

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

EXPLORATION DES EFFETS DU TRAVAIL HYBRIDE SUR LES RÔLES ET LES
PRATIQUES DES GESTIONNAIRES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR

JOSUE SETH KOUYO

JUILLET 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers Dieu, pour l'intelligence et la force tout au long de ce parcours. Je me rappelle des mots de l'épître aux Philippiens 4:13, « Je puis tout par celui qui me fortifie ».

Je dois une immense reconnaissance à mes parents, dont le soutien sans fin et la foi en moi ont été mon socle. Leurs sacrifices, leurs encouragements et leur amour m'ont façonné en la personne que je suis aujourd'hui, et cette réalisation est autant la leur que la mienne.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à mon grand frère Sylvanus pour son soutien indéfectible lors de mon arrivée dans ce pays et ses conseils tout au long de l'écriture de mon mémoire.

Un merci spécial à la Professeure Viviane Sergi, qui a été une mentore exceptionnelle et un guide tout au long de cette recherche. Sa patience, son leadership, ses précieux conseils son humilité et sa disponibilité ont non seulement enrichi mon parcours académique, mais m'ont également enseigné d'importantes leçons de vie. Le dévouement de la Professeure Sergi à mon développement et son soutien indéfectible ont été déterminants dans l'aboutissement de ce mémoire.

Je suis également extrêmement reconnaissant envers tous les participants qui ont accepté d'être interviewés pour cette étude. Sans leur volonté de partager leurs expériences et leurs perspectives, cette recherche n'aurait pas été possible. Leur contribution a été cruciale pour la profondeur et l'étendue de ce travail, et je leur en suis profondément reconnaissant.

Ce mémoire est le témoignage de l'effort collectif et du soutien de chaque individu mentionné, ainsi que de nombreuses autres personnes qui ont contribué de diverses manières. Je suis profondément reconnaissant pour l'opportunité d'apprendre de chacun.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE	4
1.1 Transformation du travail	4
1.1.1 Nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT).....	4
1.1.2 Transformations actuelles du monde du travail.....	7
1.2 Le travail hybride.....	13
1.2.1 Comprendre le travail hybride.....	13
1.2.2 Bénéfices du travail hybride	15
1.2.3 Contraintes du travail hybride	16
1.3 Le travail du gestionnaire	18
1.3.1 Recherches sur le travail managérial	18
1.3.2 Principales responsabilités des gestionnaires	19
1.3.2.1 Planification et établissement d'objectifs	20
1.3.2.2 Organisation et coordination	20
1.3.2.3 Diriger.....	21
1.3.2.4 Coordonner	22
1.3.2.5 Contrôler.....	22
1.3.3 Rôles du gestionnaire : le cadre de Mintzberg.....	22
1.4 La perspective de la pratique	25
1.4.1 Perspective de la pratique et étude du travail et de l'organisation	26
1.4.2 Applications au management et à la stratégie.....	28
1.5 Synthèse.....	34
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE	36
2.1 Posture générale.....	36
2.1.1 Paradigme et logique	36
2.1.2 Nature de la méthode.....	37
2.2 Sélection des participants.....	38
2.2.1 Stratégie de recrutement	38
2.2.2 Critères d'inclusion et d'exclusion	39

2.3	Collecte de données	40
2.3.1	Entretiens semi-dirigés	40
2.3.2	La prise de note.....	43
2.4	Traitement des données et analyse.....	43
2.4.1	Constitution des données	43
2.4.2	Codage et analyse des données.....	44
2.5	Qualité et éthique de la recherche.....	46
2.5.1	Critères de qualité.....	46
2.5.1.1	Crédibilité	46
2.5.1.2	Transférabilité.....	46
2.5.1.3	Fiabilité.....	47
2.5.1.4	Confirmabilité.....	48
2.5.2	Réflexivité.....	48
2.5.3	Éthique.....	50
CHAPITRE 3 RÉSULTATS.....		52
3.1	Évolution du rôle du gestionnaire.....	52
3.2	Évolution des pratiques du gestionnaire	56
3.3	Outils et technologie	62
3.4	Productivité et performance des équipes	65
3.5	Rencontres gestionnaires/employés.....	67
3.6	Communication et interaction.....	69
3.7	Transformation de la relation entre gestionnaires et employés	71
3.8	Expérience subjective des gestionnaires.....	74
3.9	Autres défis et obstacles	78
3.10	Synthèse des résultats	81
CHAPITRE 4 DISCUSSION.....		85
4.1	Redéfinir les pratiques du gestionnaire dans les environnements de travail hybrides.....	85
4.2	Les aspects émotionnels et relationnels de la pratique managériale.....	93
4.2.1	Santé psychologique	93
4.2.2	Besoin de formation.....	95
4.2.3	Besoin de reconnaissance	96
4.2.4	Dimension relationnelle.....	98
4.3	Retour sur la conceptualisation de Cunliffe.....	99
4.4	Implications pratiques.....	102
CONCLUSION		110
ANNEXE A GUIDE DES ENTREVUES		118

ANNEXE B FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT	120
ANNEXE C CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE	121
ANNEXE D COURRIEL D'INVITATION DES PARTICIPANTS	122
BIBLIOGRAPHIE	123

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Les trois dimensions constitutives des NFOT	6
Figure 1.2 Cadre de la perspective de la pratique	30
Figure 1.3 Les trois facettes du management.....	33
Figure 4.1 Précision des trois facettes du management de Cunliffe (2021).....	100

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Une opérationnalisation de la typologie des NFOT selon leurs trois contenus constitutifs.....	7
Tableau 2.1 Critères de sélection	39
Tableau 2.2 Profils des personnes rencontrées	40
Tableau 2.3 codage du premier niveau et du deuxième niveau	45
Tableau 4.1 Synthèse des implications pratiques.....	109

RÉSUMÉ

Cette recherche examine les effets du travail hybride sur les rôles et les pratiques des gestionnaires. Elle examine comment les gestionnaires font face aux défis et complexités liés à la multiplication des espaces de travail numériques et physiques et quelles sont les transformations qui s'opèrent dans leur manière de travailler. La recherche souligne également la nécessité pour les gestionnaires de maîtriser à la fois les compétences managériales traditionnelles et les rôles contemporains tels que le coaching et la facilitation dans un environnement numérique. Adoptant une approche phénoménologique, l'étude explore les expériences et les perceptions des gestionnaires à travers 10 entretiens approfondis, suivis d'une analyse thématique pour comprendre les effets du travail hybride sur les participants.

Les résultats révèlent une transition vers la flexibilité et l'autonomie des salariés, soulignée par l'accent mis sur le coaching, la supervision individualisée et le feedback, reflétant une intensification considérable de certains aspects théoriques de la gestion traditionnelle. Les résultats abordent en outre l'impact des environnements de travail hybrides sur le stress et l'anxiété des gestionnaires, soulignant la nécessité pour les organisations de reconnaître et de relever les défis personnels et professionnels auxquels sont confrontés les gestionnaires.

La recherche appelle à une réévaluation complète de la formation, du soutien et de la reconnaissance des gestionnaires afin de mieux doter les gestionnaires des compétences et des ressources nécessaires pour prospérer dans des contextes de travail hybrides. En outre, la recherche identifie un point important dans les pratiques managériales actuelles, indiquant une transition vers une gestion plus intense où les responsables voient leurs tâches augmenter en termes d'exécution et d'application de méthodes et techniques, tout en mettant l'accent sur les aspects émotionnels et relationnels du travail ainsi que sur l'utilisation d'outils pratiques.

L'étude se termine par des implications pratiques pour les organisations, en encourageant la nécessité de la redéfinition de la formation managériale, l'apprentissage continu, de l'adaptabilité. Par ailleurs, plaidant pour des structures de soutien améliorées, la reconnaissance des efforts de gestion et une refonte des systèmes de rémunération et de récompense pour refléter la complexité et l'importance accrue des responsabilités relationnelles dans l'environnement de travail hybride.

Mots clés : Travail hybride, Rôles managériaux, Pratiques de management, Gestionnaire, Perspective de la pratique

ABSTRACT

This research examines the effects of hybrid work on the roles and practices of managers. It explores how managers are coping with the challenges and complexities associated with the proliferation of digital and physical workspaces and what transformations are occurring in their way of working. The research also highlights the need for managers to master both traditional managerial skills and contemporary roles such as coaching and facilitation in a digital environment. Adopting a phenomenological approach, the study explores the experiences and perceptions of managers through 10 in-depth interviews, followed by thematic analysis to understand the effects of hybrid work on the participants.

The results reveal a transition towards employee flexibility and autonomy, emphasized by a focus on coaching, individualized supervision, and feedback, reflecting a considerable intensification of certain theorized aspects of traditional management. The results also address the impact of hybrid work environments on the stress and anxiety of managers, highlighting the need for organizations to recognize and address the personal and professional challenges faced by managers.

The research calls for a comprehensive reassessment of managerial training, support, and recognition to better equip managers with the skills and resources needed to thrive in hybrid work contexts. Furthermore, the research identifies an important shift in current managerial practices, indicating a transition towards more intense management where managers see their tasks increase in terms of execution and application of methods and techniques, while also focusing on the emotional and relational aspects of work and the use of practical tools.

The study concludes with practical implications for organizations, advocating for the need to redefine managerial training, continuous learning, and adaptability. Additionally, it calls for improved support structures, recognition of management efforts, and a redesign of compensation and reward systems to reflect the complexity and increased importance of relational responsibilities in the hybrid work environment.

Keywords : Hybrid work, Managerial roles, Management practices, Manager, Practice perspective

INTRODUCTION

Avec la pandémie de COVID-19, de nombreuses entreprises ont remis en question le statu quo et commencé à restructurer leurs modèles commerciaux et à adopter de nouveaux modèles grâce aux avancées technologiques et à la mise en place de l'infrastructure requise (Seetharaman, 2020). Cette situation a également suscité des changements dans les modèles de fonctionnement des organisations. Seetharaman (2020) ajoute que les organisations ne se limitent plus à des heures désignées effectuées dans un lieu précis.

Parallèlement, les changements ont reflété un éventail de transformations, les pratiques étant souvent qualifiées de nouvelles façons de travailler (Marichal *et al.*, 2019). La grande majorité des entreprises ont permis des formes de travail flexibles (Ibid). Les lieux de travail sont devenus plus hybrides ; permettant aux équipes de travailler en partie depuis le bureau et en partie à distance (Beño, 2021).

Par conséquent, ces transformations touchent aussi à la manière de travailler et, surtout, de collaborer (Marichal *et al.*, 2019). Marichal *et al.* (2019) illustrent comment les nouveaux modes de travail amènent les travailleurs à devenir plus autonomes (chacun choisit son espace de travail, son usage du télétravail, sa demande et son don de feedback). La capacité des gestionnaires à déléguer, responsabiliser, créer la confiance et lâcher-prise semble donc essentielle.

Le travail managérial ayant émergé semble ainsi être davantage caractérisé par la promotion de la « disponibilité » et de la « flexibilité », et la gestion à la productivité (Ibid). De plus, ces transformations sont porteuses de transformations sociales (comment travailler avec les autres différemment ?) aussi identitaires (quel sera mon rôle dans ce nouvel environnement, quel professionnel serai-je demain ?) (Hassard et Morris, 2022). Dans la plupart des cas, le rôle traditionnel du gestionnaire serait appelé à changer ainsi que ses pratiques (Hassard et Morris, 2022).

Il y a eu un intérêt croissant pour l'étude du modèle de travail hybride, car de nombreuses entreprises ont adopté des modalités de travail hybrides en réponse à la pandémie de COVID-19. Cependant, ces études se focalisent principalement sur l'effet du modèle de travail hybride sur la

productivité et le bien-être des employés, les défis et les avantages de la mise en œuvre du travail hybride et le rôle de la technologie dans le soutien des modalités de travail hybrides (Yang *et al.* 2021 ; Rigolizzo, 2022 ; Sampat *et al.*, 2022). Elles ne mettent que peu l'accent sur les pratiques et les rôles des gestionnaires. Par exemple, Sampat *et al.* (2022) examinent l'influence des facilitateurs et des obstacles sur la préférence des employés à travailler dans un modèle hybride.

Par ailleurs, certaines études abordent le sujet des gestionnaires à l'ère postpandémique, mais peu se concentrent sur l'expérience vécue par les gestionnaires (Marichal *et al.*, 2019 ; De Vaujany *et al.*, 2021 ; Hassard et Morris, 2022). À cet égard, Hassard et Morris (2022) examinent comment les gestionnaires perçoivent les limites spatio-temporelles de leur travail comme ayant changé. Les résultats révèlent que les technologies numériques innovantes ont rendu les gestionnaires disponibles pour entreprendre un travail « n'importe quand » et « n'importe où ».

