelle et de plus de flexibilité. Les employeurs peuvent attirer les nouveaux collaborateurs avec ce type d'avantage : cela leur permet de réduire les coûts salariaux, dans la mesure où les travailleurs sont prêts à accepter une diminution du salaire pour une meilleure qualité de vie privée. Il est important que l'entreprise mette en place une politique de télétravail. Néanmoins, elle doit avoir à l'esprit qu'un excès de télétravail peut nuire à l'efficacité du travailleur de par son isolement et par le manque de communication. Pour que le télétravail soit efficace, la politique doit garantir que le télétravail reste un choix et non une obligation. De cette manière, les personnes qui souffrent de ce mode de travail peuvent se sentir rassurées de revenir en présentiel à 100 % si elles le souhaitent.

Cependant, le télétravail réduit le nombre d'interactions en face à face : cette réduction nuit à une bonne communication, à la supervision managériale et aux flux de connaissances. L'OECD renforce l'idée que les réunions personnelles avec une communication directe accentuent l'efficacité. C'est pour

¹² Organisation for Economic Cooperation and Development (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?. OECD Publishing Consulté le 03 avril 2022, à l'adresse <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>

cette raison que, dans un mode de travail hybride, le manager ne doit pas sous-estimer l'importance de maintenir les réunions physiques.

Les auteurs MAHBOUB, JARACHI, BELKADI & KHATORI (2021) étayent que 71,4 % des employés sont plus productifs lorsqu'ils sont autonomes contre 28,6 %. Afin de maximiser l'efficacité des travailleurs, l'entreprise doit mettre en place une stratégie comprenant l'engagement du travailleur, l'innovation en matière de contrôle et d'éducation et la culture mentale basée sur la confiance.

Hypothèse 4 :

Dans un mode de travail hybride, la conciliation vie privée – vie professionnelle, la réduction de coût, et les conditions de travail flexibles augmentent la satisfaction des travailleurs et, par ce fait, leurs performances.

MÉTHODOLOGIE

Après avoir mis en exergue les théories qui nous ont permis de poser un regard réflexif sur la question de départ qui était la suivante : « De quelle manière l'e-manager peut-il garder son équipe impliquée et performante dans un mode de travail hybride? », nous allons, dans cette partie du travail, analyser la méthodologie qui s'appliquera sur le matériel empirique comprenant le mode d'inférence, le périmètre de recherche, la population étudiée et le guide d'entretien. Ensuite, nous poserons un cadre d'analyse qui nous aidera à organiser le matériau. Nous proposerons dans cette section trois concepts analytiques : le théoricien Abraham Maslow (1954) et la pyramide des besoins (et plus précisément le sentiment d'appartenance), les auteurs Hersey et Blanchard et la théorie du leadership situationnel (1980) et enfin, pour terminer, nous avons décidé de nous tourner vers le modèle de stress au travail proposé par Karasek (1979).

7 Analyse du matériau empirique

Notre étude porte sur une ¹³recherche qualitative : ALAMI & AL (2009) définissent les spécificités de cette approche en sciences sociales : dans un premier temps, la recherche qualitative encourage davantage les faits sociaux ; c'est-à-dire les faits qui peuvent être, à tout moment, remis en question car ils sont en corrélation avec des personnes, un contexte, etc. Ce sont des phénomènes qui peuvent être remis en cause car ils sont en constante évolution. Ensuite, ce type de recherche analyse les différents mécanismes relatifs aux comportements et à l'interprétation de ceux-ci. Pour terminer, selon l'échelle d'observation de DESJEUX (2004), la recherche qualitative est étendue à deux échelles : méso-sociale, ce qui signifie l'étude de l'organisation, des institutions et des systèmes d'action concrets, et microsociale qui comprend l'étude de petits groupes, de la vie quotidienne, des interactions, etc. Dans notre étude, nous englobons ces deux échelles.

Comme le souligne DÉPELTEAU (2010), le choix de l'objet d'étude est très important ; en effet, il doit refléter les facteurs suivants : la personnalité du chercheur (cela peut être soit un vécu personnel soit un intérêt personnel), un état de la question sociale, un débat intellectuel ainsi qu'un intérêt stratégique. Comme nous avons pu le développer dans le rapport de stage, le choix de l'entreprise s'est assez rapidement tourné vers la société Mölnlycke Health Care située à Waremme. Nous y avons déjà eu l'opportunité de réaliser le travail de fin d'études au niveau bachelier. À la suite d'autres expériences professionnelles, il était donc primordial de retourner dans un environnement structuré où nous

¹³ Gérard, J. (2020) Séminaire d'accompagnement à la recherche et à la préparation du stage. *Powerpoint – Université de Liège*

pourrions étendre nos connaissances. Dès le premier entretien avec la maître de stage, nous nous sommes toutes deux accordées sur un sujet d'actualité : le travail hybride et l'implication des collaborateurs dans ce mode de travail spécifique (par le concept « hybride » nous entendons une organisation de travail en mi-présentiel et mi-télétravail). L'entreprise possède une politique de télétravail à raison de deux jours par semaine sans aucune obligation de télétravailler. Notons également que ce sujet nous tenait à cœur car il s'agissait d'une thématique actuelle qui n'est pas encore très exploitée. De plus, à la suite de cette étude, il sera possible d'apporter une plus-value à l'entreprise en leur présentant nos recherches ainsi que des pistes d'amélioration. Dès que nous nous sommes plongés dans les recherches théoriques, un fil conducteur s'est installé tout au long de l'étude et grâce à lui, nous avons eu l'occasion avec l'aide du promoteur de construire petit à petit un travail qui suivait cette ligne directrice. Cette thématique a toujours été pour nous une évidence car elle s'accordait bien avec l'entreprise et les conditions de travail.

Afin de répondre à la question de recherche, nous nous sommes basés sur la méthode abductive : l'abduction est un raisonnement dominé par l'envie d'analyser un phénomène (ROUDAUT, F. (2017)). Les auteurs HALLÉE, Y., & GARNEAU, J. (2019) ET CATELLIN, S. (2004) ce sont également intéressés à ce mode d'inférence dans leur étude. Dans ce cadre, l'objet à étudier est la manière dont les managers maintiennent l'implication des collaborateurs dans un mode de travail hybride. PEIRCE (1882) distingue deux raisonnements : l'explicatif, correspondant au raisonnement déductif ; et l'ampliatif, qui équivaut aux modes d'inférence inductif et abductif. En 1882, dans l'Introductory Lecture to the Study of Logic (W4, 378), PEIRCE défend son idée sur la méthode abductive et c'est seulement au début du XXe siècle que le terme d'abduction se dégage. En 1903, le théoricien définit l'abduction peircienne comme : « *Longtemps avant que j'eusse classé l'abduction comme une inférence pour la première fois, il était déjà reconnu par les logiciens que l'opération consistant à adopter une hypothèse explicative – qui est précisément ce qu'est l'abduction – était sujette à certaines conditions, à savoir que l'hypothèse ne peut être admise, même comme simple hypothèse, à moins qu'on suppose qu'elle pourrait rendre compte des faits ou de certains d'entre eux. La forme d'inférence est par conséquent celle-ci :*

Le fait surprenant C est observé ;

Or si A était vrai, C serait ordinaire

Donc, il y a une raison de suspecter que A est vrai

Ainsi, A ne peut pas être abductivement inférée, ou, si vous préférez, être abductivement conjecturée, à moins que la totalité de son contenu ne soit déjà présent[e] dans la prémisse « Si A était vrai, C serait ordinaire ». » (ROUDAUT, F. – 2017).

Dans notre étude, nous nous sommes rapidement retrouvé dans le mode d'inférence abductif car cela correspondait aux différentes étapes vues au séminaire de GÉRARD, J. (2020). La première étape étant de partir d'un fait surprenant, ce dernier s'est avéré être que les équipes ont l'air de parfaitement fonctionner dans ce nouveau mode de travail hybride chez Mölnlycke Health Care. De ce fait, nous

avons pu construire notre question de départ : « De quelle manière l'e-manager peut-il garder son équipe impliquée et performante dans un mode de travail hybride? ». Afin de répondre à cette question et dans le but de maîtriser le sujet, nous avons dans un premier temps fait des recherches scientifiques, ce qui a engendré quatre hypothèses générales. Ensuite, nous avons eu l'occasion d'examiner le terrain en réalisant toute une série d'entretiens. Dans la continuité du travail, nous inscrirons notre recherche dans un cadre d'analyse pertinent et nous traiterons la question de départ vers une question de recherche. Nous restituerons les résultats de manière purement descriptive pour terminer par une articulation des hypothèses théoriques avec l'analyse empirique observée sur le terrain.

Notre recherche s'inscrit dans des pratiques concrètes telles que les comportements des managers envers leur équipe et vice versa, l'utilisation des moyens de communication mais aussi dans des interactions concrètes comme la confiance, les réunions d'équipe, les entretiens d'accompagnement et de suivi etc, le tout dans une situation concrète : le mode de travail mixte entre télétravail et travail en présentiel.

7.1 Présentation de l'entreprise Mölnlycke Health Care

Dans un premier temps, nous allons définir le périmètre de recherche : celui-ci était évident pour nous car l'entreprise Mölnlycke Health Care est située dans la province de Liège, plus précisément à Waremme, où nous avons déjà eu l'opportunité de réaliser notre stage. ¹⁴Mölnlycke Health Care est une entreprise suédoise fondée en 1949, elle est un leader mondial dans le domaine des solutions médicales. Il est important de noter que le secteur d'activité correspondait à nos attentes et à nos valeurs : en effet le secteur médical a une vision d'amélioration économique mais également écologique. Mölnlycke Health Care a comme objectif d'améliorer ses performances en étant à l'écoute de son marché : les professionnels de la santé. Le site de production situé à Waremme est efficient depuis 1976. Actuellement, il comprend environ 350 salariés : plus ou moins 155 ouvriers sous contrat Mölnlycke ainsi que 50 intérimaires en fonction de la demande et 195 employés dont une vingtaine de managers. Ces ressources sont dispersées dans plusieurs entités : la partie Factory (qui comprend l'usine de production ainsi que divers départements support comme la finance, les ressources humaines, les techniciens, le service achat, etc.), le Supply Chain Planning (SCP) qui gère les stocks et l'approvisionnement, la Logistic qui gère les flux de marchandises et le Global Customer Care (GCC) qui s'occupe de la partie clientèle.

¹⁴Philipp S. Rapport de stage: "Rapport de stage 2021 – 2022, Mölnlycke Health Care" (2022)
I-PORTAL, Accueil 02/03: Bienvenue MHC – version 14, Mölnlycke Waremme, Présentation PowerPoint
2022. Consulté le 06 juillet 2022

7.2 Population étudiée

Tout d'abord, nous nous sommes focalisé sur un processus social : la gestion de l'implication des collaborateurs par les managers dans un mode de travail hybride. Il n'a pas été aisé de délimiter le type d'acteurs à interviewer : dans un premier temps, il nous paraissait intéressant d'interroger les deux types hiérarchiques, c'est-à-dire les salariés d'un côté et les managers de l'autre. Cependant, après mûre réflexion et à l'aide de la revue scientifique, nous avons décidé de nous tourner uniquement vers les managers et leur manière de fonctionner pour garder une équipe dynamique, collaborative et performante dans un mode de travail hybride. Ayant eu l'opportunité de travailler au sein de l'entreprise durant quelques mois, nous avons pu assez rapidement comprendre que la manière de fonctionner entre chaque entité, et plus précisément entre chaque bâtiment, était différente. Dès lors, il était primordial pour notre étude de distinguer les différents départements et d'interroger des managers de chacun d'entre eux. Dans ce but, nous avons choisi l'entretien semi-directif dans lequel il est important de retrouver une diversification des profils interviewés jusqu'à considérer atteindre la saturation (VAN CAMPENHOUDT, QUIVY, 2011).

Dans le tableau ci-dessous des différents profils de managers interviewés, nous retrouverons le sexe, la fonction, le département ainsi que la taille de l'équipe que le manager gère. Afin de respecter l'anonymat des personnes interrogées, nous utiliserons le terme « manager + une lettre de l'alphabet » pour différencier les interviewés.

Tableau des profils de managers interviewés :

<i>MANAGERS</i>	<i>SEXE</i>	<i>FONCTION</i>	<i>DÉPARTEMENT</i>	<i>NOMBRE DE COLLABORATEURS AU SEIN DE L'ÉQUIPE</i>
Manager A	Homme	Global Projects Director Operations	Global Customer Care	6
Manager B	Homme	Senior Product Care & Manager PC Europe	Factory	3
Manager C	Homme	IT MANAGER Senior Application & Infrastructure Specialist	Factory	2
Manager D	Femme	Global Supply Chain Manager	Supply Chain Planning	8
Manager E	Femme	Purchasing Manager Waremm	Factory	1
Manager F	Femme	Planning & Warehouse Manager	Factory	5
Manager G	Femme	CC Development Manager	Global Customer Care	5

Manager H	Homme	EMEA Logistics Operations Manager	Logistic	7
Manager I	Homme	Global Transport Operations Manager	Logistic	5
Manager J	Femme	CC Manager Northern Europe	Global Customer Care	3
Manager K	Femme	Finance & Administration Director	Factory	4
Manager L	Homme	Technology & Engineering Manager	Factory	3
Manager M	Femme	Senior Process Development Manager	Global Customer Care	1
Manager N	Femme	Global Customer Care Director	Global Customer Care	11
Manager O	Femme	EMEA Logistics Quality Manager	Logistic	6

L'échantillon interrogé semble être représentatif car, chez Mölnlycke Health Care , le nombre de personnes employées dans les différents départements se répartit comme suit :

- Factory¹⁵ : 31,25 %
- Global Customer Care : 37,5 %
- Supply Chain Planning : 12,5 %
- Logistique : 18,75 %

Nous constatons que le département clients correspond au taux de représentativité le plus élevé. Cependant, nous avons interrogé plus de managers du Factory que du département client. La raison est assez simple : le Factory est composé de plusieurs managers gérant une petite équipe alors qu'au GCC, les managers sont à la tête de grandes équipes, qui elles sont généralement composées de superviseurs, le manager restant tout de même à la tête de toute l'équipe. Par exemple, le manager F gère 11 personnes directement mais est à la tête d'environ 85 personnes, approximativement 25 personnes rapportent au manager J au total. Le Planning & Warehouse Manager est également à la tête d'une équipe de 5 personnes ainsi que 21 magasiniers indirectement.

7.3 Guide d'entretien

Le guide d'entretien que nous avons dressé est basé sur la méthode exploratoire : ¹⁶le but de ces divers entretiens était d'actualiser les données que nous avons récoltées dans la recherche scientifique

¹⁵La partie Factory ne reprend pas la partie usine de production car, comme les ouvriers ne sont pas éligibles au télétravail, nous n'avons pas jugé utile d'interroger les managers des opérateurs.

¹⁶GÉRARD, J. (2020) Séminaire d'accompagnement à la recherche et à la préparation du stage. Powerpoint – Université de Liège

et d'élargir celles-ci. L'objectif était d'analyser le terrain de manière à se rendre compte des problèmes non envisagés. IMBERT, G. (2010) reprend ces termes en décrivant la méthode d'interview : « *L'interview est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations* (KETELE & ROEGIERS, 1996) ». L'entretien exploratoire comprend trois types d'entretien : le non-directif, le semi-directif et le directif. Dans notre étude, nous nous sommes tourné vers des entretiens semi-directifs. IMBERT, G. (2010) définit ce type d'entretien de la sorte : « *L'entretien semi-directif ou l'entrevue semi dirigée (Savoie-Zajc, 1997) est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes [2] constructivistes (Lincoln, 1995). [...] Au plan épistémologique, la recherche qualitative appréhende l'objet d'étude de manière globale, proximale, directe et interprétative (Muchielli, 2009). Elle vise à explorer la connaissance du phénomène à l'étude.* ». Avant de commencer les interviews, nous avons envoyé une invitation à chacun des 15 managers en mentionnant l'objet de l'étude ainsi que la durée de l'entretien, celle-ci pouvant varier de 45 minutes à 1 heure maximum. Ensuite, durant les interviews, nous avons commencé par une brève présentation mentionnant notre parcours académique ainsi qu'un rappel de notre objet de recherche. Nous avons également demandé à chacun des managers leur autorisation pour enregistrer l'entretien en énonçant les raisons comme la facilité du traitement des données par exemple. Il était également important d'indiquer qu'ils seraient couverts par l'anonymat (BLANCHET, A. & GOTMAN, A. 2007).

Le guide d'entretien était constitué de quelques indicateurs : dans notre cas, il s'agissait de nos quatre hypothèses de base. De ces thèmes généraux, nous avons laissé place à la discussion en proposant des questions ouvertes à propos de variables que nous avons définies au-préalable afin de comprendre le raisonnement des managers ainsi que leurs expériences concrètes. Nous avons tourné la première question de façon à ouvrir le dialogue tout en gardant notre objectif en tête, celle-ci étant : « Comment décririez-vous votre manière de manager ? ». Vous pourrez retrouver le guide d'entretien utilisé en annexe n°2.

Durant nos entretiens, nous avons tenté de répondre aux principes de ¹⁷ROGERS, C. (1980) appliqués aux sciences sociales que nous avons eu l'occasion de rencontrer durant le cours de séminaire d'accompagnement à la recherche et à la préparation du stage :

« • Être le moins directif possible. • Poser le moins possible de questions. • Poser ses questions de façon la plus ouverte possible. • Ne pas s'impliquer soi-même dans le contenu de l'entretien.

¹⁷ GÉRARD, J. (2020) Séminaire d'accompagnement à la recherche et à la préparation du stage. Powerpoint – Université de Liège

- *Considérer tout mode de vie comme « normal ».*
- *Adopter une attitude de neutralité bienveillante.*
- *Reconnaître à l'interviewé une compétence réelle.*
- *Accepter inconditionnellement les propos de l'interviewé.* »

À la suite de ce processus et des récoltes de données, nous avons reformulé notre question de départ qui était : « De quelle manière l'e-manager peut-il garder son équipe impliquée et performante dans un mode de travail hybride ? » en question de recherche : « Engagement et performance: de quelle manière les managers maintiennent-ils un équilibre dans leur équipe dans un mode de travail hybride ? »

8 Cadre d'analyse

Dans cette partie, nous analyserons trois théories basées sur notre objet de recherche : il s'agit ici de trois concepts analytiques qui vont aider à organiser le matériau. Nous aborderons brièvement trois modèles qui nous ont paru pertinents pour mieux comprendre notre objet de recherche.

8.1 Le sentiment d'appartenance

À la suite du mouvement de la psychologie humaniste de ROGERS, C., un psychologue américain nommé ABRAHAM HAROLD MASLOW (1908 – 1970) évoque un besoin fondamental qui nous intéresse dans notre étude : l'appartenance. Maslow identifie dans ses travaux 5 besoins fondamentaux : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime de soi et enfin les besoins d'accomplissement. (LIÉBERT, P. – 2015). Ces différents besoins sont représentés de manière pyramidale reproduisant la théorie de la motivation : nous allons nous intéresser au besoin d'appartenance d'un individu de manière plus spécifique. Celui-ci reflète son besoin de se sentir accepté dans un groupe social bien défini : en effet, l'individu a besoin de se sentir intégré à un ou plusieurs groupes identifiés. Dans la théorie de Maslow, nous le retrouvons au 3ème échelon de la pyramide. Les auteurs BONNARD, F., HABRAT, A., & JARRY, N. (2014) définissent la dimension d'engagement organisationnel, le sentiment d'appartenance et le concept d'identification sociale.

Dans un premier temps, nous allons approfondir l'engagement organisationnel : celui-ci est lié à la perception de la relation entre le collaborateur et l'organisation au sein de laquelle il fournit un effort, un travail. En 1958, une première distinction a été faite par J.G MARCH ET A.S SIMON en différenciant la motivation des salariés à travailler pour cette organisation en particulier et la motivation de performer dans les tâches quotidiennes. Avant de pouvoir performer, le salarié doit s'engager dans l'organisation : en d'autres termes, cela signifie que le travailleur sera motivé pour atteindre les objectifs de l'entreprise si ceux-ci sont en accord avec des valeurs. J.P MEYER ET N.J ALLEN (1997) mettent en exergue trois dimensions qui coexistent à différents degrés, chez chaque collaborateur : l'engagement affectif, l'engagement de continuation et l'engagement normatif. Le premier engagement, l'affectif, détermine l'attachement émotionnel de l'individu envers l'entreprise. Celui-ci s'identifie à travers l'organisation et cela lui procure une satisfaction d'être membre de cette organisation. Un travailleur affectivement engagé reste dans l'organisation parce que cela lui convient et qu'il le désire. Le deuxième engagement est celui de la continuation : celui-ci est basé sur une estimation coût/bénéfice. Le collaborateur évalue les conséquences d'une potentielle rupture avec l'organisation comme par exemple la position hiérarchique qu'il occupe, le salaire, les relations interpersonnelles etc. Un collaborateur continuellement engagé reste dans l'organisation car il y voit un intérêt et se sent donc contraint d'y

rester pour maintenir cette zone de confort que lui apporte le poste. Pour terminer, le troisième engagement est le normatif : il s'agit ici du sentiment de loyauté que le travailleur peut ressentir à l'égard de son entreprise. Un individu engagé normativement reste au sein de son entreprise car il voit cela comme un devoir, une obligation.

Dans un deuxième temps, nous allons analyser le sentiment d'appartenance : nous pouvons retrouver dans l'étude de BONNARD, F., HABRAT, A., & JARRY, N. (2014) que « *L'appartenance sociale procure à l'homme un effet de reconnaissance et constitue un élément de son identité. L'appartenance signe le lien avec d'autres et une place par rapport à eux. L'intégration dans une équipe participe à ce désir. Plus l'équipier se sent intégré, plus l'équipe contribue à son identité.* ». Cela souligne l'importance de s'identifier personnellement à un groupe. L'individu a besoin de ressentir qu'il fait partie d'un collectif. Il est également à noter que le sentiment d'appartenance prend en compte les variables suivantes : l'attachement, le ressenti aux yeux du collectif et la reconnaissance.

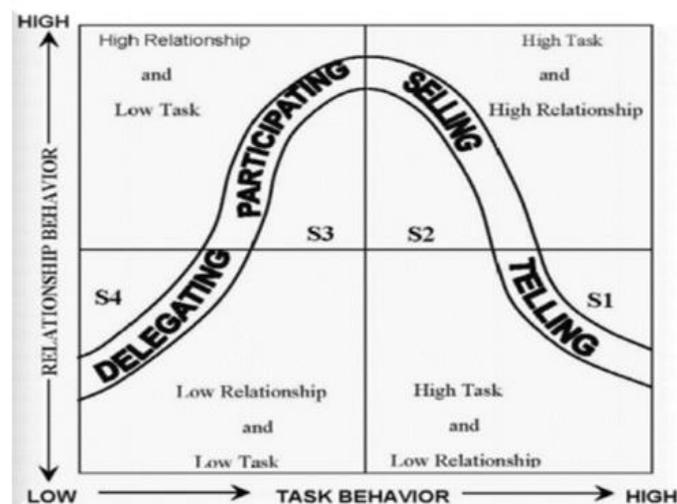
Dans un troisième temps, nous allons parcourir brièvement le concept de l'identification sociale et la manière dont un individu peut s'identifier à un collectif. Les auteurs BONNARD, F., HABRAT, A., & JARRY, N. (2014) reprennent la définition suivante : « *L'identification d'un individu à un groupe social signifie qu'il a le sentiment d'appartenir à cette catégorie sociale ou de ne faire qu'un avec elle (B.E ASHFORTH ET F. MAEL, 1989).* ». Selon eux, la proximité physique d'un groupe n'est pas nécessaire tant que l'on retrouve une représentation cognitive commune. Une étude a démontré que le simple fait d'insérer un personne dans une équipe accroît ce sentiment d'appartenance et d'identification.

8.2 La théorie du leadership situationnel

Dans le contexte du travail en entreprise, des auteurs se sont rendus compte que chaque individu a un besoin différent en matière de management. En adoptant le même style managérial pour chacun des membres de son équipe, le manager peut motiver certains et en démotiver d'autres. Pour cette raison, nous allons nous pencher sur la théorie du leadership situationnel proposée par Paul Hersey et Kenneth Blanchard, que nous retrouvons dans l'étude de HAKIM, A. L., FAIZAH, E. N., & MAS' ADAH, N. (2021) & RAMAKANTH, J. (1988), qui développent ensemble la théorie du management situationnel : selon eux, le manager doit adopter son style de leadership d'après le contexte de travail. Ils doivent mettre en place un style de management motivant qui est avant tout adapté et construit sur mesure en fonction de chaque collaborateur et de chaque situation. Ce modèle ne qualifie pas un style de leadership meilleur qu'un autre, l'objectif est que le manager s'adapte au contexte dans lequel il se trouve. Les auteurs Hersey et Blanchard proposent une matrice que nous pouvons retrouver ci-dessous comportant deux entrées : les relations pour l'axe vertical et les tâches pour l'axe horizontal. L'axe prévu pour les relations concerne les dynamiques humaines telles que la communication, le climat de travail,

le dialogue etc. tandis que l'axe imaginé pour les tâches renvoie aux méthodes de travail, aux objectifs à atteindre ainsi qu'aux résultats, au contenu du travail etc. De cette manière, nous voyons que la matrice comporte quatre zones distinctes correspondant à quatre styles de management. Afin de savoir comment agir face aux différents collaborateurs, il est important de savoir quel est le profil de chacun d'entre eux en prenant en compte le degré de pouvoir, d'autonomie, de confiance et de résultat.

À travers le schéma ci-dessous, nous distinguons quatre situations : S1 : style directif, S2 : style persuasif, S3 : style participatif et S4 : style déléguatif.



Source : Hershey et Blanchard in Rivai, 2003, p. 161

¹⁸Le leadership de type directif n'est pas dans le relationnel mais plus dans l'organisationnel : ce type de management va tenter de poser une structure à l'équipe/au collaborateur en fixant des résultats et des objectifs clairs à atteindre. Le leader garde continuellement un contrôle, il reste le seul décisionnaire. L'objectif de ce style de management est de procurer de la sécurité en maintenant une bonne organisation et du contrôle.

Quant au leadership de type persuasif, il est centré à la fois sur les tâches et sur les relations. Le manager va fédérer son équipe/collaborateur vers un objectif à atteindre, et il va maintenir la guidance du projet tout en mettant un point d'honneur à la relation. Il ne sera pas simplement dans le directif mais va tenter d'explicitier l'intérêt de l'objectif à atteindre ainsi que la stratégie à mettre en place afin de motiver son équipe/collaborateur. Le but recherché ici est d'accompagner l'équipe/le collaborateur vers

¹⁸ Sidaction. (2018, octobre). Les 4 styles de management. Consulté le 15 juillet 2022, à l'adresse <https://plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2019/02/fiche-pratique-3-le-management-situationnel.pdf>

Le leadership situationnel : qu'est-ce qu'un bon manager ? Janet, E. (2020, 24 novembre). Tissot édition. Consulté le 15 juillet 2022, à l'adresse <https://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/le-leadership-situationnel-quest-ce-qu-un-bon-manager>

une réflexion tout en lui apportant un soutien. Cela aura un impact sur les performances mais également sur la confiance en soi.

Le leadership participatif a une forte tendance relationnelle et une faible tendance axée sur les tâches. La relation et l'ambiance de travail sont mises en évidence dans ce style de management. L'objectif du leadership participatif est de promouvoir l'engagement de l'équipe/du collaborateur et de la/le responsabiliser. Le rôle du manager est de conseiller : la communication est dès lors importante dans ce leadership, il s'agira d'un échange constructif d'égal à égal. Le manager aura une fonction de support.

Le leadership délégitif relate quant à lui un faible comportement relationnel ainsi qu'un faible comportement organisationnel. Ce mode de management est apprécié par les personnes compétentes dans leur domaine. Le but ici est de leur donner de l'autonomie et les rendre responsables d'une tâche, ce qui va les sortir de leur zone de confort et ainsi poursuivre leur développement.

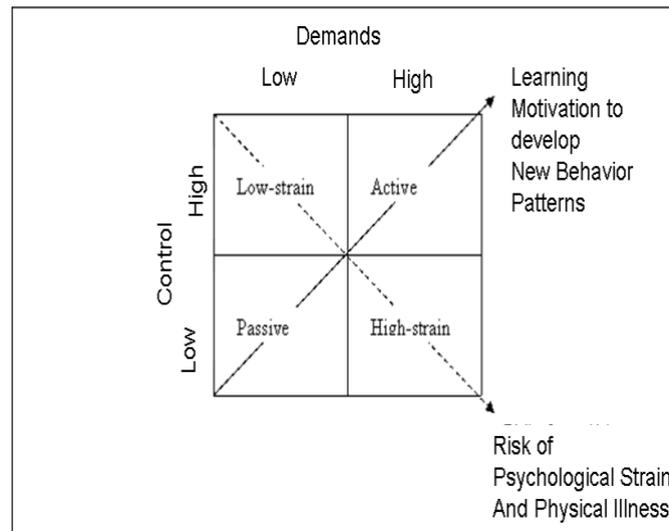
L'avantage de ce modèle est d'adapter son management en fonction de la contingence et de l'individu/l'équipe. Il faut cependant faire attention à ne pas l'utiliser à mauvais escient ou de se focaliser sur une méthode de leadership car les quatre peuvent correspondre à un même individu dans des situations différentes. De même que les quatre styles de leadership peuvent être utilisés pour un même objectif avec des collaborateurs ayant des personnalités différentes. Chaque collaborateur est naturellement plus à l'aise dans un des styles de leadership. Il pourrait cependant être intéressant de le faire progresser en mettant en place les autres styles.