Ainsi, cela révèle une rareté dans la littérature qui démontre le besoin d'étude sur l'effet du travail hybride sur les pratiques et les rôles du gestionnaire à l'ère postpandémique. Ce qui nous a mené à développer la recherche présentée dans ce mémoire.

Sur la base du contexte et de la discussion ci-dessus, il devient évident que dans le contexte postpandémique la manière de travailler (pratiques) et le rôle traditionnel du gestionnaire changent. Par conséquent, notre question de recherche est la suivante :

Comment le travail hybride influence-t-il les pratiques et les rôles du gestionnaire ?

Considérant cette question, le but de cette recherche est de comprendre l'effet du travail hybride sur les pratiques et les rôles du gestionnaire.

Le chapitre suivant se concentre sur une recension des écrits autour de notre problématique, les recherches antérieures pour fournir le contexte d'études. Les thèmes nécessaires à l'étude seront définis et expliqués pour établir une base en tant que cadre théorique de l'étude.

Ensuite, le second chapitre présente la méthodologie de l'étude qui comprend le cadre de recherche, la conception de la recherche, la collecte de données et l'analyse. En outre, le chapitre présente une

discussion concernant la fiabilité, la validité et l'éthique de l'étude. Le troisième chapitre présente les résultats de l'analyse des données. Le chapitre 4 discute des résultats et de l'analyse du chapitre 3 pour répondre à la question de recherche. De plus, ce chapitre présente les apports théoriques et les implications managériales de la recherche.

Enfin, le chapitre 5 présente les conclusions qui peuvent être tirées sur les éléments présentés au cours de cette recherche. Le mémoire se termine en abordant les limites et les recherches futures sont présentées pour orienter les recherches futures.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous effectuons une revue de la littérature sur certaines transformations récentes du travail et de leurs implications pour les gestionnaires dans les environnements hybrides. Nous commençons par explorer la transformation du travail, y compris les nouvelles formes d'organisation du travail, les changements technologiques et l'évolution des relations entre les organisations et les individus. Nous approfondissons ensuite le concept de travail hybride, en examinant ses avantages et ses contraintes. Le chapitre aborde également sur le travail des gestionnaires, décrivant leurs principales responsabilités et rôles. De plus, nous introduisons la perspective de la pratique, en discutant de sa pertinence pour l'étude du travail et de l'organisation, et de ses applications à la gestion. Enfin, nous fournissons un résumé des principales conclusions de la revue de la littérature.

1.1 Transformation du travail

1.1.1 Nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT)

Au cours des 30 dernières années, une vague de changements technologiques, économiques, sociétaux, démographiques et environnementaux s'est produite, qui a poussé les organisations publiques et privées à trouver des solutions pour rester innovantes, réactives, flexibles et plus efficaces et efficaces (Palvalin 2017). Les NFOT sont considérés comme une réponse viable aux incompatibilités entre la vie professionnelle et personnelle des personnes résultant de problèmes sociétaux majeurs, amplifiés par les problèmes actuels dans la foulée de la pandémie de COVID19 (Aroles *et al.* 2021).

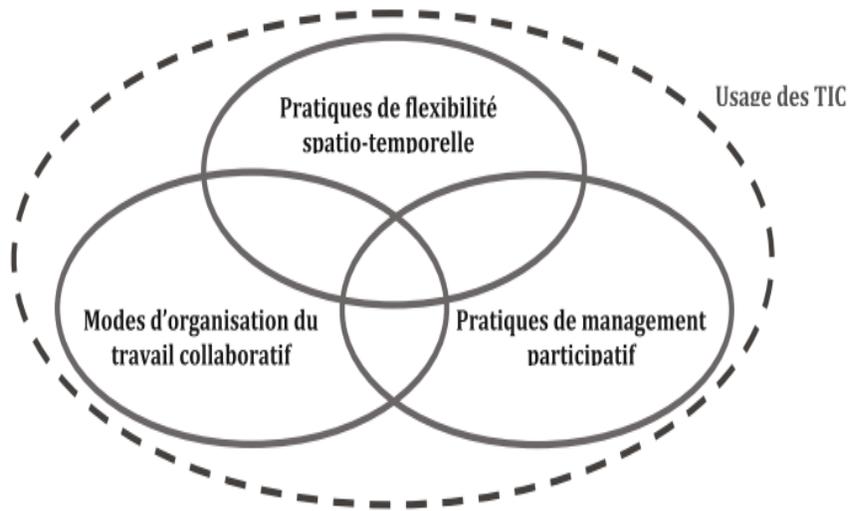
Van Meel (2011) présente la notion de NFOT, comme le sentiment expérientiel d'une différence significative entre un ancien ordre et un nouvel ordre sans précédent régi par de nouvelles technologies, principes et idées. Aroles *et al.* (2021) ajoutent que les NFOT illustrent les exigences de la nouvelle ère numérique, où les concepts de temps et d'espace prennent une nouvelle importance. Ces conditions sont cruciales pour le développement des NFOT, car elles permettent une coopération en temps réel dans les pratiques de travail sans nécessité de présence physique au même endroit (idid). Le concept de NFOT est donc selon Aroles *et al.* (2021) une nouvelle forme

sociotechnique et organisationnelle qui est construite, organisée et réalisée sous des formes concrètes à partir des matériaux, des technologies, des innovations et des idées disponibles pour les concepteurs, les organisateurs et les travailleurs.

Les NFOT se caractérisent par un aménagement de travail basé sur l'activité, qui intègre et regroupe différents types d'activités, tels que des cockpits individuels, des tables d'équipe, des zones de détente, des zones de silence, des salles de confort, des salles de réunion et diverses sortes de lieux de travail ouverts (Kelliher & Richardson, 2012). Il s'agit d'une alternative flexible aux espaces de travail fixes, rendue possible par le découplage des processus d'information des conceptions spatiales. Les conceptions NFOT créent une variété de « paysages de travail » et un lieu de travail distribué, brouillant les frontières entre le travail à l'intérieur et à l'extérieur (Mitev *et al.*, 2021). Il s'agit d'une nouvelle approche de la conception et des arrangements organisationnels dans laquelle les dimensions technologiques et architecturales sont intégrées et présentées de manière systématique, favorisant de nouveaux types d'espaces de travail sociotechniques (Aroles *et al.*, 2021).

Ajzen *et al.* (2015) démontrent que les NFOT sont étroitement associées à l'intégration de trois dimensions : Pratiques de flexibilité spatio-temporelle, modes d'organisation du travail collaboratif et pratiques de management participatif avec les technologies de l'information comme outils primordial à la réalisation et à la fluidité des dimensions. La figure suivante présente ces trois dimensions :

Figure 1.1 Les trois dimensions constitutives des NFOT



Tiré de « Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique » par M. Ajzen, C. Donis et L. Taskin (2015, p. 131).

Ajzin, Donis et Taskin (2015) ont relié les stratégies de gestion aux trois principaux aspects fondamentaux du NFOT soutenant que les techniques de gestion poussées dans l'environnement actuel sont liées à chacun des trois aspects NFOT. Le tableau suivant illustre leur travail :

Tableau 1.1 Une opérationnalisation de la typologie des NFOT selon leurs trois contenus constitutifs

Pratiques associées aux contenus constitutifs des NFOT		
Pratiques de flexibilité spatio-temporelle associées aux NFOT	Modes d'organisation du travail associés aux NFOT	Politiques de management associées aux NFOT
Le travail à domicile	Les équipes autonomes ou semi-autonomes	Knowledge Management
Les bureaux partagés	Les équipes virtuelles	Management par objectifs
Le flex desk/clean desk	Les open spaces	Management par projet
Le co-working	Les organisations en réseau	Autonomie collaborative
Les télécentres ou les bureaux satellites	...	Management participatif
Le télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel)		Total Quality Management
Le télétravail mobile		Lean production

Tiré de « Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique » par M. Ajzen, C. Donis et L. Taskin (2015, p. 132).

Marichal *et al* (2019) soutiendront plus tard que la capacité du gestionnaire à désapprendre un mode de gestion des personnes et du travail dépassé pour en adopter de nouveaux est un des facteurs de succès de ces programmes de transformation de l'organisation du travail.

Par ailleurs, Kingma (2019) a fait valoir que ce développement consiste à connecter l'espace physique, virtuel et mental. Les projets de design poursuivant cette ambition ont été développés dans un processus progressif de changement organisationnel interactif, incrémental et agile. Les conceptions NFOT sont devenues à la mode et peuvent désormais être considérées comme faisant partie de l'environnement institutionnel de nombreuses organisations.

1.1.2 Transformations actuelles du monde du travail

Les formes multiples et proliférantes des technologies de l'information et de la communication (TIC) caractérisent notre époque actuelle et servent de fondement aux NFOT. Selon Felstead *et al.* (2005), qui ont étudié l'évolution des lieux de travail, il existe désormais une « enveloppe électronique » autour du travail, permettant aux gens de travailler de manière plus flexible et sans

être aussi contraints par la localisation depuis que des technologies sont à la fois portables et interconnectées.

Ces technologies ont permis la mise en place de nouvelles formes de collaboration, la désintégration du travail d'un lieu ou d'un moment particulier et la facilitation de nombreuses nouvelles tâches et occupations (Faraj *et al.*, 2011). Les premières discussions sur la nature changeante du travail en tandem avec la technologie incluent les travaux de Nilles (1975) sur le télétravail. Les développements technologiques, tels que les téléphones portables et Internet dans les années 1980 ou les connexions sans fil dans les années 1990, ont permis la matérialisation d'une multitude de modalités de travail variées, s'éloignant de plus en plus des emplois de bureau stéréotypés du « 9 à 5 » (Charalampous *et al.*, 2019).

Par ailleurs, Sundararajan (2017) souligne que les mutations technologiques sont allées de pair avec des facteurs contextuels et culturels tels que le déclin de la relation de travail, entraînant le développement de « l'économie du partage » et l'essor des plateformes en ligne. Celles-ci ont généré des formes de travail plus hybrides. Ainsi, les dernières manifestations de nouvelles pratiques de travail vont de l'expansion de nouvelles modalités d'emploi, telles que l'émergence de nouvelles formes de travail spatial (Aroles *et al.*, 2021).

En outre, Granter (2016) explique que ces enchevêtrements entre les technologies et nouvelles formes de travail offrent à la fois des possibilités et des préoccupations. D'une part, les changements dans les formes de travail offrent le potentiel d'un plus grand sentiment de flexibilité et d'autonomie (Kelliher *et al.*, 2019), tandis que d'autre part, il y a des préoccupations liées aux questions de précarité, de surveillance, de contrôle, de déqualification et, plus généralement, de changement de la dynamique du pouvoir (Peccei et Van De Voorde, 2019).

À cet effet, Ajzen et Taskin (2021) se concentrent sur le travail flexible, discutant de la façon dont le travail médiatisé par la technologie peut à la fois séparer et isoler les gens, mais aussi offrir des opportunités pour une rerégulation des relations de travail collectives et de la communauté. L'article aborde l'interrelation entre les technologies et le travail qui peut éloigner les gens et les rapprocher, de différentes manières, à différents moments et lieux, apportant de nouvelles perspectives sur l'enchevêtrement des technologies, des identités, de l'incarnation et de l'espace.

Pour comprendre pleinement les transformations actuelles dans la relation entre les organisations, le travail et les individus, il est essentiel d'explorer comment ces développements technologiques et les nouvelles formes de travail ont remodelé les dynamiques traditionnelles du lieu de travail et des interactions professionnelles.

Aroles *et al.* (2021) affirment que l'idée que le travail ne disparaît pas, mais réapparaît sous une autre forme, comme s'il « se réinventait », est liée aux changements que l'on observe dans les nouvelles pratiques de travail (NFOT). Il s'agit notamment de diverses modalités de travail non traditionnelles rendues possibles par les nouvelles technologies numériques, telles que le travail de l'économie de partage, le travail basé sur des plateformes et le travail numérique nomade.

Spreitzer *et al.* (2017) démontrent que les travailleurs semblent avoir une expérience plus positive lorsqu'ils optent par choix pour des modalités de travail alternatives afin de permettre une vie professionnelle plus flexible. Par conséquent, les travailleurs ressentent davantage de contrôle sur leurs conditions de travail. Les auteurs ajoutent que cette flexibilité de travail profite aux organisations, mais crée également une incertitude quant au montant et au calendrier de la rémunération des travailleurs (Spreitzer *et al.*, 2017). De ce fait, les travailleurs peuvent atténuer une partie de l'incertitude en ayant des niveaux de compétences élevés, en particulier dans les compétences qui sont rares et/ou très demandées sur le marché.