8.3 Théorie du stress au travail

Dans un premier temps, nous pourrions penser que la théorie du stress au travail et des risques psychosociaux n'intervient pas dans notre objet de recherche car nous ne nous intéressons pas particulièrement à ce type de risque. Cependant, le contexte dans lequel nous travaillons, le travail hybride, peut mener au stress au travail ainsi qu'aux risques psychosociaux. Il nous a donc semblé intéressant de compléter notre étude scientifique avec le modèle de KARASEK (1979) que nous avons retrouvé dans les études réalisées par THOMAS, L. & MICHEAU-THOMAZEAU, S. (2018), SARGENT, L. D., & TERRY, D. J. (2000), CHAPELLE, F. (2018) ET VAN WASSENHOVE, W. (2014). L'auteur pointe un intérêt envers deux dimensions du travail : l'autonomie des salariés ainsi que les conséquences sur leur santé. Le modèle de KARASEK est ensuite associé au JCQ (« Job Content Questionnaire ») : il s'agit d'un questionnaire visant à évaluer les conditions psychosociales dans un environnement de travail.

Le modèle Job Demand-Control : comment fonctionne-t-il ? Comme vous pouvez le voir dans le schéma ci-après, le modèle de Karasek est bidimensionnel, il propose une analyse entre les exigences

du travail (= « Job demands ») avec l'intensité d'autonomie et le pouvoir décisionnel du travailleur (= « Job control »). Nous pouvons ainsi analyser l'intensité du stress du travailleur.



Source : Karasek's model for the description of work place Job-Demand-Control (Karasek and Theorell 1990, p. 32.)

Karasek est le premier auteur à mettre en relation les deux dimensions mentionnées ci-dessus : il déduit de son étude menée aux États-Unis et en Suède que lorsque le travailleur réunit une faible latitude de décision avec une forte exigence de la part du travail, cela engendre une forte pression mentale et une insatisfaction professionnelle. Ainsi, le risque de développer des maladies physiques et des tensions psychologiques est élevé. De ce constat, l'auteur VAN WASSENHOVE (2014) revendique que si on augmente le pouvoir décisionnel du collaborateur, les conséquences négatives sur la santé diminuent.

Le modèle est scindé en quatre parties :

- Demandes élevées & contrôle élevé : travail actif
- Demandes faibles & contrôle élevé : travail détendu
- Demandes faibles & contrôle faible : travail passif
- Demandes élevées & contrôle faible : travail tendu

Comme nous l'avons vu précédemment, cette dernière combinaison entraîne une situation de stress élevé ainsi que de grandes chances de développer des risques psychosociaux. Karasek définit, de manière générale, qu'il s'agirait de tâches rythmées par des demandes multiples comme les opérateurs de téléphonie ou encore les aides soignant(e)s. À contrario, une demande faible combinée avec une grande autonomie tend vers un travail détendu et non contraignant : l'auteur cite comme exemple la recherche scientifique ou les architectes. Sur le schéma ci-dessus, nous pouvons apercevoir une diagonale partant du travail tendu vers le travail détendu ; plus on se rapproche du bas à droite, plus les risques de stress et les risques psychosociaux sont élevés. En ce qui concerne le travail passif qui allie la demande et le contrôle faibles, dans son étude, Karasek n'apporte pas énormément d'intérêt à cette catégorie de salariés mais il avance que cette situation mène à la redondance, à l'ennui. Il cite par

exemple les employés d'administration. Il s'agit ici d'un travail répétitif qui n'entraîne pas un développement de compétences. Pour terminer, le travail actif est, quant à lui, l'association d'une autonomie et d'une pression élevées : cela a pour effet de rendre le salarié dynamique et motivé. La pression exercée par le job est définie comme une pression positive : en effet, l'auteur prend pour exemple les ingénieurs, etc. Selon Karasek, le travail actif contribuerait à l'apprentissage et au développement de compétences. Comme nous le voyons sur le schéma, il y a une diagonale partant du travail passif vers le travail actif, plus on se rapproche de la case en haut à droite, plus il y a des chances d'être épanoui dans son travail et de continuer à se développer.

NIEDHAMMER, I., CHASTANG, J., LEVY, D., DAVID, S. & DEGIOANNI, S. (2007) soutiennent que Karasek prend en compte une troisième dimension : le soutien social au travail. Cet aspect socio-émotionnel est relatif aux diverses relations que le collaborateur peut entretenir avec ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques. Un collaborateur confronté à une forte demande et une faible autonomie puise dans ses ressources pour lutter contre ce stress, cette tension. Le support social peut avoir un impact positif sur cette pression.

Dans notre travail de recherche, nous prenons en compte la spécificité du travail partiellement réalisé dans les locaux de l'entreprise et en télétravail : ce soutien social au travail est donc remis en cause. Par conséquent, nous nous posons la question : « Est-ce que dans un mode de travail hybride, le soutien social doit être réévalué par les managers ou est-il le même qu'en étant à 100 % en présentiel ? ». L'étude affirme qu'un manque de soutien social assure un facteur de risque pour la santé du travailleur. Selon THOMAS, L. & MICHEAU-THOMAZEAU, S. (2018) le manager doit mettre en place des actions afin de prendre en compte le ressenti des travailleurs pour ensuite mettre des actions en place, dégager des solutions dans le but de réduire les tensions et les situations pesantes pour le collaborateur.

INVENTAIRE DES RÉPONSES OBTENUES AUPRÈS DES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES

Comme mentionné ci-dessus, nous avons réalisé quinze entretiens exploratoires de type semi-directif au sein de l'entreprise Mölnlycke Health Care. Il était important dans cette recherche de diversifier les personnes interrogées dans le but de récolter un maximum d'informations. Cette partie sera divisée en quatre sections distinctes reprenant les quatre hypothèses de départ et elles seront ensuite de nouveau fractionnées en sous-catégories reprenant les thèmes abordés durant les entretiens.

Nous allons donc analyser de manière transversale les résultats des 15 entretiens réalisés pour ensuite en discuter dans la partie suivante.

9 Restitution des résultats

9.1 Hypothèse 1

Hypothèse 1 :

Dans un mode de travail hybride, le style de management e-communicationnel, basé sur la confiance, la compréhension et la communication ritualisée transparente est favorisé au sein d'une équipe contrairement au management de type contrôle.

La première hypothèse provient du postulat que l'autonomie, la confiance et la flexibilité du manager sont des qualités non-négligeables pour maintenir une bonne relation manager-équipe. Alors que le management de contrôle peut être moins bien vu de la part des collaborateurs et peut générer de l'anxiété.

Nous allons voir dans cette partie de quelle manière les managers décrivent leur manière de manager, dans quel(s) concept(s) ils se retrouvent parmi la confiance, l'autonomie, l'adaptation et le contrôle. Nous parcourons ensuite la manière dont ils organisent leur réunion pour ensuite terminer par des habitudes mises en place.

9.1.1 Quel(s) type(s) de management : confiance VS autonomie VS adaptation VS contrôle

« Confiance et autonomie absolue, euh je n'aime pas le contrôle, c'est pas lié au télétravail, c'est dans ma nature »

Manager L, Technology & Engineering Manager, le 12 mai 2022

«Je ne suis pas un manager qui a besoin de savoir ce qui a été fait aujourd'hui, je suis pas sur du micro-management, je donne vraiment cette responsabilité à l'équipe et cette autonomie de manière générale [...] tant que pour moi l'objectif est rempli et les tâches sont faites, je ne suis pas du tout sur le dos des gens»

Manager H, EMEA Logistics Operations Manager , le 10 mai 2022

« Je ne suis pas un manager qui va regarder en détail quand la personne commence, quand elle termine, je pars du principe que je fais confiance à mes collaborateurs. »

« Je pars du principe que voilà je fais confiance et que, ça roule comme ça »

Manager I , Global Transport Operations Manager , le 11 mai 2022

« Confiance totale, ils sont autonomes et ça fonctionne [...] Oui les gens sont chez eux, c'est pas pour ça qu'ils ne travaillent pas, je vois bien qu'ils travaillent et je ne vérifie pas qu'ils travaillent maintenant ce que j'avais modifié quand même. C'est pas du contrôle c'est la communication »

Manager O, EMEA Logistics Quality Manager , le 13 mai 2022

« Clairement moi, autonomie, confiance [...] je travaille énormément sur la confiance avec l'équipe planning [...] maintenant je leur ai dit je ne contrôle pas mais c'est donnant-donnant, ne me décevez pas sans quoi ce sera euh vraiment très compliqué pour la suite . Donc là, voilà, c'est vraiment en confiance totale »

Manager F , Planning & Warehouse Manager, le 09 mai 2022

« Y'a l'aspect bien-sûr bien-être, la connexion avec nos collaborateurs, cet esprit d'équipe qu'il faut encore travailler mais comment est-ce qu'on peut voir ?, est-ce qu'on avait mis déjà des trucs en place pour le contrôle ?, pour s'assurer que les commandes sont enregistrées, pour s'assurer que les plaintes si tout était géré, pour s'assurer aussi que les appels sont pris et pour ça on a des indicateurs, des indicateurs de performance. Pour s'assurer et contrôler que le travail, quand même il est fait [...] et aussi recevoir du feedback de la force de vente, du client. »

« Il faut trouver cet équilibre, donc il faut aussi laisser les gens, [...] il faut pas trop contrôler donc il faut aussi donner de l'espace quand quelqu'un est à la maison, donner l'espace et la confiance [...] c'est des gens qui connaissent leur boulot »

Manager N, Global Customer Care Director, le 13 mai 2022

« Contrôle surtout pas [...]voilà, confiance, adaptation et autonomie »

Manager B , Senior Product Care & Manager PC Europe , le 04 mai 2022

« Moi, je ne contrôle rien du tout [...] par contre, ce qu'ils savent c'est que si je demande un travail pour cette date-là, si c'est pas fait là je vais revenir vers eux, là je vais avoir un souci [...] ils sont hyper autonomes, moi j'ai pas le temps d'accompagner et ils le savent dès le début [...] on met des réunions de suivi, par exemple X devait faire ça cette année, c'est tout nouveau pour elle donc ça a été un peu le parachutage, je lui ai dit « tu me mets des réunions » donc on s'est mis des réunions toutes les semaines pratiquement pour un suivi, je dis « si tu en as besoin, moi ça va me rassurer dans le sens où je sais que tu avances et toi si tu as un problème mais je ne contrôle pas »

Manager K, Finance & Administration Director, le 12 mai 2022

« Nous on est dans un mode hybride très très light, on doit..., y'a une présence qui est obligatoire sur le site [...] pour le support des utilisateurs, en grande partie pour l'usine »

« On ne télétravaille même pas une fois semaine »

« Je suis obligé, on doit être dans le contrôle, maintenant, enfin contrôle soft aussi hein »

« Je sens, une fois de temps en temps que je dois quand même le recadrer, pas nécessairement parce qu'il ne va pas délivrer mais parce qu'il va avoir les mauvais réflexes parce qu'il est dans l'émotionnel [...] et là je dois être dans le contrôle »

Manager C, IT MANAGER Senior Application & Infrastructure Specialist, le 06 mai 2022

« Moi je ne suis pas une maniaque du contrôle mais je peux comprendre pourquoi on l'est [...] moi par défaut je vais faire confiance »

« Ceux qui avaient déjà des tendances, comment dire ; « borderline » bah c'est sûr que je les surveille un petit peu plus »

Manager J, CC Manager Northern Europe , le 10 mai 2022

« Ils sont très autonomes, à la limite quand ils font bien leur boulot, ils n'ont pas besoin de moi »

Manager A, Global Projects Director Operations , le 04 mai 2022

« X est déjà hyper autonome dans son travail »

« Confiance c'est clair ! [...] Moi je laisse beaucoup d'autonomie à X »

Manager E, Purchasing Manager Waremmes , le 09 mai 2022

« On travaille tous en individuel »

« Pour moi ça n'a pas changé car j'ai une équipe très mature »

« J'ai des outils pour surveiller, vérifier qu'il n'y ait pas d'abus [...] j'ai plus de risques d'abus d'over travail »

« Je pense que c'est cette relation de confiance qui finalement fait qu'elles n'osent pas abuser »

Manager G, CC Development Manager, le 10 mai 2022

« Autonomie c'était déjà une sorte de principe pour moi dès le départ »
« Autonomie principalement et être disponible quand c'est nécessaire pour des conseils »
Manager M, Senior Process Development Manager, le 12 mai 2022

« Des gens que je connais bien et en qui je sais que je peux avoir confiance donc déjà t'as pas le problème d'une personne moins engagée que l'autre et que tu dois davantage la contrôler »
« En terme de contrôle, je fais pas de contrôle [...] je sais qu'ils gèrent ce qu'ils doivent gérer »
« J'ai un boss qui est très très fort dans le contrôle [...] et j'entends quand même autour de moi que c'est ce genre de truc qui gêne les gens »
Manager D, Global Supply Chain Manager , le 06 mai 2022

9.1.2 Organisation des réunions¹⁹

« (les réunions sur site) Je n'impose pas, à un moment donné on s'était juste dit bah il faut qu'il y ait un minimum de présence, c'est-à-dire au moins une personne »
« Y'a toujours un lien Teams [...] celui qui est en Teams est en Teams, celui qui est là, il est là, et en fait, d'eux-mêmes ils s'organisent pour qu'il y ait quelqu'un »
Manager K, Finance & Administration Director, le 12 mai 2022

« On fait les one to one [...] en présentiel de préférence »
« Si c'est des réunions Teams, on essaie de faire plus court »
Manager M, Senior Process Development Manager, le 12 mai 2022

« Moi ça m'arrive encore de faire du télétravail de temps en temps, quand je suis en télétravail, je me connecte à des réunions. Le fait de ne pas être physiquement sur place crée vraiment une forme de distance »
« J'évite à tout prix les réunions hybrides justement, avec une partie du personnel sur site et une partie de l'équipe...euh...ça je n'aime pas du tout [...] si y'en a un des deux qui n'est pas là ou en télétravail, je préfère la décaler pour la faire en présentiel [...] c'est le mode hybride qui me dérange, j'ai l'impression que la personne qui est chez elle, elle participe moins [...] par contre je n'ai rien contre les réunions Teams, mais alors on est tous en Teams »
Manager L, Technology & Engineering Manager, le 12 mai 2022

¹⁹ Utilisation de l'abréviation DOM qui signifie « Daily Operational Meeting & WOM = « Weekly Operational Meeting »

« La communication est facile, même à distance »

« La partie communication dans l'équipe est importante [...]au sein de l'équipe ça fonctionne bien grâce à l'outil Teams, on a de toute façon maintenu nos one to one et nos team meeting toutes les semaines, on essaie de les faire au maximum en présentiel par contre parce que malgré tout le fait de perdre le contact visuel, on perd quand même quelque chose, les interactions ne sont pas de la même manière, on perd beaucoup du body language »