De ce constat, Spreitzer *et al.* (2017) représentent l'évolution de la relation entre l'organisation le travail et les individus dans le nouveau monde du travail par deux images : les travailleurs hautement qualifiés qui peuvent naviguer dans le nouveau monde du travail et créer leurs propres opportunités, et les travailleurs peu qualifiés pour qui la sécurité de l'emploi, des salaires décents et des conditions de travail décentes sont absents de leurs contrats de travail.

Le travail à distance a été salué pour ses avantages, tels que la promotion de l'agilité organisationnelle, la réduction des coûts organisationnels, l'amélioration de la flexibilité et de l'autonomie, et la possibilité pour les employés d'adopter leurs propres horaires et espaces de travail (Tremblay et Thomsin, 2012). Cependant, il a également été critiqué pour ses effets sur le partage des connaissances, l'intensification du travail ou entraver la collaboration au sein d'une organisation (Ibid). Ajzen et Taskin (2021) s'intéressent plus particulièrement aux effets du

flexwork sur l'individu et surtout l'identité collective des salariés subissant ces NFOT dans une compagnie d'assurance belge. Ils soutiennent que la plupart des recherches décrivent le travail flexible comme une tendance qui individualise les travailleurs et les pratiques de travail.

Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte (2021) explorent également la dynamique du travail flexible, qui est un processus relationnel avec d'autres collègues. Elles s'inspirent du concept d'identité d'espace de Valand et Georg (2018), qui se concentre sur l'identité en tant que processus collectif plutôt qu'un cas individuel. Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte (2021) montrent également comment certains télétravailleurs peuvent rechercher de nouveaux espaces de travail communautaires, pour pallier le manque de socialité de la vie organisationnelle et reconstituer des formes de socialité et de coopération.

Dans le sillage de ces évolutions technologiques et des nouvelles formes de travail, il est également crucial d'examiner comment ces changements ont redéfini non seulement la nature du travail lui-même, mais aussi les perceptions et les pratiques liées à la spatialité et à la temporalité dans le contexte professionnel.

Les NFOT se sont développés en même temps qu'un intérêt académique pertinent pour les relations spatiales et matérielles du travail et des organisations. Le « travail basé sur l'activité » est une caractéristique clé de NFOT, qui est un terme utilisé pour désigner des conceptions innovantes d'espaces de bureaux décloisonnés avec des sections dédiées pour s'adapter à différents types de tâches de travail (Kingma, 2019). Le travail basé sur l'activité assume la flexibilité du travail au sein des bureaux de l'entreprise et au-delà, y compris le travail à distance. Il a été présenté comme une nouvelle condition de travail innovante qui augmente la flexibilité, la collaboration et l'autonomisation des travailleurs, mais les principaux moteurs de nombreuses entreprises sont la réduction des coûts et les gains d'efficacité et de productivité (Renard *et al.*, 2021).

Par ailleurs, le télétravail a été l'un des précurseurs des NFOT à faire l'objet d'une attention sérieuse en tant que phénomène distinct. Messenger et Gschwind (2016) distinguent trois étapes dans l'évolution de la spatialité du télétravail : le bureau à domicile, le bureau mobile et le bureau virtuel. Le bureau à domicile implique des activités professionnelles réalisées à domicile, où se rencontrent deux discours de production industrielle et domestique (Ibid). Le bureau mobile

implique des activités professionnelles se déroulant dans des espaces tiers, tels que des cafés, des restaurants et des trains (Ibid). Le bureau virtuel implique des travaux effectués dans des espaces intermédiaires, tels que des ascenseurs, des parkings et des trottoirs (Ibid). Ces trois étapes du télétravail suggèrent que n'importe quel lieu peut potentiellement faire partie d'une routine de travail.

Dès lors, on peut affirmer que les NFOT ont conduit au développement d'espaces de travail hybrides, les travailleurs mobilisant une multitude d'espaces de travail dans leurs démarches professionnelles. Cette hybridation concerne également la conception structurelle des organisations, certains espaces mêlant volontairement des caractéristiques d'activités professionnelles et de loisirs (Våland et Georg, 2018). La rematérialisation du travail en dehors de l'organisation formelle se traduit par le développement d'espaces de coworking. Cependant, les opérations quotidiennes des activités professionnelles ont changé, les travailleurs pouvant accéder aux informations liées au travail sans aucune considération spatiale ou temporelle (Vidaillet et Bousalham, 2020).

En outre, Ajzen et Taskin (2021) problématisent les interactions entre les dimensions matérielles et culturelles dans la construction des NFOT. Ils expliquent que des pratiques de flexwork nouvellement adoptées, impliquant des bureaux partagés et du télétravail à domicile, les travailleurs ont trouvé des moyens de « respatialiser » leurs identités collectives, de se réappropriier des espaces à la fois matériels et virtuels et de recréer des arènes collectives de socialisation et de collaboration travail. Les expériences des deux dernières années, où le travail a été remodelé de manière imprévue et urgente à la suite de la pandémie mondiale de COVID-19, mettent en évidence une prise de conscience différente de la précarité et de la nature incarnée du travail, tout en faisant briller un coup de projecteur sur les possibilités et les contraintes des NFOT dans ce contexte incertain et changeant.

Enfin, ces transformations profondes dans les formes de travail et l'impact des technologies de l'information sont devenues encore plus manifestes avec la pandémie de COVID-19, catalysant une accélération sans précédent des changements dans la façon dont le travail est conçu, organisé et accompli dans bien des contextes.

La pandémie de COVID-19 a eu un impact majeur sur les pratiques de travail, le travail à distance, en ligne, mobile et à domicile devenant les seules options pour de nombreuses organisations et leurs employés (Aroles *et al.*, 2021). Les avancées technologiques et les réalisations de NFOT telles que Zoom, Skype ou Microsoft Teams ont permis la transformation extrême et rapide des pratiques de travail avec des stratégies préventives COVID-19 (*ibid.*). À la suite de fermetures soudaines qui ont obligé les employés à travailler à domicile, des organisations du monde entier se sont converties au travail virtuel.

Les organisations se sont appuyées sur des expériences de travail en ligne, à distance et mobile, ainsi que sur leurs propres connaissances en développement sur la manière dont différents types de NFOT peuvent être intégrées et acceptées par une variété de secteurs de travail organisationnels. En ce sens, les NFOT ont aidé de nombreuses organisations à faire face avec succès à la crise du COVID-19. À la suite, le travail à distance qui avait commencé comme une solution à court terme en raison de la pandémie de COVID-19 est maintenant devenu une norme de bureau à temps plein, et les employés sont devenus si à l'aise avec cela qu'après COVID-19, le retour au bureau est devenu problématique (Vidaillet et Bousalham, 2020).

Les organisations ne peuvent pas forcer les employés à être physiquement présents au bureau, elles ne peuvent pas non plus prétendre que le travail est entravé en raison du travail à distance. Il a déjà été prouvé que le travail à distance donne également de bons résultats (Vidaillet et Bousalham, 2020). Par conséquent, les organisations tentent désormais d'adopter un modèle de travail hybride qui donne la liberté aux employés de travailler à distance ou de venir physiquement au bureau et au travail. Il n'est désormais plus obligatoire pour les employés de se présenter au bureau pendant une heure fixe tous les jours, mais lorsqu'il y a une exigence, ils peuvent se rendre au bureau et à d'autres moments, ils peuvent travailler à distance. Or, le travail hybride, en tant que phénomène émergent en évolution, soulève des interrogations quant à son adaptation et aux nouvelles pratiques qui en découlent, ce qui justifie l'importance d'approfondir notre compréhension de ses implications.

En somme, cette partie a fourni un aperçu complet de l'évolution et de l'impact des NFOT au cours des dernières décennies. Les NFOT intègrent diverses activités et espaces de travail, notamment des tables d'équipe, des zones de relaxation, des zones de silence, des salles de confort, des salles

de réunion et des espaces de travail ouverts, remettant en question et redéfinissant essentiellement les espaces de travail traditionnels. Les transformations englobent également les aspects technologiques, les relations entre les organisations, le travail et les individus et la collaboration les transformations spatiales et temporelles.

La pandémie de COVID-19 a considérablement accéléré ces tendances, faisant du travail à distance, en ligne, mobile et à domicile les principaux modes de fonctionnement de nombreuses organisations. Ce changement soudain a conduit à l'adoption généralisée d'un modèle de travail à distance puis hybride, combinant travail à distance et au bureau, et remettant en question les notions traditionnelles de lieu de travail et d'horaires de travail.

La prochaine partie de cette discussion approfondira le concept de travail hybride, explorant comment il englobe ces transformations et ce qu'il implique pour l'avenir de l'organisation du travail.

1.2 Le travail hybride

1.2.1 Comprendre le travail hybride

Le terme « hybride » a plusieurs significations. Selon Ozkaya (2021), un environnement de travail hybride est un environnement dans lequel un employé a la liberté de décider de passer quelques jours à travailler à domicile et d'autres dans un bureau avec une interaction en face à face. Bien que ce concept mette fortement l'accent sur l'adaptabilité personnelle, il ne tient pas toujours compte de la dynamique d'équipe. La définition des équipes hybrides par Santos et Ralph (2022), qui soutient que dans une équipe hybride, un jour donné, certains membres de l'équipe peuvent travailler dans un espace de bureau colocalisé tandis que d'autres travaillent à distance, résout ce problème. Des équipes hybrides peuvent être formées lorsque certains membres de l'équipe travaillent exclusivement à distance, lorsque tous les membres de l'équipe travaillent à distance occasionnellement ou lorsqu'une combinaison des deux. Les configurations de travail hybride peuvent varier considérablement en termes d'horaires, de fréquence, de lieux, de flexibilité et d'autonomie. Dans ce cas de figure, comme l'expliquent Reisinger et Fetterer (2021), l'autonomie fait référence au niveau de contrôle et d'indépendance dont disposent les employés sur leur travail et leurs décisions, renforçant ainsi leur motivation et leur satisfaction intrinsèques. La flexibilité,

quant à elle, concerne la capacité de choisir quand et où travailler, en tenant compte des préférences et des circonstances personnelles. Essentiellement, l'autonomie consiste à avoir la liberté de prendre des décisions, tandis que la flexibilité consiste à avoir des options dans la façon dont le travail est structuré. Certaines organisations peuvent proposer des horaires fixes avec des jours spécifiques réservés au travail à distance ou au bureau, tandis que d'autres offrent plus de flexibilité, permettant aux employés de choisir leurs propres horaires et lieux de travail.

Bien qu'elles n'offrent pas toujours la possibilité d'une connexion en personne, les plateformes et technologies numériques relient les membres de l'équipe et facilitent la coopération et la communication. Selon Sporseem et Moe (2022), un lieu de travail hybride est un lieu de travail qui combine des journées de bureau avec des journées de travail à domicile. L'hybride est un modèle mixte qui intègre deux modèles de travail : les personnes travaillant sur le lieu de travail et les autres travaillant à domicile. Le travail hybride est également connu sous le nom de « travail à partir de n'importe où » (Sporseem et Moe, 2022), car les employés peuvent mener leurs activités à partir de divers endroits, y compris leur domicile ou d'autres bureaux.

Certaines équipes peuvent être moins flexibles en ce qui concerne les règles établies par l'organisation ou l'équipe. Les exemples incluent des jours fixes où l'ensemble du personnel doit être présent au bureau (parfois appelés « jours de bureau »). Certaines organisations permettent aux membres de l'équipe de travailler quotidiennement depuis leur bureau, leur domicile ou d'autres endroits.

Il convient de préciser qu'il existe une variété de configurations de travail hybride. Certaines équipes peuvent avoir une flexibilité réduite avec des directives fournies par l'organisation ou par l'équipe elle-même. Des exemples sont des jours fixes où toute l'équipe doit être colocalisée dans le bureau (généralement appelés jours de bureau). D'autres permettent aux membres de l'équipe de choisir librement au jour le jour.

Ainsi, la principale caractéristique de l'hybride est la flexibilité donnée à la fois à l'équipe et à chaque individu. En raison de la distance, une équipe dispersée, par exemple, ne pourra pas opter pour une colocalisation pour une journée aussi facilement qu'une équipe hybride. Cependant, comme le note Miller *et al.*, (2021), le lieu de travail n'est pas le seul aspect du travail hybride.

Comme les employés peuvent désormais mieux aménager leurs horaires de travail selon leurs goûts, le temps est également devenu plus flexible (Miller *et al.*, 2021). Par exemple, certains employés pourraient aimer commencer tôt dans la journée et trouver plus facile de le faire lorsqu'ils travaillent à domicile.