Manager H, EMEA Logistics Operations Manager , le 10 mai 2022

« J'ai des one to one réguliers avec chaque membre de mon équipe donc toutes les deux semaines je prends une demi-heure de temps pour faire un petit touch point sur « qu'est-ce qui est en cours chez toi ? Quelles sont les difficultés que tu rencontres ? » [...] On a aussi un team meeting avec l'équipe une fois semaine [...] C'est aussi un moment d'échange [...] Et alors, en plus de ça, on a un DOM meeting tous les matins à 9h30 »

« Il y a toujours un lien Teams dans mes invitations [...] c'est un peu comment ça se met parce que finalement, je n'ai pas de jour fixe de télétravail [...] il y a aussi d'autres moments où on se croise sans spécialement avoir un one to one et où on peut discuter ensemble" »

Manager I , Global Transport Operations Manager , le 11 mai 2022

« On a déjà beaucoup de réunions qui sont [...] avec la production, avec d'autres services etc. donc là d'office c'est du Teams, pour les réunions inter-départements, d'office la personne qui envoie [...] y'a toujours un lien Teams dans la réunion »

« Alors maintenant, en ce qui me concerne pour les réunions que j'organise je mets une salle de réunion, on a une petite salle ici, et je mets un lien Teams et ceux qui sont sur site se joignent à la réunion et ceux qui ne sont pas on les appelle via Teams. »

« On a aussi les Daily Operational Meeting [...] mais alors quand on est ici tous ensemble, bah je passe dans le bureau des planners, de l'équipe et voilà. »

Manager F , Planning & Warehouse Manager, le 09 mai 2022

« Il faut l'équilibre, il faut choisir vraiment de dire ce type de réunion entre l'équipe, on va l'avoir en Teams, donc on laisse le choix mais par contre, il faut toujours avoir cette interaction, vraiment cette interaction face à face et donc par exemple quand on a certains Workshop qui sont de plusieurs heures ou qui sont toute une journée avec un facilitateur externe, là on privilège plutôt les réunions physiques [...] et ça, ça renforce le relationnel, la connexion »

Manager N, Global Customer Care Director, le 13 mai 2022

« On a des meeting, ce qu'on appelle des WOM (Weekly Operational Meeting) [...] on a deux WOM par semaine »

Manager C, IT MANAGER Senior Application & Infrastructure Specialist, le 06 mai 2022

« Forcément dès qu'on a quelque chose à communiquer, il faut convoquer une réunion, ce qui rend les choses toujours un peu plus formelles »

Manager J, CC Manager Northern Europe , le 10 mai 2022

20

« Tous les mercredis j'ai un « Fika meeting » [...] où à priori, y'a pas d'agenda »

Manager A, Global Projects Director Operations , le 04 mai 2022

« J'ai un one to one une fois par mois avec elle alors là où on parle plus bah voilà « Comment te sens-tu ? Est ce qu'il y a des choses sur lesquelles je peux t'aider pour tes objectifs ? » On parle vraiment plus comment elle se sent par rapport à son travail etc. [...] J'essaie plutôt de le faire en présentiel »

Manager E, Purchasing Manager Waremme , le 09 mai 2022

« Ça n'a pas été spécialement dit mais quand j'organise les team meeting, on essaie d'être tous sur site, ou alors quand on a les one to one [...] c'est plus sympa quand on sait être sur site, c'est pas une obligation »

Manager G, CC Development Manager, le 10 mai 2022

« Pour la Weekly meeting [...] j'ai demandé si c'était possible qu'on soit tous là le jeudi pour qu'on puisse profiter de notre présence physique. Maintenant si ils ont une impossibilité, pas de souci mais voilà [...] c'est recommandé »

Manager D, Global Supply Chain Manager , le 06 mai 2022

²⁰« Fika » en suédois, signifie la pause-café, cela fait partie de la culture suédoise. Le terme de « Fika meeting » s'est développé pendant la pandémie afin de maintenir ces pauses informelles. (Manager A, Global Projects Director Operations , le 04 mai 2022)

9.1.3 Règles/habitudes mises en place

« En début de réunion, de demander la charge de travail des uns et des autres et donc je tiens une espèce de petit calendrier dans lequel je colorie en vert quand la personne me dit « ça va je gère bien mon travail », je bascule en orange quand la personne exprime qu'il est dans un mode « j'ai beaucoup à faire » et je suis en rouge quand il y a une forme de non-disponibilité absolue mais le rouge c'est aussi les congés. Et alors y'a aussi le code jaune qui est avant le code vert c'est la personne qui exprime que « j'ai vraiment pas assez de boulot [...] J'avais défini chaque mode»

Manager L, Technology & Engineering Manager, le 12 mai 2022

« Faire les réunions en présentiel, sinon tout ce qui est formation, comme on a eu quelques personnes nouvelles dans l'équipe, de le faire uniquement en présentiel [...] faire les formations en face to face, ça change vraiment tout »

Manager H, EMEA Logistics Operations Manager , le 10 mai 2022

« Pendant le Covid [...] j'avais instauré les DOM tous les jours qu'on n'a pas d'habitude [...] ça c'est resté donc une fois qu'on est passé à revenir de façon hybride, on l'a mis trois fois ou deux fois semaine 1h30 [...] On est là on le fait ensemble, on n'est pas là bah on se connecte »

Manager K, Finance & Administration Director, le 12 mai 2022

« Je leur demande d'être systématiquement minimum deux sur site, ils doivent s'arranger »

Manager F , Planning & Warehouse Manager, le 09 mai 2022

« On fait le point le lundi qui est en télétravail quel jour et qui est sur site et donc qui a l'occasion de voir qui »

« On a un team meeting toutes les cinq semaines [...] je l'impose sur site »

Manager O, EMEA Logistics Quality Manager , le 13 mai 2022

« Quelque chose qu'on a développé c'est l'histoire de la caméra [...] petit à petit c'est venu, c'est rare qu'on doive encore le demander »

Manager J, CC Manager Northern Europe , le 10 mai 2022

« Avoir son agenda toujours bien à jour »

Manager E, Purchasing Manager Wareemme , le 09 mai 2022

« Le vendredi mais ça reste plus informel, on se fait un petit coucou par Teams pour dire « ça a été ta semaine, comment ça se passe ? » »

Manager M, Senior Process Development Manager, le 12 mai 2022

9.2 Hypothèse 2

Hypothèse 2 :

Les managers prennent en compte la déspecialisation et mettent en place des techniques de communication et d'identification dans le but de maintenir voire d'augmenter le sentiment d'appartenance des membres de leur équipe et de réduire les risques de dé-proximité.

Dans la deuxième hypothèse, nous partons du principe que les managers se rendent compte de la distance sociale, de ce que la distance physique engendre en contexte de télétravail à raison de deux jours par semaine. En ayant cette prise de conscience, les managers de Mölnlycke Health Care mettent en place des actions telles que des techniques de communication et d'autres outils pour maintenir le sentiment de proximité de l'équipe.

Nous allons dans cette partie mettre en évidence les techniques mises en place par les managers pour maintenir ou non, ce sentiment ainsi que leurs manières de gérer les TIC.

9.2.1 Maintenir l'esprit d'équipe

« Je sais que je dois m'améliorer dans... tu parles de mettre des choses en place, je ne sais pas si c'est la période Covid mais je sais que je dois, par exemple, si je peux le faire, inviter mes collègues au restaurant, quelque chose comme ça ou aller bêtement marcher un jour midi on sort et on va marcher ensemble [...] quelque part les équipes souffrent quand même [...] un moment donné tu te dis « tiens je dois resserrer les rangs et je dois garder mes gens près de moi [...] pour garder la cohésion et cet esprit d'équipe »

Manager L, Technology & Engineering Manager, le 12 mai 2022

« On essaye quand même au maximum, quand certains reviennent au bureau, d'être plusieurs sur place, parce que c'est vrai que ça, c'est le bon côté et moins bon côté du télétravail et tout le monde l'apprécie et en même temps tout le monde est prêt à dire « Ah ça fait du bien de se revoir » et même avec d'autres équipes»

« On essaie de privilégier ces jours où on est en plus grand nombre sur site »

Manager H, EMEA Logistics Operations Manager, le 10 mai 2022

« On avait défini le jeudi comme la journée où on est en règle générale [...] tous sur site histoire d'avoir toute l'équipe au complet »

Manager G, CC Development Manager, le 10 mai 2022

« J'aime bien les voir au moins une fois sur la semaine [...] je voulais, dans la mesure du possible, voir au moins en face to face au moins un »

« Deux jours (de télétravail) mais pas plus, c'est mon avis, [...] y'a une dynamique qui doit être là et la proximité »

« Fin de l'année on a été manger un petit bout donc ça c'est le truc classique, là on organisait des petits déjeuners, donc chacun apportait un truc à manger et on prenait une salle [...] on ne le fait pas tout le temps, je crois qu'on l'a fait une fois par trimestre »

Manager K, Finance & Administration Director, le 12 mai 2022

« On a pu refaire une activité ensemble quand c'était permis [...] Ici je voulais aussi refaire quelque chose depuis novembre l'année dernière [...] finalement rien n'a pu se faire »

Manager I, Global Transport Operations Manager, le 11 mai 2022

« On est vraiment une équipe très soudée [...] donc en fait, il se nourrit au quotidien cet esprit, [...] on forme vraiment un noyau super dur [...] c'est tellement naturel dans mon équipe »

« L'informel a beaucoup de place ici en tout cas »

Manager F, Planning & Warehouse Manager, le 09 mai 2022

« Tous les jours, toutes les équipes ont quelque chose qui s'appelle un DOM et donc tous les matins [...] juste pour voir, ok comment ça va, qu'est-ce qu'il se passe aujourd'hui, où en sommes-nous etc. et ça tous les jours. »

Manager N, Global Customer Care Director, le 13 mai 2022

« Dès le départ on a créé un groupe dans Teams donc on partage tout, qu'il y ait des personnes en télétravail ou pas [...] mais on l'utilise beaucoup plus quand les gens sont en télétravail ça c'est un fait certain mais [...] c'est une façon de pallier à cette distance physique mais sur le fond je pense que ça n'a pas vraiment, enfin y'a quand même un gap, y'a un manque »

Manager C, IT MANAGER Senior Application & Infrastructure Specialist, le 06 mai 2022

« Mon équipe est excessivement soudée, ils se côtoient en dehors de Mölnlycke »

« Ça a toujours été ma politique, quand y'a un nouveau, bah il fallait l'intégrer »

« Quand je recrute quelqu'un [...] je pense équipe [...] « Est-ce qu'elle a ce côté où elle va pouvoir s'intégrer dans l'équipe ? » [...] je prends ça comme une compétence ».

Manager O, EMEA Logistics Quality Manager, le 13 mai 2022

« Moi je suis présent presque tous les jours et d'office je les vois, l'une ou l'autre et au minimum une fois par semaine toutes les deux ensemble »

« Une fois par mois on fait une réunion Teams [...] avec toutes les 3 »

Manager B , Senior Product Care & Manager PC Europe , le 04 mai 2022

« Ce que je regrette, c'est que je n'ai plus jamais une équipe complète sur un plateau sauf si je le demande de manière expresse »

« J'ai conseillé, j'en ai parlé avec mes superviseurs [...] de les laisser faire du « socializing »

Manager J, CC Manager Northern Europe , le 10 mai 2022

« Une fois de temps en temps, on essaie d'aller marcher sur le temps de midi »

« Les discussions informelles qu'on a ensemble et ça j'essaie vraiment de consacrer du temps tous les jours à lui demander comment elle va [...] parler de choses pas liées au travail [...] surtout quand on est pas là, [...] on va plus vite se téléphoner »

Manager E, Purchasing Manager Wareme , le 09 mai 2022

« Les DOM tous les matins permettent de se retrouver »

« Faire un repas d'équipe très informel sur le temps de midi, on a pris 1h30 de temps de travail »

Manager G, CC Development Manager, le 10 mai 2022

« Je pense que c'est plus facile avec une personne qu'on se connaît depuis une très longue date [...] et avec laquelle on avait des réunions physiques avant »

« Si on est en vidéo, ma fille vient faire coucou et montrer ses dessins, elle la connaît, y'a un petit peu d'informel [...] je ne le ferais pas avec tout le monde »

Manager M, Senior Process Development Manager, le 12 mai 2022

« J'ai la chance d'avoir une super cohésion dans l'équipe »

Manager D, Global Supply Chain Manager , le 06 mai 2022

9.2.2 Manière de gérer les Technologies de l'Information et de la Communication

« On a aussi notre groupe Whatsapp plus pour l'informel »

Manager C, IT MANAGER Senior Application & Infrastructure Specialist, le 06 mai 2022

« La plupart de notre communication se fait déjà par les outils à distance parce que nous on est à Waremme ici mais on travaille avec des partenaires qui sont en France, en Pologne, en Angleterre et donc tout se fait par les outils, que ce soit Teams, le téléphone, les mails ou autres »

« Teams [...] je trouve ça pas mal en terme de quand on a besoin d'une info rapide, un peu comme on le ferait aujourd'hui en allant directement au bureau de son collègue, en passant « Tiens tu as deux minutes pour moi ? » bah ça a le côté un peu intrusif car on a le pop-up en bas mais c'est un peu la même chose quand quelqu'un arrive et attend devant ton bureau [...] et c'est moins intrusif qu'un coup de téléphone »

« Le téléphone a quasi disparu, c'est old school »

« On a beaucoup de sharepoint, où on partage des fichiers, on utilise Teams pour les réunions formelles et informelles et l'équipe utilise aussi One Note pour échanger des textes plus larges et aussi garder des traces de certaines informations »

Manager H, EMEA Logistics Operations Manager, le 10 mai 2022

« Avec le DOM, on a une demi-heure connecté tous ensemble »

« On travaille aussi avec le chat Control Tower [...] et je sais aussi que en plus de ça, eux ont un groupe propre à l'équipe où moi je ne suis pas dedans »

Manager I, Global Transport Operations Manager, le 11 mai 2022

« Pour la communication, la gestion des projets, les multitâches, franchement, j'ai vraiment du mal à m'adapter au télétravail. Moi franchement d'un point de vue gestion, la collaboration, les échanges d'infos etc. [...] me lever, passer la tête « ah oui ça tu sais... » »

« Alors, énormément d'infos qui passent par Teams [...] on a quand même gagné du temps avec Teams. Et puis alors on utilise beaucoup moins les mails, enfin pour ce genre de petites infos-là quoi.

« Et puis rien de tel qu'ici au bureau, l'informel prend beaucoup de place quoi et qui dévie aussi sur des petites conversations personnelles, privées »

Manager F, Planning & Warehouse Manager, le 09 mai 2022

« Ce qui est arrivé un petit peu naturellement, c'est que les mails [...], c'est plutôt formel avec les collègues en dehors du département [...] et surtout avec les clients. Teams est devenu une façon de parler de façon beaucoup plus informelle »

Manager N, Global Customer Care Director, le 13 mai 2022

« L'IT nous a donné des outils de communication mais on n'a pas l'habitude de communiquer comme ça, on ne communique pas de la même façon quand on travaille sur un pc à la maison que quand on est dans un open space. »

« On a directement mis en place un groupe Whatsapp, on a renforcé tout ce qui était boîtes e-mail communes pour avoir des communications »

Manager O, EMEA Logistics Quality Manager , le 13 mai 2022

« On a créé des modes de collaboration via Teams »

« En tant que manager, on a développé d'autres techniques c'est-à-dire que moi quand je pose une question via Teams bah avant j'avais pas de réponse, je passais à autre chose, bah ici je me dis y'a pas de raison, je vais aussi les challenger de la même manière »

Manager J, CC Manager Northern Europe , le 10 mai 2022

« Moi je suis toujours super disponible pour elle et je sais que c'est réciproque donc on communique beaucoup via Teams. Et c'est vrai qu'on a quand même gardé ce canal de communication même si on est dans le bureau toutes les deux. »

Manager E, Purchasing Manager Wareme , le 09 mai 2022

« On a davantage enregistré les réunions [...] disons que, si on était tous sur place, on aurait pas enregistré la réunion [...] t'as quand même énormément de réunions informatives [...] de cette manière je peux optimiser mon temps »

Manager D, Global Supply Chain Manager , le 06 mai 2022

9.3 Hypothèse 3

Hypothèse 3 :

Les managers prennent en compte les différentes personnalités et n'agissent pas de la même manière avec tous les membres de leur équipe pour optimiser au maximum le potentiel de chacun d'entre eux.

Dans cette troisième hypothèse, nous partons du fait que les managers s'adaptent à chaque personnalité des membres de leur équipe pour tirer le maximum du potentiel de chacun d'entre-eux.

Par ce fait, nous parcourrons dans un premier temps la réaction des managers quant à la prédisposition au stress professionnel pour ensuite discuter de l'adoption managériale face aux différentes personnalités.

9.3.1 Prédisposition au stress professionnel

« Oui y'en a qui sont plus soumis au stress, sachant qu'on a quand même une grosse pression [...] beaucoup d'heures supplémentaires [...] Ici moi je vais plus le faire, je vais m'adapter en terme de suivi vis-à-vis de la personne ; de faire des one to one plus réguliers, des checks plus réguliers avec eux « Tiens comment tu te sens par rapport à ça ? » donc ça va un peu dépendre. Ou alors parfois dans certaines réunions bah moi je serai là en support aussi »
« Y'en a qui ont déjà suivi des formations en gestion du stress, je trouve que c'est vraiment un plus »

Manager H, EMEA Logistics Operations Manager, le 10 mai 2022

« Y'a toujours un risque chez tout le monde, je pense. »
« Il faut un peu cette balance entre moi dans mon rôle de manager ou aussi dans mon expérience de vie, qu'est-ce que partager avec la personne pour dire de donner des conseils »

Manager I, Global Transport Operations Manager, le 11 mai 2022

« Oui, particulièrement maintenant. En fait je suis face à un gros souci où la charge de travail est telle que tous les trois (planners) viennent se plaindre et là je leur réponds « j'ai pas de solution pour le moment » donc ça c'est critique »

Manager F, Planning & Warehouse Manager, le 09 mai 2022

« Alors oui, j'ai dans mon équipe quelqu'un qui a déjà fait un burn-out »

Manager G, CC Development Manager, le 10 mai 2022

« Je pense qu'il y a des personnes qui ont des points qui les stressent plus que d'autres »

Manager M, Senior Process Development Manager, le 12 mai 2022

« Je crois que le stress est chez tout le monde [...] plus disposée au stress qu'une autre, je ne pense pas mais différemment oui [...] le stress il est chez tout le monde mais ça va être situationnel »

Manager D, Global Supply Chain Manager, le 06 mai 2022

9.3.2 Adaptation à chacune des personnalités

« Je pense que le manager idéal il sait s'adapter, moi je pense pas que je sais m'adapter, je ne crois pas. Je suis conscient de ça [...] ma manière de manager n'a pas changé, c'était plutôt ma disponibilité qui a changé »

« Je connais quand même les forces et les faiblesses de mes collègues, mais mon management sera le même [...] j'essaie de compenser la faiblesse »

Manager L, Technology & Engineering Manager, le 12 mai 2022

« Y'a des choses qui vont être les mêmes pour tout le monde parce que y'a un côté égalité, on ne peut pas donner de préférence pour un que pour l'autre, par exemple le respect des deadline, ce sera la même chose pour tout le monde [...]. Après, la manière d'aborder, comment y arriver, comment voilà, ça tu dois t'adapter, donc les one to one ne vont pas être les mêmes avec chacun »

« Avec X, je m'étais mis des pop-up « ne pas oublier d'aller lui demander comment ça va »

Manager K, Finance & Administration Director, le 12 mai 2022

« Je pense que c'est naturel pour moi de dire ah oui telle personne, on va plutôt parler comme ça »

« J'essaie de m'adapter en fonction de la personne et de son expérience »

Manager M, Senior Process Development Manager, le 12 mai 2022

« J'ai des profils différents [...] ce qui est le plus important, c'est d'obtenir le meilleur du potentiel de chaque collaborateur et pour avoir ça, il faut que le manager, qu'ils adaptent leur style de management »

Manager N, Global Customer Care Director, le 13 mai 2022

« C'est vraiment essentiel d'apprendre à connaître son équipe et d'adapter la communication et aussi des fois choisir le bon moment pour dire les choses »

« Je favorise beaucoup l'échange [...] et je demande aussi un feedback ouvertement « Qu'est-ce que vous aimez dans ma façon de communiquer avec vous, d'échanger ? » [...] pour voir si y'a des choses que je dois faire différemment »

« Je communique différemment avec quelqu'un qui est, avec une fille de mon équipe ou avec un homme de mon équipe [...] pour des choses, peut-être des fois une personne qui peut être un peu plus sensible ou quoi et j'essaie de prendre un peu, de tourner les phrases un peu différemment pour que ce soit moins frontal comme information »

Manager I , Global Transport Operations Manager , le 11 mai 2022

« Oui [...] j'ai un agent qui a tendance à s'isoler [...] mais comment faire pour être présent sans être intrusif ? Ça c'est la limite »

Manager J, CC Manager Northern Europe , le 10 mai 2022

« Ma communication est la même pour l'ensemble [...] mais maintenant, je sais à quoi je dois faire attention avec chacun d'entre eux [...] mais c'est plus alors dans les one to one où je vais orienter la discussion en tenant compte de la personnalité de la personne, je sais ce qui est critique pour eux, ce qui l'est moins »

Manager F , Planning & Warehouse Manager, le 09 mai 2022

« Après je m'adapte aussi à chaque personnalité dans l'équipe, y'en a qui sont extrêmement efficaces et ça on voit très fortement, j'avais une personne dans l'équipe qui donne des petits update sur Teams, me tenir au courant de l'essentiel. Là où d'autres si je ne prends pas contact, je pourrais ne pas les entendre pendant la semaine donc là-dessus je fais un suivi plus régulier de les contacter « Tiens comment ça va aujourd'hui, comment est-ce que ça se passe là-dessus ? » et là parfois ça met le pied à l'étrier pour déballer les choses »

Manager H, EMEA Logistics Operations Manager , le 10 mai 2022

« Ils sont tous différents [...] oui j'ai un management global [...] J'adapte mon écoute et mes réponses à la personne qui est en face de moi parce que les attentes ne sont pas les mêmes »

« Là où tu veux les amener, tu ne vas pas les amener de la même façon »

Manager O, EMEA Logistics Quality Manager , le 13 mai 2022

« Non, ou peut-être sans m'en rendre compte mais encore une fois on a une communication très ouverte et à la limite c'est elles qui viennent me trouver quand elles ont des questions, des demandes ou des inquiétudes [...] maintenant je sais qu'elles ont des sensibilités différentes »

Manager B , Senior Product Care & Manager PC Europe , le 04 mai 2022

« J'ai un leadership je dirais situationnel, je le gère en fonction de leur degré de maturité, leur personnalité, leurs besoins aussi »

Manager A, Global Projects Director Operations , le 04 mai 2022

« Y'a toujours une forme d'adaptation »

Manager G, CC Development Manager, le 10 mai 2022

« Oui évidemment la personnalité est super importante. Selon le type de personne que tu as face à toi, t'agis pas de la même façon [...] je sais quels sont ses faiblesses et ses points forts et je les utilise»

« Je ne sais pas si tu connais le profil D.I.S.C ? Moi je suis un grand I et elle un S [...] donc ce n'est pas pour moi quelque chose de difficile, ça se fait assez naturellement [...] Ce qui est super important pour moi c'est d'avoir compris comment elle était et comment je devais m'adresser à elle [...] ça m'a vraiment aidé à comprendre ses réactions »

Manager E, Purchasing Manager Waremmes , le 09 mai 2022

« Je m'adapte, ça fait partie de ce qu'on a appris en termes de profil, le D.I.S.C ou le leadership situationnel, j'ai bien appris, mais c'est des outils super importants. En tant que manager, le D.I.S.C ça a changé ma vie quoi [...] ça m'a aidé à comprendre comment fonctionnaient certaines personnes de mon équipe et comment je dois aborder les choses pour qu'ils se sentent mieux par rapport à mes requêtes »

Manager D, Global Supply Chain Manager , le 06 mai 2022

9.4 Hypothèse 4

Hypothèse 4 :

Dans un mode de travail hybride, la conciliation vie privée – vie professionnelle, la réduction de coût, et les conditions de travail flexibles augmentent la satisfaction des travailleurs et, par ce fait, leurs performances.

Cette dernière hypothèse soumet l'idée qu'en proposant un mode de travail hybride aux collaborateurs, cela augmenterait leur satisfaction, ce qui aurait un impact positif sur leurs performances au travail.

Nous expliciterons les paroles des managers quant à ce sujet de la manière suivante : dans un premier temps, nous aborderons la fluctuation de la performance en fonction de si le travail est effectué dans les bureaux de l'entreprise ou bien en télétravail. Ensuite, nous aborderons la thématique de la variation de la performance depuis ce mode de travail bidimensionnel.

9.4.1 Variation de performance en fonction du télétravail et du travail sur site

« Quand X prend un jour de télétravail ou deux jours de télétravail par semaine, j'ai une totale confiance en X, c'est-à-dire que je sais qu'il travaille sur des activités de type administratives qui demandent de la concentration et il est plus efficace chez lui que ce qu'il ne l'est ici » [...] Je suis plus performant quand je suis chez moi que quand je suis ici, c'est certain »

« Je suis persuadé que le télétravail amène une valeur ajoutée »

Manager L, Technology & Engineering Manager, le 12 mai 2022

« Non, pas spécialement »

Manager H, EMEA Logistics Operations Manager, le 10 mai 2022

« Non je pense que c'est la même chose pour eux parce que ils travaillent quand même en équipe »

Manager K, Finance & Administration Director, le 12 mai 2022

« Pas vraiment non »

Manager I, Global Transport Operations Manager, le 11 mai 2022

«Voilà X c'est deux heures par jour sur la route, Y aussi, ces heures-là elles ne les passeront pas sur la route, elle seront beaucoup plus performantes en travaillant à la maison »

« Moi par contre, en tant que manager, je suis beaucoup plus performante sur site qu'à la maison ; gestion d'équipe, le contact voilà, c'est beaucoup plus facile»

Manager F , Planning & Warehouse Manager, le 09 mai 2022

« C'est la même chose »

Manager N, Global Customer Care Director, le 13 mai 2022

« Par rapport à l'hybride, là où j'ai dû mettre le holà c'est si tu télétravailles si tu sais télétravailler pas parce que tu as [...] il sait ce que j'attends de lui [...] maintenant, il posera un congé si nécessaire ou alors il se mettra en « Home » en fonction de sa disponibilité »

Manager C, IT MANAGER Senior Application & Infrastructure Specialist, le 06 mai 2022

« Je pense que travailler en télétravail, je pense à mon avis euh doit augmenter peut-être un petit peu leurs capacités car elles sont moins tracassées [...] le télétravail apporte beaucoup plus de confort »

Manager B , Senior Product Care & Manager PC Europe , le 04 mai 2022

« Le télétravail maintenant, c'est la même chose qu'un jour de travail sauf que c'est à la maison, on a des réunions, c'est un peu comme si la porte était un peu ouverte »

Manager J, CC Manager Northern Europe , le 10 mai 2022

« Je ne trouve pas ça flagrant [...] mais en télétravail, t'arrives à te concentrer plus sur certaines choses »

Manager E, Purchasing Manager Waremme , le 09 mai 2022

« Si on a un rapport à rédiger, comme elle est dans un paysager, c'est peut-être mieux de le faire le jour du télétravail [...] pour certaines tâches oui »

Manager M, Senior Process Development Manager, le 12 mai 2022

« Je sais ce que je vais faire davantage qui va être plus efficace à la maison et ce qu'il va être plus efficace ici »

Manager D, Global Supply Chain Manager , le 06 mai 2022

9.4.2 Variation de performance depuis ce mode de travail hybride

« Non, pas par rapport au résultat attendu maintenant je vois que ça offre plus de flexibilité aux gens »

Manager H, EMEA Logistics Operations Manager, le 10 mai 2022

« Le côté hybride complexifie, je dirais que en fait, tout ou rien c'était facile parce que tu t'adaptais à un truc ou à un autre. Alors y'avait des inconvénients dans les deux hein [...] côté hybride, tu fonctionnes avec les deux »

Manager K, Finance & Administration Director, le 12 mai 2022

« J'ai l'impression qu'on est resté sur un niveau de performance assez stable depuis le Covid, j'ai pas l'impression qu'il y a eu une baisse, oui peut-être certaines personnes à un moment ou un autre mais je trouve que c'était logique »

« Je trouve que c'est beaucoup mieux maintenant [...] où on a un équilibre vie professionnelle – vie familiale [...] Je pense qu'on travaille aussi bien, voire même peut-être un peu mieux maintenant du fait de cette flexibilité »

Manager I, Global Transport Operations Manager, le 11 mai 2022

« Oui, ce qu'il y a c'est que la charge de travail a tellement explosé, donc j'ai envie de dire oui clairement ils sont plus performants avec ces deux jours de télétravail »

Manager F, Planning & Warehouse Manager, le 09 mai 2022

« Moi ce que j'ai constaté, ça dépend de la personne, ça dépend des équipes »

« On a constaté que le télétravail ou l'hybride, ça n'a rien avoir. Une équipe qui est forte, restera forte [...] ça dépend de l'équipe, pas de la situation »

Manager N, Global Customer Care Director, le 13 mai 2022

« C'est compliqué, X y'a pas eu de différence »

Manager C, IT MANAGER Senior Application & Infrastructure Specialist, le 06 mai 2022

« J'ai pas le sentiment qu'il y a une perte ou une hausse de performance »

Manager O, EMEA Logistics Quality Manager, le 13 mai 2022

« Je ne pense pas [...] elles délivrent, elles font le travail qu'il faut mais peut-être de manière un peu différente »

Manager B, Senior Product Care & Manager PC Europe, le 04 mai 2022

« L'équipe X [...] je n'ai pas vu de baisse de performance à aucun niveau [...] ils l'étaient avant, ils le sont restés pendant [...] et là, y'a rien à dire, tout va bien »

Manager J, CC Manager Northern Europe , le 10 mai 2022

« Quand on a discuté du well-being lors du dernier team meeting, la chose qui est revenue sur la bouche de tout le monde c'était combien ils appréciaient la flexibilité due au télétravail »

Manager G, CC Development Manager, le 10 mai 2022

« Elle a quand même tiré beaucoup d'avantages de ce mode hybride mais je reste persuadée qu'elle a besoin d'être sur le terrain »

« C'est très difficile à dire [...] mais je pense quand même que [..], ça a permis d'améliorer la motivation »

Manager E, Purchasing Manager Waremme , le 09 mai 2022

« Je n'ai pas remarqué de perte de performance, j'aurais plutôt dit un gain »

Manager D, Global Supply Chain Manager , le 06 mai 2022

ANALYSE DES HYPOTHÈSES THÉORIQUES MISES EN RELATION AVEC LA RÉALITÉ DU TERRAIN

Après avoir mis à plat les extraits d'entretiens, nous allons mettre en relation les hypothèses de départ découlant de notre revue de littérature avec l'étude du terrain. Pour rappel, nous avons réalisé 15 entretiens auprès de managers de la société Mölnlycke Health Care afin de comprendre de quelle manière ceux-ci maintenaient impliqués leurs collaborateurs dans le mode de travail hybride. Le résultat de notre recherche scientifique s'articule en quatre hypothèses mentionnées ci-dessous. Le but étant de répondre à notre question de recherche : « Engagement et performance: de quelle manière les managers maintiennent-ils un équilibre dans leur équipe dans un mode de travail hybride ? ».