Selon un important corpus de recherches sur le travail hybride, il devrait devenir l'arrangement de travail standard pour les organisations et est là pour rester (Ozkaya, 2021). Cependant, peu de recherches tentent de prévoir comment l'hybride devrait être appliqué dans la vie réelle. En outre, le terme « hybride » fait référence à une variété d'arrangements de travail, il peut donc être difficile d'établir des parallèles entre eux. De ce fait, des études examinant diverses facettes du travail hybride après la COVID-19 doivent être entreprises même si, plusieurs études ont fait des prédictions sur les effets du travail hybride.

1.2.2 Bénéfices du travail hybride

Comme mentionné plus haut, la flexibilité offerte par le travail hybride créerait un environnement sain pour que ses travailleurs puissent travailler de manière plus indépendante. Ce qui signifie que le travailleur a la possibilité de ne pas se rendre à un bureau physique avec un choix de sortir de la ville animée vers un endroit plus paisible et tranquille où il peut faire plus de travail efficacement. Certains travailleurs aiment et fonctionneraient mieux dans un environnement de flexibilité (Santos & Ralph, 2022).

Pieper (2021) a signalé une augmentation de la motivation des employés au lieu de leur engagement dans un régime de travail hybride. Pieper (2021) ajoute que lorsque la motivation des employés est accrue, il est possible de s'attendre à une augmentation de la productivité des employés. Cependant, l'étude a été menée auprès d'employés travaillant selon un régime de travail physique. Dans la même veine, le modèle de travail hybride contribue à accroître l'efficacité des employés. Les employés ne sont pas obligés de se rendre au bureau de 9 h à 17 h, ils seraient donc détendus et gagneraient du temps dans leurs déplacements. Le temps gagné ainsi que le fait de travailler dans un environnement confortable de leur choix contribueraient à augmenter le bonheur et la capacité de réflexion. Les employés sont en mesure de bien mieux performer et leur niveau d'efficacité est également augmenté.

Avec l'hybridité vient l'avantage de la réduction du coût de fonctionnement d'un bureau physique. Alors que les employeurs craignaient initialement de ne pas tirer le meilleur parti de leurs travailleurs, les preuves de productivité au cours des dernières années ont atténué cette peur. Par conséquent, les organisations sont plus ouvertes que jamais au lieu de travail hybride. Plus de travailleurs travaillant à distance signifie moins de personnes entrant dans l'espace sur site, ce qui rend moins important le besoin d'utiliser un espace de travail massif (Dahmen *et al.*, 2018). Tout ce qu'il faut, c'est un espace important où il peut y avoir des réunions et des consultations. Peu à peu, les employeurs remettent en question la nécessité de conserver un espace de bureau physique, car la nécessité se réduit rapidement (Clancy, 2020). Ce grand développement résulte des avantages revenant aux deux parties vu l'attrait pour une solution qui permettrait de réduire les coûts.

1.2.3 Contraintes du travail hybride

D'autre part, dans le modèle de travail hybride, la visibilité des employés devient un problème. En raison du travail à distance, la plupart des gestionnaires ne gardent pas une trace de ce que font concrètement les employés. Cela crée une sorte de problème, car la direction n'est pas au courant des progrès de l'employé. Cette situation a un impact sur l'évaluation des performances, le développement de carrière et la promotion des employés. Les gestionnaires ne peuvent plus s'appuyer sur des relations de proximité, visuelles ou incarnées avec leurs équipes. L'imprévisibilité de certains travaux a suscité une inquiétude particulière. Il devient difficile pour un gestionnaire de savoir si un membre du personnel a vraiment rencontré un problème qui a pris plus de temps à régler que prévu, ou s'il esquivait. Dans la même veine, selon Santos et Ralph (2022), la socialisation et la communication informelle affaiblies, la cohésion d'équipe, la résolution de problèmes et le partage d'informations sont reconnus comme des problèmes auxquels les gestionnaires sont confrontés. Ils soutiennent que les combinaisons « bureau-domicile » sont susceptibles d'aggraver ces difficultés.

Par ailleurs, Berntzen *et al.* (2022) expliquent que la structure des équipes distantes est similaire à celle du travail hybride. Ils soutiennent également que la collaboration est plus difficile dans les équipes dispersées que dans les équipes colocalisées, ce qui suggère que des difficultés similaires peuvent exister pour le travail hybride. Les recherches de Santos et Ralph (2022) ont examiné les effets de la coordination lorsque des équipes colocalisées ne fonctionnent qu'à distance. Ils ont

découvert que si le travail hybride entravait la cohésion et la communication du groupe, l'ajustement augmentait considérablement les besoins de coordination des équipes. Ils affirment que le modèle de travail hybride est motivé par l'autonomie du travailleur, mais elle peut entraîner une diminution de la communication et de la cohésion d'équipe. Les espaces de travail traditionnels offrent une interaction et une responsabilité régulières en personne, mais le travail à distance peut réduire le niveau de proactivité. Les employés peuvent faire la tâche assignée, mais il n'y a aucun désir supplémentaire d'aller plus loin. L'arrangement hybride peut conduire à un pendule décroissant, car les travailleurs qui deviennent complaisants peuvent avoir besoin d'être davantage motivés par leur chef d'équipe. De plus, il existe un risque de marginalisation, car une interaction humaine réduite pourrait entraîner une perte de lien entre les membres de l'équipe et la marginalisation des membres de statut social partagé. La communication dans le système de travail à distance et hybride engendre une nature inorganique, car il y a moins de probabilité d'idées et de réunions spontanées. Dans la configuration physique du bureau, la coordination entre les différents membres de l'équipe et la communication devient facile, mais dans le travail à distance, la communication et la coordination deviennent un problème.

Enfin, Battiston *et al.*, (2021) a mis en évidence les impacts négatifs que le travail hybride peut avoir. Il a été mentionné qu'un travailleur peut être en conflit avec son environnement et peut ainsi perdre son attention et sa concentration. D'après les conclusions de Felstead et Reuschke (2021), il a été découvert que bien que la plupart des employés aient signalé une augmentation de la productivité pendant le travail hybride, certains employés n'étaient pas adaptés à ce système et ont signalé des impacts négatifs sur les tâches.

De ce qui précède, les recherches existantes sur le travail hybride ont tendance à se concentrer davantage sur les employés que sur les gestionnaires. Cela crée un écart notable dans la compréhension de l'ensemble des implications du travail hybride. Les gestionnaires jouent un rôle crucial dans l'orchestration du flux de travail, le maintien de la cohésion de l'équipe et la garantie de la productivité. Cependant, leurs défis, leurs stratégies d'adaptation et l'impact du travail hybride sur leurs fonctions managériales ont été moins explorés. Cet écart est important, car les expériences et les défis des gestionnaires dans un environnement hybride peuvent différer considérablement de ceux des employés réguliers.

Pour étudier de manière approfondie les implications du travail hybride pour les gestionnaires, il est essentiel de se pencher sur la nature même du management. De ce fait, la prochaine section, « Le travail du gestionnaire », vise à démêler ce qui constitue la gestion au sens général.

1.3 Le travail du gestionnaire

1.3.1 Recherches sur le travail managérial

Fayol a décrit la gestion comme une activité consistant en des fonctions telles que la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Cependant, les études de Mintzberg (1973), Stewart (1976) et Kotter (1982) ont contesté la validité des fonctions classiques de gestion et les ont critiqués pour leur vision strictement fonctionnaliste. Les recherches de Mintzberg ont révélé que les emplois des gestionnaires étaient caractérisés par de nombreux brefs épisodes réalisés avec une variété de personnes à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Il a développé un ensemble de rôles influents qui résumaient l'ensemble du processus de gestion, tels que le symbole, leader et porte-parole. Dann (1990) a mis davantage l'accent sur les fonctions de dépannage, de planification prévisionnelle et d'information des subordonnés.

Stewart a identifié quatre modèles de travail distincts, maintenance des systèmes, administration des systèmes, projet et mixte. Kotter (1982) s'est concentré sur le développement du concept de gestionnaire comme étant constamment impliqué dans la collecte, l'accumulation et la systématisation de l'information. Hales et Nightingale (1986) ont résumé les résultats d'études du travail de gestion entre 1900 et 1986 comme consistant en un élément de spécialiste/professionnel et un élément de gestion générale. Le caractère des éléments de travail varie selon la durée, le laps de temps, la récurrence, l'imprévu et la source. Les gestionnaires consacrent beaucoup de temps au dépannage quotidien et aux problèmes d'organisation et de réglementation, à la communication verbale en face à face de durée limitée, à la formulation consciente et systématique de plans, et à la gestion et à la conciliation des conflits sociaux et techniques. Cependant, cette liste donne une image incomplète et inadéquate du travail managérial, surtout si l'on tient compte de l'impact des récentes pressions environnementales externes et de l'évolution de la gestion dans le cadre historique et politique de la société. Le travail managérial connaît des mutations si rapides que de nombreux gestionnaires réinventent leur métier au fur et à mesure qu'ils tentent de s'adapter à ces

changements. Le travail managérial a subi une transformation pour inclure et englober de nouveaux rôles comme ceux de coach et de conseiller de leurs employés. Ces nouveaux rôles facilitent une communication ouverte et efficace, l'autonomisation des personnes, le travail d'équipe et la résolution des conflits intergroupes.

Les gestionnaires contemporains reçoivent des étiquettes professionnelles de travailleurs du savoir et de nouveaux chefs-orchestres qui s'engagent dans la tâche floue et complexe de faciliter et de coordonner le travail des employés. Les gestionnaires ont désormais la liberté et le pouvoir de prendre des risques, de laisser libre cours à leur créativité et d'exercer leur propre jugement. L'objectif principal de la gestion est d'aider les efforts des autres à se concrétiser. Cependant, les résultats d'études concernant les implications de la transformation du travail sur la pratique de gestion restent rares.

Hales (2002) a également entrepris une étude basée sur des cas sur l'effet de la décentralisation et de l'autonomisation des organisations post-bureaucratiques sur le travail des gestionnaires au Zimbabwe, en Malaisie et au Royaume-Uni. Il soutient que dans ces organisations post-bureaucratiques, il y a eu peu de changement dans les activités des gestionnaires. Cependant, selon Akella (2003), il est prouvé que le travail des gestionnaires a subi des changements significatifs, le concept d'organisations apprenantes et d'entreprises créatrices de connaissances devenant une norme acceptée parmi les organisations contemporaines. Le nouveau gestionnaire remplace le pouvoir de commandement et de contrôle par la responsabilisation des autres. Les gestionnaires seraient désormais des facilitateurs plutôt que des directeurs et croient en l'établissement de liens et de relations significatifs avec un vaste réseau de personnes.

1.3.2 Principales responsabilités des gestionnaires

Nous nous sommes concentrés sur la théorie de la gestion de Fayol qui est basée sur l'idée qu'il existe certains principes et fonctions de gestion qui sont universels et peuvent être appliqués dans n'importe quelle organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Bon nombre de ses principes sont représentés dans les théories de gestion contemporaines qui décrivent ce que les gestionnaires d'aujourd'hui devraient faire pour être efficaces et efficients. Archer (1990) affirme que les théories de Fayol sont pertinentes dans les organisations d'aujourd'hui. En effet, en dépit

des critiques, la conceptualisation de Fayol (1916 [1949]) demeure applicable aujourd'hui pour couvrir certaines tâches du gestionnaire. Cinq fonctions principales de la gestion ont été identifiées :

1.3.2.1 Planification et établissement d'objectifs

La planification consiste à évaluer l'avenir et à y prévoir (Fayol, 1916[1949]). Le plan d'action qui est le résultat envisagé, la ligne d'action à suivre, les étapes à parcourir et les méthodes à utiliser est à la fois la manifestation principale et l'outil le plus efficace de la planification (Fayol, 1916[1949]). C'est en prenant l'initiative du plan d'action que les gestionnaires exercent la fonction managériale. Fayol (1916 [1949]) décrit les caractéristiques générales d'un « bon » plan et les avantages et les inconvénients des prévisions, notant que les « meilleurs » plans tiennent compte des imprévus (Fayol, 1916[1949]). Fayol (1916 [1949]) reconnaît l'intérêt de ce que nous appellerions aujourd'hui le « benchmarking », disant qu'il serait très utile à ceux qui s'occupent de management de savoir comment les gestionnaires expérimentés s'y prennent pour élaborer leurs plans et procède à l'identification des principaux ingrédients du processus de planification qu'il avait lui-même utilisé dans sa propre organisation pendant de nombreuses années. Il dit aussi que de bons modèles de plans devraient être rendus généralement disponibles (Fayol, 1916[1949]).