1. Dans un mode de travail hybride, le style de management e-communicationnel, basé sur la confiance, la compréhension et la communication ritualisée transparente est favorisé au sein d'une équipe contrairement au management de type contrôle.
2. Les managers prennent en compte la déspecialisation et mettent en place des techniques de communication et d'identification dans le but de maintenir voire d'augmenter le sentiment d'appartenance des membres de son équipe et de réduire les risques de dé-proximité.
3. Les managers prennent en compte les différentes personnalités et n'agissent pas de la même manière avec tous les membres de leur équipe pour optimiser au maximum le potentiel de chacun d'entre eux.
4. Dans un mode de travail hybride, la conciliation vie privée – vie professionnelle, la réduction de coût, et les conditions de travail flexibles augmentent la satisfaction des travailleurs et, par ce fait, leurs performances.

L'échelle de vérification que nous utiliserons pour valider ou non nos hypothèses est la suivante :



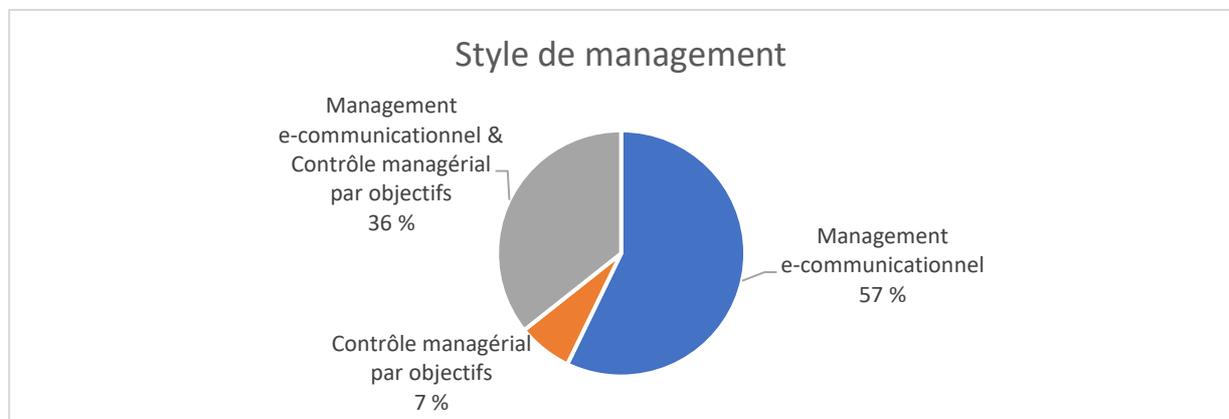
10 Discussion

10.1 Hypothèse 1

La première hypothèse émise fait apparaître que le mode de management e-communicationnel est plus apprécié par les collaborateurs que le contrôle managérial par objectifs pour sa flexibilité, sa bienveillance et sa souplesse accordée aux procédures. L'entreprise instaure une communication fréquente, conviviale et transparente adaptée aux besoins opérationnels et bien perçue par les collaborateurs. L'e-manager utilise les TIC pour maintenir ce sentiment de proximité : il va utiliser certaines réunions afin de coconstruire des pratiques collectives et garder ce contact qui, pour lui, est très important.

L'e-manager apprécie ce mode de travail hybride qui lui permet ainsi qu'à ses collaborateurs de concilier vie privée – vie professionnelle : il met d'ailleurs un point d'honneur à cette conciliation qui est un réel plus dans ce mode hybride selon lui. Le manager fixe des objectifs à atteindre à son équipe en prenant en compte les difficultés que peut apporter l'hybridation du travail comme l'isolement ou encore la mise en retrait d'une personne. Pour pallier à ces obstacles, le manager va utiliser les TIC à bon escient en mettant en place des réunions journalières/hebdomadaire à la bonne convenance de l'équipe. Dans ce mode de management, chaque personne trouve sa place au sein de l'équipe.

Lors des interviews, nous leur avons demandé, dans un premier temps, de décrire leur manière de manager leur équipe dans ce mode hybride en reprenant les termes suivants : autonomie, flexibilité, adaptation et contrôle. Comme nous avons pu le voir précédemment dans les extraits tirés des interviews, 100 % des managers ont décrit avec assurance que leur manière de gérer l'équipe se faisait en confiance et en autonomie. Cependant, nous avons remarqué que 4 d'entre eux tendaient vers un management avec une certaine touche de contrôle. Pour répondre à notre hypothèse de départ, nous avons reporté les données récoltées sur un graphique :



Source :Style de management – PHILIPPET, S. (2022)

Nous constatons que la majorité des interviewés au sein de la société Mölnlycke pratiquent un management de type e-communicationnel : il s'agit ici de managers qui pratiquent eux-mêmes du télétravail. Ils sont attentifs au bien-être de leurs collaborateurs et prônent une bonne conciliation vie privée – vie professionnelle. Leur management se fait totalement sur base de la confiance et de la flexibilité. En cas de force majeure, ils n'hésitent pas à aller au-delà des limites de la politique de télétravail. Ils ont également organisé leurs réunions de manière à construire la collectivité; par exemple avec les Daily Operational Meeting (DOM), les Weekly Operational Meeting (WOM), les one to one, les Fika meeting ou encore les team meeting. Certains managers imposent même certaines réunions en présentiel pour garder ce côté humain et informel que nous pourrions perdre dans les réunions en ligne.

Seulement 7 % des interviewés travaillent avec un contrôle managérial par objectifs : il s'agit ici de managers qui n'utilisent pas ou très rarement le télétravail. Par ce fait, ils n'encouragent pas leur équipe à le faire malgré que la politique de télétravail l'autorise. Ils apprécient avoir des objectifs clairs pour les années à venir. La communication dans ce type de management est très formelle et s'en tient aux aspects du travail.

Lors des entretiens, il n'était, dans certains cas, pas aisé de placer le manager dans une case. C'est pour cette raison que 36 % des managers se retrouvent dans les deux styles : il s'agit ici de managers qui ont un avis très favorable quant au télétravail, ils le pratiquent au régime autorisé par l'entreprise de même que l'équipe. Cependant, selon eux, il est nécessaire de fixer un cadre : en effet, ils organisent de manière régulière des réunions de suivi afin de vérifier l'avancement du projet/travail en cours. Nous considérons qu'il ne s'agit pas de contrôle pur et dur mais bien d'une forme de contrôle quand même.

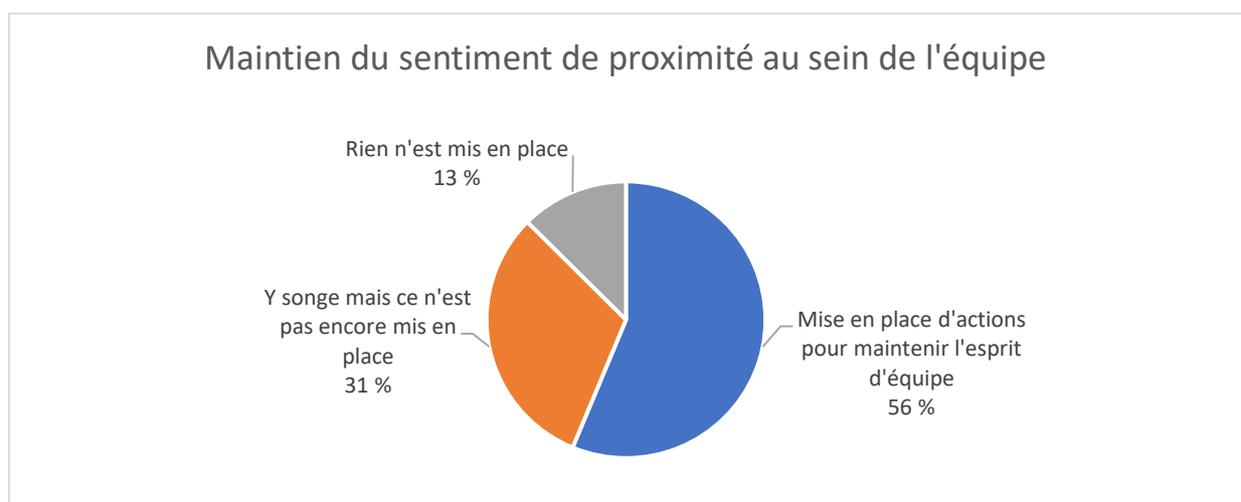
Pour conclure la discussion de cette première hypothèse, nous dirons qu'elle est pratiquement vérifiée. Autonomie, flexibilité et confiance sont les maîtres mots dans le style de ce management. Tant les managers que les collaborateurs apprécient la conciliation vie privée – vie professionnelle qu'offre le travail hybride.

Notre avis quant à la raison de ce phénomène est le suivant : d'une part la société Mölnlycke Health Care prône ces valeurs de confiance et de responsabilité, c'est d'ailleurs pour cette raison qu'à la suite de la crise sanitaire, ils sont passés de 18 jours de télétravail/an à 2 jours/semaine. La société a décidé de faire confiance à ses collaborateurs et cela s'est fortement ressenti lors des interviews. Il ne s'agit pas seulement du choix du manager, cela fait partie de la culture de la société et les travailleurs l'apprécient. D'autre part, selon nous, la confiance et l'autonomie engendrent forcément un phénomène de contrôle car il s'agit du rôle du manager de s'assurer que les collaborateurs ne se perdent pas et suivent tout de même une ligne directrice. L'autonomie ne va pas sans une part de contrôle mais il s'agit d'un contrôle bienveillant.

10.2 Hypothèse 2

La deuxième hypothèse expose que la déspecialisation physique et psychologique du travailleur est prise en compte par le manager. Afin de limiter les risques de dé-proximité et de maintenir le sentiment d'appartenance, les managers mettent en place des actions et utilisent des techniques de communication via les TIC. Nous partons du postulat que, pour qu'un collaborateur s'estime faire partie d'une collectivité, celui-ci doit s'identifier à son équipe. La notion de partage est également mise en exergue : en partageant des expériences, les travailleurs se trouvent des points communs, cela a comme conséquence d'augmenter le sentiment de confiance et de collectivité. La communication a également un impact sur le sentiment de proximité des membres de l'équipe. Il est essentiel que le manager trouve l'équilibre entre la fréquence de ses communications et leur intensité c'est-à-dire de laisser place à la communication informelle tout en maintenant des communications formelles. Son rôle est de trouver un juste milieu afin de maintenir, voire augmenter la qualité des relations que perçoivent les collaborateurs à travers les TIC.

Nous avons interrogé les managers afin de savoir si ils mettaient des actions en place pour maintenir ce sentiment d'appartenance à l'équipe et de quelle manière ils géraient les technologies de l'information et de la communication. Afin de mesurer au mieux les résultats, nous les avons répartis en trois catégories : les managers qui mettent en place des actions pour garder la cohésion d'équipe, ceux qui en mettaient avant la crise et songent à les remettre en place dans un futur proche et ceux qui ne mettent rien en place.



Source : Maintien du sentiment de proximité au sein de l'équipe – PHILIPPET, S. (2022)

Comme nous pouvons le voir, un petit peu plus de la moitié des managers interrogés prennent en compte cette déspecialisation et mettent en place des actions pour maintenir la collectivité au sein de l'équipe telles que : être plusieurs sur site en même temps ou encore que toute l'équipe soit présente le

même jour, les DOM afin de se saluer tous les jours et savoir comment les gens se portent, les soupers au restaurant en équipe ou encore l'organisation de petits-déjeuners sur site, certains vont se promener en équipe sur le temps de midi, etc. Nous retrouvons toutes sortes d'actions mises en place par les managers afin de pallier à cette diminution des contacts directs. Chacun a également sa méthode pour utiliser les TIC. Néanmoins, Teams²¹ reste l'outil de communication le plus utilisé pour garder ce contact permanent. Ils l'utilisent aussi bien en télétravail qu'en présentiel.

Presque 1/3 des managers songent à mettre en place des actions mais n'ont pas encore eu la possibilité de le faire : en effet, nous avons souvent eu l'occasion d'entendre que des actions avaient été mises en place avant le Covid mais la pandémie a obligé les managers de les mettre en suspens. Cependant, ceux-ci n'ont jamais réellement pris le temps de les remettre en place.

Seulement 13 % des managers ne mettent pas d'action en place, cela découle du fait que l'équipe est déjà très soudée. Les managers ne ressentent pas le besoin d'en instaurer en plus des actions car ils le font d'eux-mêmes, parfois même en dehors des heures de travail.

Si nous posons un regard réflexif à propos de ce thème, nous pensons que l'outil Teams est très utile dans ce mode de management, il offre la possibilité de composer un groupe avec toute l'équipe ce qui permet de garder un contact continu en impliquant tous les membres de l'équipe. Nous avons ressenti chez la plupart des managers le besoin de voir en présentiel au moins une fois par semaine chaque membre de l'équipe: cela reste important pour eux de visualiser l'état de bien-être des collaborateurs en temps réel car derrière un écran ils peuvent cacher leurs émotions.

Nous avons eu l'impression que notre interview a suscité de l'intérêt auprès des managers, par exemple concernant les actions mises en place pour maintenir le sentiment de proximité: nous pouvions ressentir comme un petit malaise de la part des managers qui songent à remettre des actions en place car ils se sont rendu compte qu'ils avaient mis cela de côté mais que c'était un point important à remettre à jour.

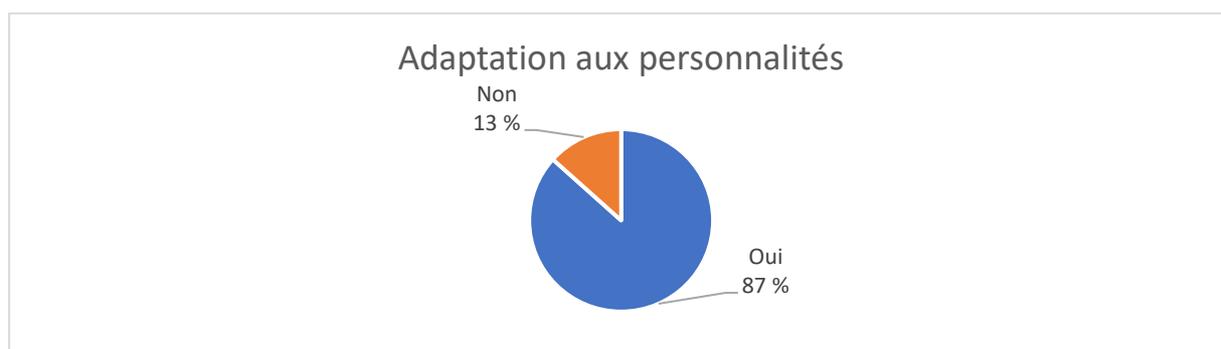
L'hypothèse est partiellement vérifiée car seulement 56 % des managers prennent en compte la déspecialisation et mettent en place des actions pour pallier à ce manque physique/géographique et psychologique. Cependant, comme mentionné ci-dessus 31 % des managers songent à en remettre en place, il serait donc intéressant de mener une enquête dans quelques mois afin de voir si notre interview aura eu un impact sur ces managers. Si c'est le cas, notre hypothèse pourrait avoir des tendances de pratiquement vérifiée ou peut-être même totalement vérifiée.

²¹ « *Microsoft Teams est une solution entièrement nouvelle qui regroupe les personnes, les conversations, le contenu et les outils dont les équipes ont besoin pour pouvoir collaborer aisément afin d'être plus productives.* » Kirk Koenigsbauer. (2016, 2 novembre). Présentation de Microsoft Teams — Espace de travail basé sur la conversation dans Office 365. Microsoft. Consulté le 2 août 2022, à l'adresse <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-365/blog/2016/11/02/introducing-microsoft-teams-the-chat-based-workspace-in-office-365/#:~:text=Microsoft%20Teams%20est%20une%20solution,afin%20d'%C3%AAtre%20plus%20productives>.

10.3 Hypothèse 3

La troisième hypothèse dont nous allons discuter se base sur le fait qu'il existe différentes personnalités. Les managers tiennent compte de ces différences et s'adaptent à chacune d'elle afin d'utiliser au maximum le potentiel de chacun des membres de son équipe. Pour ce faire, la littérature nous propose d'étudier le profil D.I.S.C: il s'agit de l'acronyme de Dominant, Influent, Stable et Conscientieux, chacun de ces adjectifs a une couleur attribuée en fonction du type de personnalité. Une personne ne se retrouve jamais totalement dans une case mais, dans la plupart des cas, un de ces 4 traits de personnalité est mis en évidence. Une fois que le manager a décelé à quels types de personnalités il avait affaire dans son équipe, il est tout de suite plus aisé pour celui-ci de comprendre la manière de fonctionner de chacun des collaborateurs ainsi que la manière dont il doit communiquer avec eux. Cette étude des profils sert à cerner chaque personne dans le but d'optimiser au maximum leur potentiel; la manière de manager une personne dominante ne sera pas la même qu'avec un stable par exemple. L'adaptation aux personnalités est un atout dont le manager doit tenir compte afin de tirer son équipe vers le haut.

Lors de nos entretiens, nous nous sommes interrogés quant à l'adaptation des managers aux différentes personnalités dans ce mode de travail hybride. Nous avons dans un premier temps tourné la question de manière générale : « Prenez-vous en compte les personnalités de vos collaborateurs dans votre manière de manager ? », pour ensuite prendre la tournure de ce mode de travail : « Est-ce que le mode de travail hybride a accentué cette adaptation et que mettez-vous en place ? ».



Source : Adaptation aux personnalités – PHILIPPET, S. (2022)

Comme nous pouvons le voir dans ce graphique, la majorité des managers prennent en compte la personnalité de chaque personne pour travailler de manière optimale avec celle-ci. Seulement 13 % des managers estiment avoir un management global pour toute l'équipe sans nécessairement s'adapter aux personnalités. Certains managers nous ont fait part de leur connaissance du profil D.I.S.C, ils nous ont affirmé que cette formation avait totalement changé leur manière de manager. Sans forcément s'en rendre compte, ils analysent la personne qu'ils ont en face et ils adaptent automatiquement leur manière

de communiquer.

Nous pouvons dire que la troisième hypothèse est totalement vérifiée avec 87 % des managers qui prennent en compte la personnalité de leurs collaborateurs pour maximiser le potentiel de l'équipe. Ce que nous retirons principalement des entretiens c'est qu'il y a toujours une forme d'adaptation de la part des managers. Le leadership situationnel proposé par Hershey et Blanchard explicité précédemment part du même postulat: l'adaptation managériale à chaque situation est nécessaire pour un bon fonctionnement de l'équipe.

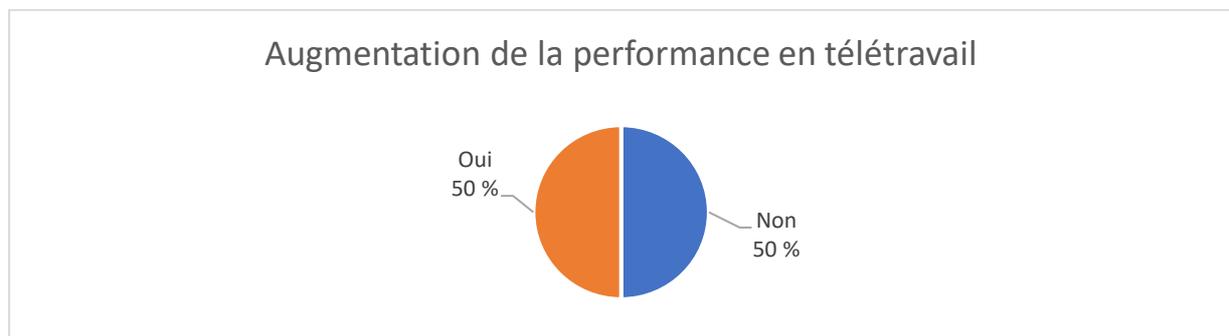
Nous avons également étudié la sous-thématique du stress au travail. Nous avons pris la décision de ne pas le mentionner dans l'hypothèse de base car c'est un thème qui demande une mûre réflexion ainsi qu'une grosse analyse et nous avons choisi de nous concentrer sur les différentes personnalités. Cependant, nous avons quand même eu l'occasion d'aborder le sujet auprès de 9 managers durant les entretiens : nous avons découvert que 78 % pensent que certaines personnes sont prédisposées au stress professionnel. Il aurait été intéressant d'approfondir ce thème car la littérature scientifique étudiée par JUNG stipule que si, au départ, chaque personne dispose des mêmes capacités et que chacun, en fonction de sa personnalité, les utilise à bon escient, tout le monde aurait potentiellement la même efficacité pour répondre à une situation de stress.

Il n'est toutefois pas possible d'étudier ce phénomène plus en profondeur car cela demanderait une analyse beaucoup plus poussée.

10.4 Hypothèse 4

La quatrième hypothèse mentionne que le télétravail accordé dans un mode de travail hybride accorde une conciliation vie privée – vie professionnelle. Cela permet également de réduire les coûts et d'améliorer les conditions de travail grâce à la flexibilité accordée aux collaborateurs. Cette hybridation du travail augmenterait la satisfaction des travailleurs et, par conséquent, leurs performances. La théorie nous affirme que deux canaux sont à l'origine de l'augmentation de la performance : les canaux directs modifiant l'efficacité du travailleur comme la diminution des trajets domicile – lieu de travail et les canaux indirects comme la diminution des coûts énergétiques pour l'entreprise ce qui libère des ressources pour développer de nouveaux projets. L'augmentation de la satisfaction des travailleurs diminue l'absentéisme ainsi que le turnover. La flexibilité qu'offre l'entreprise est un atout pour l'employeur lors de potentiels recrutements.

Dans notre étude de terrain, nous nous sommes focalisés sur deux types de performance. Dans un premier temps, nous nous sommes interrogés sur la différence de performance ou non des collaborateurs lorsqu'ils sont sur site ou lorsqu'ils télétravaillent.

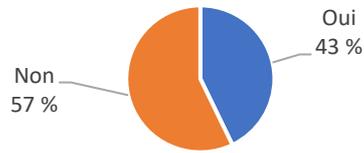


Source : Augmentation de la performance en télétravail – PHILIPPET, S. (2022)

Comme nous pouvons le constater, la moitié des managers pensent que les travailleurs sont plus productifs en télétravail. Cela est dû au fait que, selon eux, les télétravailleurs ont la possibilité de plus se concentrer, de maximiser leur confort aussi. Ils ont moins de tracas lorsqu'ils sont chez eux et passent moins d'heures sur la route : les heures qu'ils ne perdent pas sur la route sont des heures pour lesquelles ils peuvent être plus performants de la maison.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes orientés vers l'évolution de la performance depuis ce mode de travail hybride où les travailleurs ont droit à deux jours de télétravail par semaine contrairement à l'ancien système qui en accordait seulement 18/an.

Augmentation de la performance dans le mode de travail hybride



Source : Augmentation de la performance dans le mode de travail hybride – PHILIPPET, S. (2022)

Nous constatons que 57 % des managers ne pensent pas que le mode hybride a augmenté la performance : selon eux, la satisfaction des travailleurs a bel et bien été impactée positivement mais cela n'a pas forcément eu d'impact sur la performance. A contrario, 43 % des managers sont convaincus que la conciliation vie privée – vie professionnelle et la flexibilité ont eu un impact sur la motivation ce qui engendre une hausse de la performance.

L'hypothèse 4 est donc partiellement vérifiée avec 50 % des managers qui pensent que les travailleurs sont plus performants en télétravail qu'en présentiel alors que seulement 43 % des managers estiment que leurs collaborateurs sont plus performants depuis l'instauration de ce mode hybride. Notre avis par rapport à ces résultats est que le mode hybride est mis en pratique depuis moins d'un an dans l'entreprise; il a été mis en place à la suite de la pandémie. Ce court laps de temps ne permet pas aux managers de prendre suffisamment de recul. Il serait intéressant de reprendre le point d'ici quelques années pour voir une potentielle amélioration.

11 Limites de notre étude

Nous distinguons dans notre étude 3 limites qu'il serait possible d'améliorer dans d'autres circonstances.

La première est sans doute le manque de recul par rapport à la situation : comme mentionné précédemment, cela ne fait pas un an que la société a mis en place cette politique de télétravail hybride, il est donc peut-être un petit peu tôt pour tirer des conclusions par rapport à ces nouvelles conditions de travail. Il serait intéressant de refaire une étude après quelques années afin de vraiment différencier les deux conditions de travail et mesurer l'évolution. Actuellement, le mode de travail hybride en est toujours au stade du développement et de l'adaptation.

La deuxième limite est : premièrement, le fait que nous nous sommes exclusivement consacrés à la situation d'une seule entreprise : Mölnlycke Health Care. Il serait intéressant d'élargir le périmètre de recherche en allant chercher des informations dans d'autres entreprises. Deuxièmement, nous avons recueilli l'avis de 15 managers exclusivement sur le site de Waremme. Nous aurions également pu réaliser des entretiens avec des salariés afin d'avoir un autre point de vue et pourquoi pas interroger des salariés et des managers des autres sociétés Mölnlycke Health Care basées dans d'autres pays.

Pour terminer, la troisième limite de notre étude est que nous avons décidé de parcourir 4 thématiques : en effet, celles-ci nous paraissaient toutes très intéressantes et suivaient une même ligne directrice. Cependant, le fait de parcourir 4 indicateurs ne nous permet pas de les étudier en profondeur, nous nous maintenons toujours à un aspect synthétique qui ne nous permet pas d'aller dans le détail.

12 Conclusion

Avant la crise Covid-19, certaines entreprises avaient déjà eu l'occasion de travailler en mode hybride, où les collaborateurs travaillaient partiellement en télétravail et principalement sur site. La pandémie a bouleversé les conditions de travail ainsi que les manières de manager les équipes en obligeant, pour la plupart des collaborateurs, à assurer 100 % de télétravail. Depuis lors, les entreprises ont dû s'adapter car, avec l'obligation durant la crise, de nombreux collaborateurs se sont habitués à cette méthode de travail qui leur permettait de concilier vie privée – vie professionnelle. Les employeurs ont dû également utiliser d'une manière rapide et optimale les nouvelles technologies de l'information et de la communication et cela a eu pour impact de faire faire un grand pas technologique en avant pour toutes les entreprises. Le monde de l'entreprise a évolué et, par la même occasion, les attentes des travailleurs. Ils souhaitent de la flexibilité, de la confiance et de l'autonomie.

La méthodologie utilisée pour réaliser notre matériel empirique est une méthode de type abductive, cela nous a permis de jongler entre les écrits littéraires et la réalité du terrain. Nous avons réalisé 15 entretiens auprès de managers de différents départements au sein de l'entreprise Mölnlycke Health Care. Afin de laisser libre cours à la réflexion de nos interviewés, nous avons dressé le guide d'entretien sur base de la méthode exploratoire semi-directive. Celui-ci était réparti en quatre indicateurs, chacun d'entre eux était composé de plusieurs variables.

L'objectif de tout manager est de supporter son équipe afin qu'elle puisse atteindre le maximum de ses performances. Dans un premier temps, nous avons constaté grâce à la littérature qu'un mode de management tel que l'e-communicationnel avait un impact positif sur les travailleurs. Flexibilité, confiance et conciliation sont des concepts mis en exergue dans ce mode de management. À la suite de notre recherche, nous n'avons pu démontrer que partiellement cette hypothèse. En effet, comme le stipule le mode de management, la confiance et l'autonomie sont très présentes dans le style de management des supérieurs hiérarchiques de chez Mölnlycke Health Care. Cependant, une forme de contrôle est quand même présente. Les interviewés mettent en place des réunions fréquentes de suivi avec leurs équipes tout en garantissant un support à celles-ci.