Il considère la planification comme plus que « le document ». Il s'agit d'un processus qui requiert d'importantes compétences personnelles et interpersonnelles, notamment celles liées à la gestion des intervenants internes de l'organisation. Pour réaliser un « bon » plan, Fayol (1916 [1949]) affirme que les gestionnaires ont besoin de l'art de gérer les gens (pour obtenir la coopération active de tous ceux qui sont impliqués dans le processus de planification) ; d'énergie considérable ; de courage moral (satisfaire à l'obligation de tout préparer et de rechercher les résultats optimaux plutôt que de produire un plan visant à s'exposer le moins possible à la critique) ; une certaine continuité d'occupation (afin de développer les connaissances et la compréhension de l'entreprise) ; et compétence professionnelle et connaissance générale des affaires. La planification est nécessaire pour assurer une bonne utilisation des ressources humaines et non humaines.

1.3.2.2 Organisation et coordination

L'organisation est la fonction du gestionnaire qui suit la planification. C'est une fonction dans laquelle la synchronisation et la combinaison des ressources humaines, physiques et financières

ont lieu. Les trois ressources sont importantes pour obtenir des résultats. Par conséquent, la fonction organisationnelle aide à atteindre des résultats qui sont en fait importants pour le fonctionnement d'une organisation.

Fayol (1916 [1949]) énumère les tâches de gestion associées à l'organisation comme garantissant que le plan est judicieusement préparé et strictement exécuté ; faire correspondre les ressources au plan ; leadership (« une seule autorité de pilotage énergétique compétente », « unité de commandement », contrôle, supervision) ; harmoniser et coordonner les activités ; la prise de décision ; analyse et conception des tâches ; sélection du personnel ; responsabilisation (encourager le « goût de l'initiative et de la responsabilité ») ; gestion de la performance — rémunération juste et appropriée ; maintien de la discipline et sanctions contre les fautes et les erreurs.

Fayol (1916 [1949]) soutient aussi que la taille et la forme de l'organisation ainsi que la substance sont tout aussi importantes dans la mesure où il faut savoir adapter l'ensemble organique aux besoins, trouver le personnel indispensable et placer chacun là où il peut être le plus utile.

1.3.2.3 Diriger

La mission du commandement est de mettre l'organisation en marche (Fayol, 1916[1949]). L'objet du commandement est d'obtenir le rendement optimal de tous les employés, tandis que l'art du commandement repose sur certaines qualités personnelles et une connaissance des principes généraux de gestion (Fayol, 1916[1949]). Dans la mesure où les gestionnaires visent à faire prévaloir l'unité, l'énergie, l'initiative et la loyauté parmi le personnel (Fayol, 1916[1949]), les auteurs modernes décriraient plus correctement cette fonction managériale comme étant concernée par la motivation, le leadership et l'autonomisation.

Selon Fayol (1916 [1949]) on exerce le commandement par une connaissance approfondie du personnel ; par élimination des incompetents ; en équilibrant les intérêts de l'organisation et de ses employés par un sens aigu du devoir et de l'équité ; par le bon exemple ; par un audit périodique de l'organisation ; grâce à des systèmes de communication organisationnels bien développés ; par délégation de tâches ; et en adoptant les principes d'une organisation apprenante (développer l'initiative parmi les subordonnés en leur permettant la part maximale d'activité compatible avec leur position et leurs capacités, même au prix de quelques erreurs [Fayol, 1916[1949]]).

1.3.2.4 Coordonner

Pour Fayol [1916 [1949]], coordonner, c'est harmoniser toutes les activités d'une entreprise afin de faciliter son fonctionnement et son succès, accorder aux choses et aux actions leurs justes proportions, et adapter les moyens aux fins. La coordination est assurée, entre autres, par l'instrument précieux des réunions d'équipe par exemple, les conférences hebdomadaires des chefs de service. Elle s'effectue généralement par une action combinée de la part de la direction générale qui surveille l'ensemble, plus des directions locales dont les efforts sont dirigés vers le bon fonctionnement de chaque partie particulière [Fayol, 1916[1949]].

1.3.2.5 Contrôler

Le contrôle signifie vérifier si tout se passe conformément au plan adopté, aux instructions émises et aux principes établis [Fayol, 1916[1949]]. Dans la mesure où l'objectif est de signaler les faiblesses et les erreurs afin de les rectifier et d'éviter qu'elles ne se reproduisent pour contribuer au bon fonctionnement de chaque département en particulier et de l'entreprise en général, il y a un sens aigu de la gestion de la qualité totale et de l'organisation apprenante dans les principes de Fayol ici. Le contrôle est un auxiliaire précieux de la gestion parce qu'il peut fournir des données nécessaires que la supervision peut ne pas fournir et parce qu'il prévient les mauvaises surprises [Fayol, 1916[1949]]. L'école de pensée des « principes de gestion », engendrée par Henri Fayol, s'intéresse principalement à l'autorité formelle, en fait au rôle de supervision directe dans l'organisation. La caractérisation de la gestion par Fayol représente toujours une manière utile de conceptualiser le travail du gestionnaire (Carroll et Gillen, 1987), bien que d'autres conceptualisations ont été proposées, résultat des évolutions successives du monde du travail.

1.3.3 Rôles du gestionnaire : le cadre de Mintzberg

Mintzberg (1973) a présenté ce qui est aujourd'hui le modèle le plus connu des rôles de gestion. La contribution clé de Mintzberg (1973) aux notions de management est donnée dans *The Nature of Managerial Work*, où il pose la question « What do managers do ? » puis répond à la question en termes de ce qu'il décrit comme les dix « rôles de travail des gestionnaires ». Ce faisant, il soutient que « le travail exécutif n'est pas celui de l'organisation, mais le travail spécialisé de maintien de l'organisation en fonctionnement ». Mintzberg (1973) définit les gestionnaires comme les personnes formellement responsables des organisations ou de leurs sous-unités. Mintzberg

(1973) identifie trois groupes d'activités managériales concernant principalement les relations interpersonnelles (rôles interpersonnels), le transfert d'informations (rôles informationnels) et la prise de décision (rôles décisionnels). Mintzberg (1973) voit ces activités dériver de l'autorité formelle du gestionnaire. De l'autorité formelle et du statut d'accompagnement dans l'organisation, viennent les rôles interpersonnels, qui placent le gestionnaire dans une position unique pour obtenir des informations. Cet accès à l'information, combiné à l'autorité et au statut, place les gestionnaires au centre de la prise de décision organisationnelle.

Rôles interpersonnels :

Le symbole : les gestionnaires représentent leur organisation et exécutent des tâches cérémonielles.

Le leader : les gestionnaires fournissent des conseils, motivent les employés et établissent des relations.

L'agent de liaison : les gestionnaires établissent et entretiennent des relations avec des parties externes, telles que des parties prenantes et d'autres organisations.

Rôles d'information :

Observateur actif : les gestionnaires recueillent des informations provenant de diverses sources, tant internes qu'externes, pour rester informés sur l'organisation et son environnement.

Diffuseur : les responsables partagent des informations et les communiquent aux membres de leur équipe et aux autres parties concernées.

Porte-parole : les gestionnaires représentent l'organisation et communiquent ses objectifs, ses politiques et ses décisions aux parties prenantes externes.

Rôles décisionnels :

Entrepreneur : les gestionnaires initient et supervisent des projets, des innovations et des changements au sein de l'organisation.

Gestionnaire de perturbations : les gestionnaires traitent et résolvent les conflits, les crises et autres perturbations au sein de l'organisation.

Répartiteur de ressources : les responsables allouent des ressources, y compris le budget, le personnel et d'autres actifs, pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Négociateur : les responsables engagent des négociations avec des parties internes et externes pour parvenir à des accords et résoudre des conflits.

La pertinence du cadre de Mintzberg réside dans sa description des rôles de gestion et des activités exercées concrètement par les gestionnaires. En comprenant ces rôles, les gestionnaires peuvent développer une approche équilibrée de leur travail et reconnaître la variété de leurs responsabilités au quotidien. Ce cadre reconnaît que le travail de gestion est multiforme et implique un mélange d'interactions interpersonnelles, de traitement de l'information et de prise de décision.

De plus, le cadre de Mintzberg met l'accent sur l'importance des gestionnaires en tant que leaders et agents de liaison, soulignant leur rôle dans l'établissement de relations et la promotion de la communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Il reconnaît également la nature entrepreneuriale de la gestion, soulignant la nécessité pour les gestionnaires de stimuler l'innovation et de gérer efficacement le changement.

Dans l'ensemble, le cadre de Mintzberg fournit une lentille précieuse à travers laquelle analyser et comprendre la nature complexe et dynamique du travail de gestion. Il peut servir de guide aux gestionnaires pour prioriser leurs activités, développer leurs compétences et adapter leurs rôles aux besoins spécifiques de leurs organisations. Par ailleurs, une perspective spécifique existe, permettant une meilleure prise en compte de la dimension concrète de la réalisation et de l'accomplissement de l'activité managériale : la perspective de la pratique, qui permet justement d'étudier et de théoriser l'activité managériale d'une autre manière. Cette perspective sera abordée dans la section suivante.

1.4 La perspective de la pratique

La perspective de la pratique, telle que décrite par Nicolini (2012) dans son livre *Practice Theory, Work, and Organization*, offre un cadre conceptuel qui aide à comprendre le comportement social et les phénomènes organisationnels en mettant l'accent sur les actions concrètes, les expressions matérielles et les activités humaines. Cette approche vise à saisir la réalité quotidienne et tangible plutôt que de se concentrer uniquement sur des abstractions théoriques.

Cette perspective trouve ses racines dans diverses traditions, notamment le marxisme, l'œuvre de Heidegger, la philosophie de Wittgenstein et la tradition pragmatiste nord-américaine. Depuis les années 1970, la perspective pratique a évolué et a été appliquée à une variété de phénomènes, notamment la science, l'élaboration des politiques, la langue, la culture, la consommation et l'apprentissage. Elle a ensuite gagné en popularité parmi les chercheurs dans les domaines du travail et de l'organisation, reflétant un intérêt plus large pour les pratiques matérielles au sein des sciences sociales et humaines, notamment la gestion, la stratégie, la sociologie.

Des auteurs tels que Ortner (1984), Schatzki (2002), Reckwitz (2002) et Rouse (2007) soutiennent qu'une vision basée sur la pratique apporte des solutions aux problèmes non résolus dans d'autres traditions, remettant en question les dualismes entre acteurs/système, social/matériel et corps/esprit. Cette perspective met l'accent sur le travail productif et reproductif derrière des caractéristiques apparemment stables du monde, redéfinissant l'ordre social et mettant en évidence le rôle des agents, des individus, du corps et des objets dans les phénomènes sociaux.

La perspective de la pratique rejette la notion d'acteurs individuels qui se contentent de suivre les règles de maintenance du système et ne considère pas les affaires sociales comme purement des échanges symboliques ou des constructions textuelles. Au lieu de cela, elle se concentre sur l'explication processuelle des phénomènes sociaux tout en maintenant un lien avec les aspects quotidiens, concrets et matériels de la vie. Le défi, cependant, réside dans le fait que l'ensemble d'hypothèses associées à une vision fondée sur la pratique, à une approche fondée sur la pratique ou à un langage de pratique n'émane pas d'une théorie de la pratique unique et unifiée. Par exemple, MacIntyre (1981) définit la pratique comme des formes cohérentes et complexes d'activités humaines coopératives socialement établies, mettant l'accent sur la stabilité ; Wenger (1998), quant

à lui, considère la pratique comme historique et sociale, mettant l'accent sur sa nature dynamique et ses contradictions internes.

Dans leur quête pour légitimer la perspective de la pratique, les chercheurs se sont délibérément abstenus d'élaborer une théorie unifiée, comme le note Nicolini (2012). De même, ils ont évité de prescrire une approche méthodologique unique pour la recherche basée sur la perspective de la pratique (ibid). Au lieu de cela, leur objectif s'est porté sur l'élucidation des fondements de la perspective de la pratique, le caractérisant comme étant intrinsèquement multiforme (Nicolini, 2012).

Dans le contexte des études organisationnelles, les approches pratiques offrent une méthode principale pour étudier les processus organisationnels, et permettent d'affirmer que la vie sociale et organisationnelle évolue à travers les réalisations en temps réel des activités ordinaires (Gherardi, 2006). La section suivante approfondira l'étude de la perspective de la pratique en matière d'organisation.

1.4.1 Perspective de la pratique et étude du travail et de l'organisation

Le cadre théorique de la perspective de la pratique a gagné en importance dans les études organisationnelles modernes, en particulier depuis le changement radical d'orientation intervenu dans les années 1990 (Corradi *et al.*, 2010). À mesure que les études organisationnelles passaient de la vision des organisations comme des entités à leur exploration en tant que discours théoriques et, finalement, à la compréhension de l'organisation comme un processus social (Nicolini, 2012), ce changement a fourni un terrain fertile pour les théories de la pratique. Par conséquent, ces théories se distinguent par leur capacité à offrir une vision processuelle des questions organisationnelles et à souligner le rôle central des activités quotidiennes.

L'intérêt pour la pratique s'est ainsi étendu en pénétrant dans divers domaines tels que les institutions, le marketing, la consommation, la comptabilité, les projets, la stratégie, l'apprentissage organisationnel, l'utilisation de la technologie, l'innovation sociale, la prise de décision, etc. Nicolini (2012) identifie cinq dimensions qui unissent les chercheurs dans la perspective de la

pratique : cela implique, la compréhension des pratiques comme un ensemble de discours, d'objets et d'actions sensibles ; la nécessité de comprendre les pratiques dans un contexte historique, temps et lieu précis ; le caractère éminemment social des pratiques ; les relations de pouvoir intrinsèque à la production et reproduction des pratiques et, finalement la participation de l'agent à des pratiques sociomatérielles. Ces aspects mettent également en évidence la nature intrinsèquement sociale des pratiques, les relations de pouvoir impliquées et l'engagement des agents dans les pratiques sociomatérielles.

Corradi *et al.* (2010) ont identifié trois courants de recherche clés qui ont contribué au développement actuel des études organisationnelles basées sur la pratique. Ces courants comprennent l'étude de l'apprentissage et du savoir, de la technologie et de la stratégie en tant que pratique. Il est cependant important de noter que cela ne prend en compte que les auteurs qui utilisent explicitement le label « pratique », excluant les autres traditions de recherche orientée vers la pratique qui a contribué de manière significative aux études sur les organisations, mais qui ne ferait pas usage de cette étiquette.

Malgré l'adoption croissante des théories de la pratique dans les études organisationnelles, il est important de souligner le contraste distinct entre les programmes qualifiés de faibles et ceux considérés comme forts, comme le soulignent Nicolini (2012) et Miettinen *et al.* (2009). Le contraste offre une perspective critique sur les différents degrés d'efficacité et de robustesse théorique au sein de ces études. Bien que ce programme faible vise à apporter une base empirique aux études organisationnelles en mettant l'accent sur l'importance de comprendre les activités concrètes, il risque de tomber dans une approche descriptive et théorique qui se contente de cataloguer les activités sans fournir un aperçu plus approfondi de leur signification et de leurs implications (Barley et Kunda, 2001). Cependant, le programme fort va au-delà des détails ordinaires de la vie organisationnelle en cherchant à expliquer les problèmes organisationnels en termes de pratiques (Feldman and Orlikowski, 2011). Les partisans de ce programme plaident en faveur d'une ontologie basée sur la pratique, considérant les pratiques comme fondamentales pour la production, la reproduction et la transformation des phénomènes sociaux et organisationnels.

Gherardi (2000), figure fondatrice du tournant de la pratique dans les études organisationnelles, définit la pratique comme « la façon dont les choses sont faites ici ». D'autres chercheurs proposent des définitions variées, mettant l'accent sur les capacités tacites de résolution de problèmes, les capacités collectivement partagées et l'organisation de la pratique à travers des connaissances à la fois tacites et explicites. Selon Endrissat et Von Arx (2013), la pratique est définie comme une compétence qui implique la résolution de problèmes ou une adaptation qui se développe au fil du temps et est partagée par une communauté. Schatzki (2005) partage également ce point de vue, estimant que la pratique est structurée non seulement par des connaissances implicites, mais aussi par des règles explicites et des émotions recommandées aux personnes dans l'exercice de leur pratique.

Enfin, la perspective de la pratique permet aux chercheurs de relier des concepts abstraits comme la stratégie ou la gestion aux actions concrètes d'acteurs dans des situations spécifiques. Par exemple, selon Rouleau (2022), une étude des processus de stratégie étudie le déroulement du processus de changement stratégique au fil du temps, tandis qu'une approche pratique cherchera à mieux comprendre la signification inattendue des activités quotidiennes d'élaboration de stratégie et des épisodes au cours du changement.

La prochaine section se concentrera spécifiquement sur les implications et les applications de la perspective de pratique dans le domaine du management, s'appuyant sur l'exploration précédente de la perspective de pratique dans les études organisationnelles.

1.4.2 Applications au management et à la stratégie

L'exemple le plus répandu d'une discipline de gestion qui a adopté une vision pratique du travail de gestion est la communauté des chercheurs en stratégie, avec le courant *strategy-as-practice* (SAP). Selon les chercheurs de ce courant, la stratégie est quelque chose que les gens font plutôt que quelque chose qu'une entreprise possède (Johnson, 2007). En conséquence, ce courant se concentre sur les tâches tangibles accomplies par les praticiens de la stratégie, les ressources qu'ils utilisent pour élaborer une stratégie, ainsi que les rôles et capacités qu'ils possèdent au cours de l'activité stratégique.

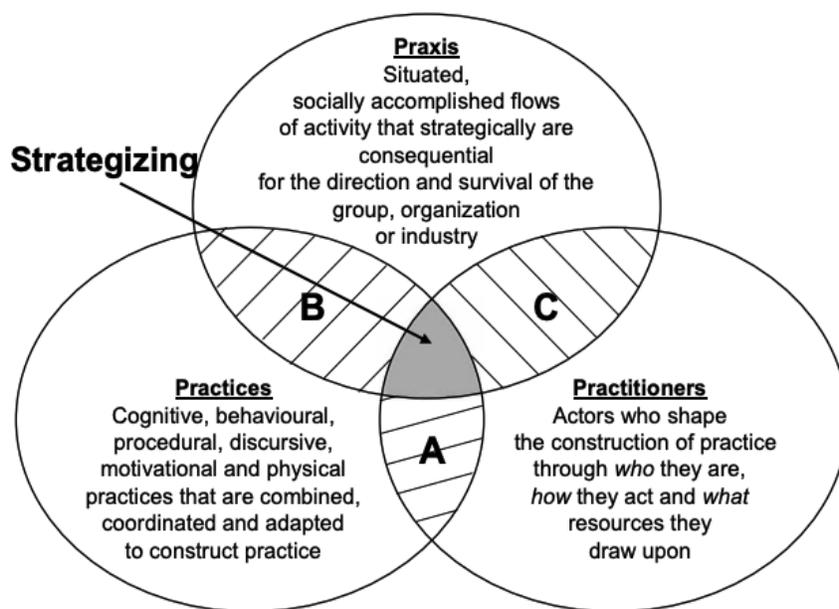
La perspective de la pratique en gestion, telle qu'articulée par des auteurs comme Whittington (2006) ou Jarzabkowski *et al.*, (2007) pour la stratégie, recadre la gestion non pas comme un ensemble statique de tâches, mais comme une pratique, mettant l'accent sur l'engagement actif des gestionnaires dans l'élaboration de l'orientation stratégique de l'organisation.

Cette perspective est ancrée dans l'idée selon laquelle la gestion implique une série continue d'actions et d'interactions, plutôt qu'un ensemble de stratégies prédéterminées. Johnson (2007) suggère des termes comme microstratégie, stratégie et vision basées sur les activités pour capturer l'essence de ces activités de gestion. Il va au-delà des classifications traditionnelles et explore les manières nuancées dont les gestionnaires exercent leurs rôles dans le contexte plus large des relations sociales, des règles et des objectifs organisationnels.

Dans la perspective de la stratégie en tant que pratique, la question fondamentale est centrée sur la compréhension de ce que font les gestionnaires dans le processus d'élaboration de stratégie. Les premiers travaux de Mintzberg (1973), tout en classifiant les tâches managériales, sont dépassés par cette perspective, qui cherche à démêler les complexités des actions managériales et la manière dont elles contribuent activement à la formation de la stratégie (Rouleau, 2022). Il ne s'agit pas simplement d'assister à des réunions ou de passer des appels téléphoniques, mais de comprendre la profondeur de ces actions et leur impact sur les résultats stratégiques (Ibid).

Les chercheurs du courant SAP ont proposé un cadre articulé autour de trois « P », définissant les grands paramètres d'une perspective de pratique, soit *praxis*, *pratiques* et *praticiens* (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski *et al.*, 2007), tel que présente la figure 1.2.

Figure 1.2 Cadre de la perspective de la pratique



Tiré de « Strategizing: The challenges of a practice perspective » par P. Jarzabkowski, J. Balogun et D. Seidl p8
(2007)

Le terme « *praxis* » fait référence au flux d'activités dans lesquelles les individus s'engagent tout en mettant en œuvre une stratégie dans un cadre spécifique (Rouleau, 2022). Selon Jarzabkowski *et al.*, (2007), une activité est considérée comme stratégique dans la mesure où elle affecte les résultats stratégiques, les orientations, la survie et l'avantage concurrentiel de l'entreprise, même lorsque ces effets ne font pas explicitement partie d'un objectif prévu et formellement articulé.

Les « *praticiens* » sont des acteurs impliqués activement dans l'élaboration de stratégies et participent au processus à divers niveaux. L'évolution de la recherche SAP s'éloigne du concept traditionnel du stratège « omnipotent » (généralement des cadres supérieurs) vers une compréhension plus inclusive qui reconnaît un plus large éventail d'acteurs contribuant à l'élaboration de la stratégie. L'attention empirique dans les articles SAP associés aux praticiens se concentre sur la compréhension des rôles et des identités des stratèges, dans le but d'améliorer leurs compétences dans l'exécution du travail stratégique.

D'un autre côté, les « *pratiques* » font référence aux modèles d'activités cognitives, symboliques, politiques et matérielles menées par les praticiens. Whittington (2006) définit les pratiques comme des routines de comportement partagées, englobant les traditions, les normes et les procédures pour penser, agir et utiliser les « choses ». Ce cadre illustre l'interdépendance de ces éléments, décrivant la stratégie comme un processus intégré et continu de ces trois composantes.

L'élaboration de stratégies se situe à l'intersection de ces trois éléments, qui imprègnent toutes les théories de la pratique. En d'autres termes, ce cadre fournit un moyen de comprendre le travail lié à l'élaboration de stratégie par les gestionnaires, tel qu'il est ancré dans la praxis, les pratiques et les praticiens.

Cette perspective place les gestionnaires au premier plan, les reconnaissant comme des individus ayant des parcours, des intérêts et des objectifs distincts. Elle reconnaît les défis auxquels les gestionnaires sont confrontés lorsqu'ils s'acquittent de leurs tâches au sein de l'environnement organisationnel. Par conséquent, la recherche au sein de ce courant se penche sur ce que font réellement les gestionnaires, mettant en lumière les activités utiles qui contribuent aux résultats stratégiques. La perspective de la pratique nous amène à observer les actions concrètes des gestionnaires, plutôt que de simplement nous attarder sur leurs rôles tels qu'ils sont formellement définis. En effet, la littérature traditionnelle s'est beaucoup penchée sur les rôles, mais notre intérêt s'en distingue, portant plutôt sur les actions réellement réalisées. Nous reconnaissons que les gestionnaires doivent accomplir des tâches de base telles que la supervision, la motivation et le contrôle de la politique. Cependant, notre objectif n'est pas de vérifier s'ils effectuent ces tâches, mais plutôt de comprendre comment ils les pratiquent et quelles sont leurs expériences alors qu'ils s'engagent dans ces activités. Il est crucial de souligner que la perspective de la pratique nous place dans l'action, ce qui diffère de la notion de rôle, plus abstraite a priori. Le rôle renvoie en effet à des tâches spécifiques et à des attentes formelles, mais ne dit rien sur ce que les gens font concrètement en pratique. Par exemple, dire qu'un gestionnaire doit superviser en tant que superviseur n'explique absolument rien sur la manière dont il le fait. À la lumière de la littérature classique, nous interprétons le rôle davantage comme une description formelle et des attentes vis-à-vis des gestionnaires, ce qui est évidemment distinct de l'éclairage avec la perspective de la

pratique, qui se focalise sur ce que les gens font alors qu'ils sont en train de s'engager dans telle ou telle tâche ou activité.

Les études récentes dans la perspective de la stratégie en tant que pratique ont évolué pour mettre l'accent sur l'interaction entre les aspects sociaux, matériels et discursifs du travail managérial (Jarzabkowski et Bednarek, 2018). Cette évolution signifie une évolution vers une compréhension plus globale de la gestion en tant que réalisation sociale, allant au-delà des définitions traditionnelles et reconnaissant la diversité des activités qui contribuent aux résultats stratégiques (Ibid).