Dans un second temps, nous partions du postulat que, dans un mode de travail hybride, les managers avaient conscience de la déspecialisation que celui-ci pouvait engendrer. Pour maintenir le sentiment de proximité et d'appartenance des collaborateurs, les managers doivent faire preuve de créativité pour mettre en place des actions qui maintiendront la cohésion d'équipe. À la suite de l'étude menée sur le terrain, nous pouvons affirmer que ce constat n'est que partiellement vérifié. En effet, depuis leur retour fréquent dans les bureaux, les managers n'ont pas encore eu l'opportunité de remettre des activités pour maintenir, voire augmenter la collectivité de l'équipe.

Troisièmement, nous avons étudié les traits de personnalité qu'il était possible de retrouver au

sein d'une équipe. Afin d'exploiter au maximum les points forts de chacun des membres de l'équipe, le manager doit déceler chaque personnalité et s'adapter à celle-ci. En fonction de la personne, le supérieur hiérarchique doit adapter sa manière de manager ainsi que sa communication. À travers nos entretiens, nous avons découvert qu'en effet, une majorité des managers prennent en compte le trait de personnalité de chaque travailleur et s'adaptent à celui-ci.

Pour terminer, la littérature explicitait que la conciliation qu'offre le travail hybride a un impact positif sur la performance des collaborateurs. Par ce fait, la satisfaction et les motivations du travailleur augmentent avec la conciliation vie privée – vie professionnelle. La recherche réalisée sur le terrain de l'entreprise Mölnlycke Health care n'affirme que partiellement ces dires. Nous constatons que la moitié des managers estiment que la productivité augmente lorsque le collaborateur travaille en dehors des locaux de l'entreprise et moins de 50 % des managers affirment que, malgré la conciliation et l'augmentation de la satisfaction des collaborateurs, la performance reste stable.

Notre étude se limite à quelques mois de travail hybride chez Mölnlycke Health Care. Cependant, notre sujet peut sans doute se réaliser à une échelle plus grande. Ne serait-il pas intéressant de se poser la question d'ici quelques années en élargissant le périmètre de recherche afin d'observer l'évolution de ce nouveau mode de travail accompagné de l'adaptation du management ?

²²« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite. »

Henry Ford.

²² PETITOT, F. (2011). Introduction. La lettre de l'enfance et de l'adolescence, 85-86, 11-14.
<https://doi.org/10.3917/lett.085.0011>

13 Bibliographie

13.1 Littérature scientifique

BELKADI L. & All (2021) «Les NTIC au service du management des télétravailleurs à l'ère du Covid-19 », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3» pp : 67 – 83.

Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). L'enquête et ses méthodes: l'entretien.

Bonnard, F., Habrat, A., & Jarry, N. (2014). Le sentiment d'appartenance dans les équipes à distance: quel rôle du management?.

Brasseur, M. (2008). Certains types de personnalité sont-ils prédisposés au stress professionnel ? L'apport des types psychologiques de Jung. *Humanisme et Entreprise*, 288, 37-49. <https://doi.org/10.3917/hume.288.0037>

Caspersen, J. (2013). Professionalism among novice teachers. How they think, act, cope and perceive knowledge. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/10642/1710>

Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 39, 179-185. <https://doi.org/10.4267/2042/9480>

Chapelle, F. (2018). 16. Modèle de Karasek. Dans : Frédéric Chapelle éd., *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail: en 36 notions* (pp. 107-112). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0107>

Cherré, B. & Dufour, N. (2015). Le contrôle en dualité, entre aliénation et autonomie. Le cas du management éthique appliqué aux risques opérationnels.. *Recherches en Sciences de Gestion*, 108, 159-178. <https://doi.org/10.3917/resg.108.0159>

Dupuy, C., & Torre, A. (2004). Confiance et proximité. *Economie de Proximités*, Hermès, Paris, 65-87.

Frimousse, S. & Peretti, J. (2021). Les croyances managériales dans le cadre de l'organisation hybride. *Question(s) de management*, 37, 105-136. <https://doi.org/10.3917/qdm.217.0105>

Hallée, Y., & Garneau, J. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche: de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, 38(1), 124-140.

<https://www.erudit.org/en/journals/rechqual/2019-v38-n1-rechqual04566/1059651ar/>

Hakim, A. L., Faizah, E. N., & Mas'adah, N. (2021). Analysis of Leadership Style By Using the Model of Hersey and Blanchard. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2).

<https://journal.ugm.ac.id/leadership/article/view/64390>

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://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm>

<https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm>

JUNG Carl Gustav, 1997, Les types psychologiques (1^e édition en 1921), Georg Editeur, Genève, 505 pages.

Largier, A. (2001). « Le télétravail : Trois projets pour un même objet ». *Réseaux*, n°106 pp 201-229

<https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2001-2-page-201.htm>

Liébert, P. (2015). Le besoin d'appartenance. Dans : , P. Liébert, Quand la relation parentale est rompue: Dysparentalité extrême et projets de vie pour l'enfant (pp. 29-44). Paris: Dunod.

<https://www.cairn.info/quand-la-relation-parentale-est-rompue--9782100721375-page-29.htm>

MAHBOUB, A., JARACHI, W., BELKADI, L. and KHATORI, Y. (2021). Le management des télétravailleurs dans les PME marocaines à l'ère du covid-19 : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ? Résultats d'une étude empirique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4, 3 (Jul. 2021).

<https://revue-iscg.com/index.php/home/article/view/668>

Niedhammer, I., Chastang, J., Levy, D., David, S. & Degioanni, S. (2007). Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France : étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale Sumer. *Travailler*, 17, 47-70. <https://doi.org/10.3917/trav.017.0047>

<https://doi.org/10.3917/trav.017.0047>

Petitot, F. (2011). Introduction. La lettre de l'enfance et de l'adolescence, 85-86, 11-14.

<https://doi.org/10.3917/lett.085.0011>

Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie . *La Revue des Sciences de Gestion*, 265, 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>

Quinton, A. (2007). Psychologie d'apprentissage-les motivations. DU de pédagogie.

Ramakanth, J. (1988). On the Situational Leadership Theory of Hersey and Blanchard. *Indian Journal of Industrial Relations*, 24(1), 1–16. <http://www.jstor.org/stable/27767021>

Roberto Gomes Da Silva, J. (2010). La dynamique identitaire entre organisations et individus : Le cas de cinq organisations brésiliennes. *Revue française de gestion*, 203, 185-204. <https://www.cairn.info/revue—2010-4-page-185.htm>.

Roudaut, F. (2017). Comment on invente les hypothèses : Peirce et la théorie de l'abduction. *Cahiers philosophiques*, 150, 45-65. <https://doi.org/10.3917/caph1.150.0045>

Ruiller, C., Dumas, M. & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27,6, 3-28. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>

Sargent, L. D., & Terry, D. J. (2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work & Stress*, 14(3), 245-261.

Taskin, Laurent (2003) Télétravail, les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle. *Gestion 2000*, Vol. 2, p. 113-125 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03511615/document>

Thomas, L. & Micheau-Thomazeau, S. (2018). Outil 5. Le « leadership situationnel »®. Dans : , L. Thomas & S. Micheau-Thomazeau (Dir), *La Boîte à outils de la Motivation* (pp. 24-25). Paris: Dunod.

Thomas, L. & Micheau-Thomazeau, S. (2018). Outil 6. Le modèle de Karasek. Dans : , L. Thomas & S. Micheau-Thomazeau (Dir), *La Boîte à outils de la Motivation* (pp. 26-29). Paris: Dunod.

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherches en sciences sociales* (4e édition). Dunod.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Opérationnalisation de la définition du e-leadership : identification des éléments du e-leadership. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 85, 85-103. <https://doi.org/10.3917/risa.851.0085>

Van Wassenhove, W. (2014) Modèle de Karasek. sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri.

Dictionnaire des risques psychosociaux, Le Seuil, pp.170-174, 2014, 978-2-02-110922-1. https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/875731/filename/modele_de_karasek.pdf

13.2 littérature grise :

Deloitte. (s. d.). Réussir la mise en place du travail hybride : créer et maintenir une croissance économique inductive au Canada. Consulté le 06 août 2022, à l'adresse <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/fcc/ca-fr-canada-2030-policy-brief-hybridwork-aoda.pdf>

Kirk Koenigsbauer. (2016, 2 novembre). Présentation de Microsoft Teams — Espace de travail basé sur la conversation dans Office 365. Microsoft. Consulté le 2 août 2022, à l'adresse <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-365/blog/2016/11/02/introducing-microsoft-teams-the-chat-based-workspace-in-office-365/#:~:text=Microsoft%20Teams%20est%20une%20solution,afin%20d'%C3%AAtre%20plus%20productives.>

Le guide pratique de l'Organisation internationale du Travail « Télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après » (2020) consulté le 25 mars à l'adresse https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758339.pdf

Le leadership situationnel : qu'est-ce qu'un bon manager ? Janet, E. (2020, 24 novembre). Tissot édition. Consulté le 15 juillet 2022, à l'adresse <https://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/le-leadership-situationnel-qu-est-ce-qu-un-bon-manager>

Le télétravail et les profils D.I.S.C (formation en ligne réalisée le 09 avril 2022). CEFORA

Les big5 et Jung – Modèle Lumina Spark avec les termes Jungiens. Ensor, J. & Desson, S. consulté le 13 avril 2022

Organisation for Economic Cooperation and Development (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?. OECD Publishing Consulté le 03 avril 2022, à l'adresse <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>

Philippot, S. Rapport de stage: “Rapport de stage 2021 – 2022, Mölnlycke Health Care” (2022)
I-PORTAL, Accueil 02/03: Bienvenue MHC – version 14, Mölnlycke Waremmes, Présentation
PowerPoint 2022. Consulté le 06 juillet 2022

Présentation du modèle DISC : Le management en couleurs. . . (s. d.). Profil4. Consulté le 25 mars
2022, à l’adresse <https://profil4.com/documentation>

Service Public Fédéral – Mobilité et transport, S. P. F. (27/09/2021). Télétravail en Belgique. Consulté
le 02 mai 2022, à l’adresse
<https://www.teletravailler.be/storage/main/tltravel-en-Belgique-2021.pdf>

Sidaction. (2018, octobre). Les 4 styles de management. Consulté le 15 juillet 2022, à l’adresse
<https://plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2019/02/fiche-pratique-3-le-management-situationnel.pdf>

Tout savoir sur le MBTI® et les 16 types de personnalité. (s. d.). Métamorphoses. Consulté le 18 mai
2022, à l’adresse <https://www.metamorphoses.be/fr/ressources/mbti/tout-savoir-sur-le-mbti>

Types de personnalité MBTI®. (s. d.). The Myers-Briggs Company. Consulté le 17 mai 2022, à l’adresse
<https://eu.themyersbriggs.com/fr-BE/tools/MBTI/MBTI-personality-Types>

13.3 Cours universitaire

Hubin, J. (2021) Les relations collectives du travail – Le télétravail. *Powerpoint – Université de Liège*

Gérard, J. (2020) Séminaire d’accompagnement à la recherche et à la préparation du stage. *Powerpoint – Université de Liège*

14 Liste des annexes

Annexe n°1 : MBTI

Annexe n°2 : Guide d'entretien



L'abréviation signifie la préférence de quatre traits de caractère :

- ISTJ = Introversiön (I), Sensation (S), Pensée (T) et Jugement (J)
- ISFJ = Introversiön (I), Sensation (S), Sentiment (S) et Jugement (J)
- INFJ = Introversiön (I), Intuition (N), Sentiment (S) et Jugement (J)
- INTJ = Introversiön (I), Intuition (N), Pensée (T) et Jugement (J)
- ISTP = Introversiön (I), Sensation (S), Pensée (T) et Perception (P)
- ISFP = Introversiön (I), Sensation (S), Sentiment (F) et Perception (P)
- INFP = Introversiön (I), Intuition (N), Sentiment (F) et Perception (P)
- INTP = Introversiön (I), Intuition (N), Pensée (T) et Perception (P)
- ESTP = Extraversiön (E), Sensation (S), Pensée (T) et Perception (P)
- ESFP = Extraversiön (E), Sensation (S), Sentiment (F) et Perception (P)
- ENFP = Extraversiön (E), Intuition (N), Sentiment (F) et Perception (P)
- ENTP = Extraversiön (E), Intuition (N), Pensée (T) et Perception (P)
- ESTJ = Extraversiön (E), Sensation (S), Pensée (T) et Jugement (J)
- ESFJ = Extraversiön (E), Sensation (S), Sentiment (F) et Jugement (J)
- ENFJ = Extraversiön (E), Intuition (N), Sentiment (F) et Jugement (J)
- ENTJ = Extraversiön (E), Intuition (N), Pensée (T) et Jugement (J)

²³ Source : Types de personnalité MBTI®. (s. d.). The Myers-Briggs Company. Consulté le 17 mai 2022, à l'adresse <https://eu.themyersbriggs.com/fr-BE/tools/MBTI/MBTI-personality-Types>
 Tout savoir sur le MBTI® et les 16 types de personnalité. (s. d.). Métamorphoses. Consulté le 18 mai 2022, à l'adresse <https://www.metamorphoses.be/fr/ressources/mbti/tout-savoir-sur-le-mbti>

GUIDE D'ENTRETIEN – MÉMOIRE

Engagement et performance: de quelle manière les managers maintiennent-ils un équilibre dans leur équipe dans un mode de travail hybride ?

Thème	Sous-thèmes
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> ● Présentation de mes études ● Présentation de mon sujet de mémoire
<ul style="list-style-type: none"> ● La confiance ● la compréhension ● la communication ritualisée transparente <p>→ favorisé</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Contexte télétravail – fréquence – réunion d'équipe ? ● Modèles managériaux : confiance/autonomie/adaptation (copilotes du management – compréhension des contraintes) VS contrôle ● (même chose pour tout le monde ou en fonction des personnalités et du contexte (situation de crise par exemple), le comportement change ?)
<p>Déspacialisat</p> <p>→ mise en place des techniques de communication et d'identification</p> <p>→ maintenir le sentiment d'appartenance des membres de son équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Notion du sentiment de proximité (cohésion d'équipe) malgré la distance ● Notion d'identification partagée & Communication <ul style="list-style-type: none"> ○ Les technologies de l'information et de la communication ● Risques de dé-proximité <ul style="list-style-type: none"> ○ Perte de l'informel
<ul style="list-style-type: none"> ● Stress ● Différentes personnalités 	<ul style="list-style-type: none"> ● Prédisposition au stress professionnel ● Différentes personnalités
<ul style="list-style-type: none"> ● Amélioration de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> ● Performance en télétravail ● Performance depuis l'hybride
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> ● Pistes non exploitées ? ● Préparation à cette situation ? (formation) ● Remerciements