Dans le champ du management, la définition de Cunliffe (2021) s'articulant autour de trois facettes que sont le *management*, le *managing* et les *managers* peut être étroitement liée au cadre de perspective de pratique de *Praxis, Practiques et Practiciens*.

Dans ce cadre, le management est considéré comme « praxis », mettant l'accent sur les actions et décisions réfléchies et éthiques. Cette perspective va au-delà de la réalisation des objectifs organisationnels pour inclure des considérations sur l'impact sociétal et les implications éthiques, comprenant ainsi le « pourquoi » et le « comment » plus profond des actions managériales.

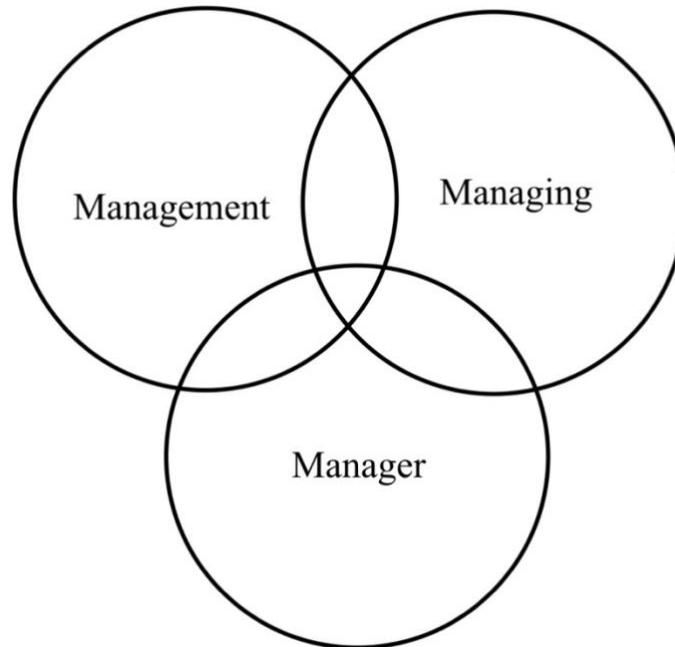
Parler de *managing* met de l'avant une vision pratique du management. Ce terme reprend tout à fait l'esprit de la perspective de la pratique et implique des routines, des procédures et des normes partagées. Il s'agit des activités quotidiennes et des méthodologies utilisées pour gérer les tâches, résoudre les problèmes et prendre des décisions, en se concentrant sur l'exécution réelle de la gestion dans le contexte de ces routines établies.

Enfin, les managers, en tant que praticiens, sont des individus qui s'engagent dans la praxis et mettent en œuvre ces pratiques. Ils ne sont pas seulement des exécutants de tâches, mais des contributeurs actifs qui façonnent, modifient et interprètent ces pratiques, apportant leurs propres expériences, compétences et perspectives à leurs rôles. Enfin, dans la perspective de Cunliffe (2021), le management est conceptualisé comme un domaine de connaissance qui entremêle ces

trois aspects. Ces composantes ne sont pas des entités isolées, mais plutôt des facettes interconnectées qui sont mieux comprises lorsqu'elles sont considérées collectivement.

Les trois facettes telles que proposées par Cunliffe (2021) peuvent être représentées dans la figure suivante :

Figure 1.3 Les trois facettes du management



En somme, cette vision conçoit les gestionnaires comme des agents actifs qui façonnent la trajectoire stratégique de leur organisation par le biais d'actions ciblées, d'interactions dynamiques et d'une conscience aiguë des éléments multiformes qui constituent la pratique du management. Leur capacité à relever les défis de l'environnement organisationnel souligne la complexité de leur rôle, les positionnant comme des contributeurs essentiels à la nature continue et adaptative de la gestion stratégique.

La perspective de la pratique nous oriente donc vers une focalisation sur les activités réellement réalisées par les individus en situation, favorisant ainsi une compréhension accrue des défis qu'ils affrontent et leur intégration pertinente dans la théorisation de la pratique managériale.

1.5 Synthèse

Cette revue de littérature a examiné l'évolution et l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) sur les pratiques de travail, en mettant en évidence les différentes dimensions de la transformation, en particulier dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Elle souligne l'importance de l'adaptabilité, de la flexibilité et de l'innovation dans les espaces de travail modernes, en tenant compte des avancées technologiques et des changements dans l'espace, les relations entre les organisations, le travail et les individus mettant les gestionnaires au défi de s'adapter aux nouvelles normes opérationnelles. Cette nouvelle réalité nécessite une nouvelle approche de la gestion d'équipe, dans laquelle la flexibilité, l'adaptabilité et la maîtrise du numérique deviennent des compétences managériales clés.

De plus, avec le COVID 19, la dimension spatio-temporelle du travail tend également à changer pour permettre et s'adapter à de nouvelles façons de faire où la flexibilité est identifiée dans la littérature comme l'une des principales motivations. On parle de travail hybride combinant des modalités de travail à distance et au bureau. Ce changement ne constitue pas simplement un changement dans l'espace de travail physique, mais représente une modification fondamentale dans la manière dont le travail est conceptualisé et exécuté. Des résultats importants de ce changement sont d'une part la flexibilité et l'autonomie accrues accordées aux employés, entraînant des changements dans la motivation au travail et la productivité et d'autre part la question du maintien de la visibilité et d'une communication efficace. Cependant, ce travail hybride soulève des enjeux sous étudiés pour les gestionnaires.

À travers le prisme des cadres théoriques de Fayol et Mintzberg, nous obtenons un aperçu de ce qui est attendu du gestionnaire en termes de responsabilité et de rôle tout en reconnaissant que le travail de gestion est en constante évolution et nécessite une adaptation continue face aux changements environnementaux et organisationnels. La perspective de la pratique dans les études organisationnelles et managériales souligne en outre l'importance des actions et interactions quotidiennes des gestionnaires, considérant le travail managérial non pas comme un ensemble de tâches statiques, mais comme une pratique dynamique et évolutive. Cette perspective met l'accent sur le rôle essentiel des gestionnaires dans l'élaboration et la réponse à l'évolution du paysage du travail.

Plusieurs interrogations ressortent de cette revue. Une interrogation cruciale porte sur la manière dont les gestionnaires accomplissent concrètement leur travail de gestion dans cet environnement hybride. Quels sont les effets du travail hybride sur les pratiques des gestionnaires, et comment perçoivent-ils et s'adaptent-ils à ces changements ? Entre autres, comprendre l'équilibre entre l'octroi de l'autonomie et le maintien de la surveillance est essentiel, tout comme explorer la manière dont les gestionnaires supervisent et soutiennent efficacement leurs équipes dans le cadre de la flexibilité du travail hybride.

L'objectif de cette étude est de comprendre les effets du travail hybride sur les pratiques et les rôles des gestionnaires, ce qui est crucial pour développer des stratégies managériales appropriées dans l'ère post-pandémique. Comprendre ces impacts aidera à adapter les approches de gestion à la nature évolutive des espaces de travail et aux attentes des employés.

La perspective de la pratique, en se penchant sur ce que les gens font et vivent au quotidien, est un bon levier pour explorer les effets des changements apportés par le travail hybride dans les activités managériales. Par ailleurs, l'importance d'étudier ce sujet réside dans la prise en considération de dimensions sous étudiées de la pratique managériale, c'est-à-dire l'expérience vécue par les gestionnaires. L'utilisation d'une approche phénoménologique dans ce contexte est particulièrement pertinente, car elle permet une exploration approfondie des expériences et des perceptions des gestionnaires. Une approche inspirée de la phénoménologie permet de se pencher sur les expériences individuelles vécues des gestionnaires ainsi que sur la manière dont ils perçoivent et donnent un sens à leurs rôles changeants dans un environnement de travail hybride. De ce fait, dans le chapitre suivant, nous présentons l'approche méthodologique adoptée pour répondre aux questions de recherche.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous décrivons la méthodologie employée dans notre recherche. Nous commençons par discuter de notre posture générale de recherche, y compris le paradigme et la logique guidant notre approche, ainsi que la nature de la méthode utilisée. Nous détaillons ensuite notre sélection de participants, couvrant notre stratégie de recrutement et nos critères d'inclusion et d'exclusion. Nous expliquons ensuite nos méthodes de collecte de données, qui impliquent des entretiens semi-structurés et la prise de notes. Nous décrivons ensuite nos procédures de traitement et d'analyse des données, notamment la constitution des données et les processus de codage et d'analyse des données. Enfin, nous abordons la qualité et l'éthique de la recherche, en discutant des critères de qualité tels que la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité, ainsi que la réflexivité et les considérations éthiques.

2.1 Posture générale

2.1.1 Paradigme et logique

Cette étude vise à comprendre l'effet du travail hybride sur les pratiques et le rôle des gestionnaires. Elle s'intéresse à l'expérience des gestionnaires quant à la relation entre le travail hybride et leurs pratiques et leur rôle face à ces transformations. De ce fait, cette étude se penche sur un phénomène relevant de la subjectivité. Ainsi, elle s'inscrit dans une vision interprétativiste (Fortin, 2010).

Ce paradigme repose sur l'idée que la réalité sociale est multiforme et composée de perceptions individuelles qui incluent les intentions, les motivations, les attentes, les raisonnements et les croyances des acteurs (Miles *et al.*, 2014). De ce fait, la formation des connaissances se réalise à travers l'interprétation des actions et des propos des individus, tout en tenant compte que ces derniers interprètent, à leur tour, le phénomène à l'étude.

Les approches de recherche ont traditionnellement été divisées en deux catégories, déductives et inductives (Ketokivi & Mantere, 2010). En utilisant une approche déductive, nous partons de la

théorie pour aboutir à des hypothèses précises, tout en limitant l'intervention des chercheurs et en essayant de nous détacher de l'étude (Ketokivi & Mantere, 2010). Au contraire, l'approche inductive part souvent de connaissances manquantes ou contradictoires dans la littérature pour construire une théorie à partir des données collectées (Fortin, 2010). Elle permet aux chercheurs de développer des théories et des principes fondés sur des observations et des expériences du monde réel, et qui tient compte des perspectives et des interprétations uniques des individus étudiés (Ibid). L'approche inductive est utile pour notre cas, car comme mentionné dans la discussion du problème au début de notre étude, un manque de théorie et de concepts peut être remarqué concernant le rôle et les pratiques des gestionnaires avec le travail hybride. Compte tenu du rôle clé des gestionnaires dans le fonctionnement des entreprises et de l'utilisation croissante par les entreprises d'une configuration hybride, il devient essentiel de comprendre la relation entre ces éléments.

2.1.2 Nature de la méthode

Les chercheurs disposent d'un large éventail pour la sélection de la méthodologie, divisée en méthodes quantitatives, qualitatives et mixtes. Notre étude adopte une approche de recherche qualitative. Fortin (2010) affirme que la recherche qualitative est la plus adaptée au processus de compréhension des sentiments et des opinions des individus sur les phénomènes. Dans la même veine, la recherche qualitative implique la collecte et l'analyse de récits d'expériences afin de mieux comprendre la signification sous-jacente de ces expériences (Ibid). Cela dit, avoir une vue d'ensemble du processus de réflexion de nos informateurs et de leurs actions concernant le lieu de travail hybride et les pratiques et rôle du gestionnaire ajouterait une valeur supplémentaire à notre recherche. De plus, l'une des principales caractéristiques de la recherche qualitative est de compenser le manque de connaissances existant pour amplifier la théorie existante en collectant des données (Miles *et al.*, 2014), ce qui reflète notre situation concernant la relation entre modèles de travail hybrides et les pratiques et le rôle du gestionnaire.

Dès lors, l'étude qualitative est appropriée à cette recherche puisqu'il s'agit de comprendre un phénomène humain dans un cadre spécifique, dans lequel les propos des participants sont utilisés comme données à étudier par un effort d'interprétation.

Par ailleurs, la recherche ne se limite pas à une description des effets fonctionnels du travail hybride sur les pratiques et le rôle du gestionnaire, mais cherche aussi à comprendre ce que les concernés en pensent et comment ils le vivent. La recherche est donc exploratoire (Fortin, 2010). Menée dans le but de déterminer la nature du problème, la recherche exploratoire ne vise pas à fournir des preuves, mais aide à mieux comprendre le problème (Saunders *et al.*, 2019). De plus, lors d'une recherche exploratoire, nous devons être disposés à changer de direction à la suite de la révélation de nouvelles données et de nouvelles idées (Ibid). Dans le cas de cette recherche, cela aidera à avoir plus d'information sur l'effet du travail hybride sur les pratiques et le rôle du gestionnaire. Cette exploration se mènera avec une approche phénoménologique. La phénoménologie est une approche qui met l'accent sur l'étude des expériences subjectives des individus (Saunders *et al.*, 2019). En mettant l'accent sur les expériences subjectives, cette approche permet au chercheur d'explorer la manière dont les gestionnaires perçoivent et interprètent le passage au travail hybride, révélant ainsi les manières nuancées dont évoluent leurs rôles et leurs pratiques. La phénoménologie révèle les émotions, pensées et perceptions sous-jacentes qui façonnent le comportement managérial, offrant une compréhension holistique des défis et des opportunités auxquels ils sont confrontés (Saunders *et al.*, 2019).

2.2 Sélection des participants

2.2.1 Stratégie de recrutement

Afin de répondre à la question de recherche, les personnes interrogées devaient avoir une expérience de gestion en milieu de travail hybride. Cela signifie que les personnes interrogées devaient être sélectionnées en fonction de caractéristiques pertinentes pour la recherche en cours. Pour cette raison, nous avons opté pour un recrutement non probabiliste. Le recrutement non probabiliste est une méthode dans laquelle les membres de la population étudiée sont sélectionnés pour être inclus dans le recrutement sur la base de critères non aléatoires (Gabor, 2007). Obtenir des réponses à l'aide d'un recrutement non probabiliste est plus rapide et plus rentable puisque les personnes sélectionnées sont connues du chercheur.

Deux stratégies de recrutements non probabilistes ont été utilisées. Nous avons d'abord procédé à un recrutement de commodité où les participants sont sélectionnés dans la population uniquement parce qu'ils sont facilement accessibles au chercheur (Gabor, 2007). Ces personnes ont été

contactées parce qu'elles sont faciles à recruter. Par la suite, nous avons effectué un recrutement par réseaux qui implique de demander aux personnes qui ont d'abord été recrutées sur la base de certains critères de sélection de soumettre les noms d'autres personnes qui semblent correspondre aux mêmes critères (Fortin, 2010).

Ces deux stratégies ont permis d'avoir un nombre suffisant de contacts pour la recherche. Ces contacts ont été soumis à une sélection, afin que seules les personnes correspondant parfaitement à nos critères soient retenues.

2.2.2 Critères d'inclusion et d'exclusion

Afin de développer un recrutement approprié qui permettrait d'obtenir des répondants qui pourraient parler de leurs expériences et collecter des données la recherche, un ensemble de critères fut défini permettant de choisir les participants. Le tableau suivant présente les différents critères :

Tableau 2.1 Critères de sélection

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
Poste de gestionnaire avec responsabilité	Personne n'occupant pas de poste de gestion
Gestionnaire ayant au moins 3 ans d'expérience	Gestionnaire ayant moins de 3 ans d'expérience
Gestionnaire ayant une expérience du travail hybride	Gestionnaire n'ayant pas une expérience du travail hybride
Parlant français	Autres langues

L'étude se focalisant sur le management, les personnes sélectionnées sont des gestionnaires qui sont à la tête d'équipe. Les gestionnaires, dans le contexte de cette étude, ont une équipe qui leur rend compte. Ensuite, les trois années d'expérience minimalement requises avaient pour but

d'obtenir des gestionnaires ayant assisté à la transition du lieu de travail entièrement à distance à l'hybride. Des gestionnaires qui ont donc une expérience du travail hybride. Nous n'avons pas intentionnellement exclu les personnes qui sont passées du travail de bureau à un modèle hybride. Cependant, lors de notre processus de recrutement, les organisations passaient d'un modèle entièrement à distance à un mode hybride. Enfin, le français étant la langue utilisée dans cette recherche, pour être sélectionnée, la personne devait savoir s'exprimer en français pour faciliter la collecte et l'analyse des données. Le tableau ci-dessous regroupe la liste des personnes retenues pour les entrevues :

Tableau 2.2 Profils des personnes rencontrées

Gestionnaire (M)	Expérience de gestion	Ancienneté dans le poste actuel	Titre
M1	6 ans	4 ans	Directeur principal
M2	13 ans	8 ans	Senior gestionnaire
M3	19 ans	6 ans	Directeur principal
M4	32 ans	4 ans	Directeur principal
M5	12 ans	3 ans	Gestionnaire de projet
M6	16 ans	4 ans	Directeur national
M7	11 ans	3 ans	Gestionnaire de projet
M8	8 ans	3 ans	Chef d'équipe
M9	9 ans	6 ans	Gestionnaire de département
M10	17 ans	5 ans	Directeur de section

2.3 Collecte de données

2.3.1 Entretiens semi-dirigés

Le choix de la méthode de collecte de données est une décision importante que les chercheurs doivent prendre lorsqu'ils mènent une étude. Le choix de la méthode de collecte de données doit être guidé par la conception de la recherche et les objectifs spécifiques de l'étude.

Dans la mesure où, cette recherche prétend avoir un paradigme interprétativiste et adopte une méthode qualitative exploratoire, l'entretien se présentait alors comme le meilleur moyen de

collecte de données. Les méthodes qualitatives, telles que les entretiens, sont censées fournir une compréhension plus approfondie des phénomènes que ne le feraient des méthodes purement quantitatives, telles que les questionnaires (Myers, 2019). Les entretiens sont donc plus appropriés lorsque des informations détaillées sont requises de la part des participants individuels.

Nous avons décidé de procéder par des entretiens semi-dirigés. Les entretiens semi-dirigés dans la recherche qualitative sont un mélange d'entretiens dirigés et non dirigés en ce que certaines questions sont prédéterminées tandis que d'autres ne le sont pas (Magaldi et Berler, 2020). Cette méthode consiste à poser aux participants un ensemble de questions ouvertes et à les suivre avec des questions d'approfondissement pour explorer davantage leur réponse et le sujet d'intérêt (Magaldi et Berler, 2020). En d'autres termes, l'intervieweur a un plan général ou un ensemble de questions pour guider la conversation, mais est également flexible et ouvert à suivre des pistes et à explorer des idées intéressantes au fur et à mesure qu'elles surviennent.

L'objectif étant de comprendre l'effet du travail hybride sur les pratiques et le rôle du gestionnaire, l'entretien semi-dirigé lui offre l'autonomie de s'écarter de sa fiche de question et de discuter d'autres sujets chaque fois qu'il le juge approprié (Magaldi et Berler, 2020). Cela implique une exploration approfondie des expériences, des croyances et des pensées des participants.

Le guide d'entrevue (voir annexe A) comprenait 25 questions qui portaient sur les trois grands thèmes à savoir le poste occupé et le travail hybride en général, les pratiques de management et les expériences. L'ordre dans lequel les questions sont posées est important. En conséquence, nous avons commencé les entretiens en posant des questions générales sous la forme de descriptions sur les rôles des personnes interrogées, leur travail et le travail hybride dans leur organisation. Il était question pour nous de briser la glace et connaître le profil de la personne interrogée.

Les questions sur les émotions ressenties, les perceptions et les points de vue étaient les suivantes, plus ciblées et plus intimes, posées par nous. Après avoir obtenu une idée générale du travail des participants, nous nous sommes intéressés au vif du sujet à savoir la relation entre le travail hybride et les transformations dans les différents aspects de leur profession de gestionnaire.

Enfin des questions de conclusion, permettant de faire une synthèse des différents thèmes abordés pendant l'entrevue, et ouvrant la discussion à des points qui auraient été omis dont le participant aimerait discuter. Cette partie a été l'occasion pour le participant de poser des questions supplémentaires sur le sujet.

Le chercheur a procédé à douze entretiens, d'une durée moyenne de cinquante minutes chacun. Néanmoins, deux des participants ont choisi de retirer leurs témoignages en cours de route, plaçant le total d'entrevues analysées dans cette recherche à dix.

Par ailleurs, nous avons choisi de mener des entretiens virtuellement chaque fois que cela était possible pour faciliter l'accessibilité des répondants. Le lieu des entretiens était crucial, car ils portaient non seulement sur les expériences liées au travail, mais également sur les attitudes, les évaluations, les actions et les expériences personnelles des gestionnaires. Il était donc essentiel que les intervenants disposent des outils nécessaires pour s'exprimer librement et en toute confiance. De plus, nous devons nous assurer que les répondants ne soient pas mis en danger d'un point de vue éthique. Pour cette raison, à l'exception d'un cas, la grande majorité des entretiens ont été menés en ligne. Pour cette personne, l'entretien a eu lieu en face à face dans son bureau après les heures de bureau.

Concernant le cadre des échanges, il s'agissait de conversations informelles qui se sont déroulées dans une ambiance détendue. Cela a favorisé un environnement de confiance, qui a permis des discussions approfondies et impromptues. En conséquence, nous n'avons rencontré aucun cas de résistance. L'établissement d'un environnement de confiance et l'enregistrement de chaque entretien ont été facilités par la lecture de l'engagement de confidentialité donné au début du processus.

En outre, dans le cas de certaines entrevues, les conversations se sont poursuivies après la fin de l'enregistrement. Ainsi, nous avons pu recueillir des informations supplémentaires, qui ont été notées à la main dans un calepin.

2.3.2 La prise de note

Il est évident que la prise de notes joue un rôle crucial dans le processus de collecte de données, notamment lors des entretiens. Les conseils de Opdenakker (2006) soulignent l'importance d'une approche systématique de la prise de notes, visant à empêcher l'oubli rapide d'informations. Saunders *et al.* (2019) soutiennent cela en soulignant la prise de notes comme une méthode courante et efficace pour conserver les informations obtenues lors des entretiens, suggérant que les notes peuvent être directement écrites à la main sur le guide d'entretien pour plus de commodité.

Cette pratique a permis au chercheur de noter ses observations, les points importants qui ne peuvent pas nécessairement être captés par l'enregistrement ou de capturer des éléments qui pourraient être facilement oubliés au fil du temps. Cela correspond à l'idée selon laquelle les notes peuvent aider à préserver les intuitions initiales, en les empêchant de disparaître.

De plus, les notes remplissent un double objectif en nous servant de références. Elles facilitent une transition fluide entre les différents thèmes et les idées émergentes, permettant au chercheur de naviguer de manière transparente dans les données collectées.

2.4 Traitement des données et analyse

2.4.1 Constitution des données

Les données qualitatives sont systématiquement décrites comme volumineuses, non structurées et difficiles à gérer selon Saunders *et al.* (2019). Le chercheur qualitatif doit apporter une certaine cohérence et structure à cet ensemble de données encombrant tout en conservant les récits et observations originaux dont il est dérivé. Ainsi, pour constituer ses données, nous avons privilégié l'enregistrement audio lors des entretiens. Non seulement il peut aider à la transcription de tous les mots prononcés, mais il détecte également des indices non verbaux comme l'intonation de la voix qui auraient été difficiles à capturer sur papier. De plus, l'enregistrement offre la possibilité de revisiter le contenu à plusieurs reprises pour améliorer la compréhension du sens véhiculé par la manière dont il est exprimé (Ritchie *et al.*, 2002).

Une fois les données collectées à partir des entretiens enregistrés, nous avons dû convertir les bandes en texte pour l'analyse des données. Pour cela, l'application Microsoft Word a été utilisée

pour les transcriptions des entretiens dans leur intégralité, textuellement dans un premier temps. Dans un second temps, nous avons procédé à la lecture des textes et l'écoute des entrevues de façon simultanées. Cette étape permet au chercheur de vérifier que tout soit soigneusement noté, tel que prononcé par les participants (Saunders *et al.* 2019). L'objectif d'une transcription précise est de capturer l'essence des commentaires des répondants avec le plus de précision possible. D'une part, le travail de transcription a produit environ 283 pages de données exploitables et, d'autre part, il a permis de commencer à se familiariser avec notre matériel.

2.4.2 Codage et analyse des données

Le codage s'impose comme un processus crucial, servant à rationaliser l'organisation de la myriade de notes, transcriptions ou documents collectés. Cela marque également la phase initiale de conceptualisation des données. Un code, dans ce contexte, fonctionne comme un symbole appliqué à un groupe de mots, facilitant l'identification, la collecte et la classification de diverses informations acquises au cours d'entretiens, d'observations ou d'autres moyens. Ces codes représentent essentiellement des catégories qui jouent un rôle crucial dans la classification des données, issues de concepts ou de thématiques fondamentales liées à la question de recherche. Patton (2002) caractérise le codage comme une segmentation en unités de sens, notant que ces unités peuvent aller d'un paragraphe, quelques phrases, une seule phrase, une expression, voire un mot.

La création des codes s'est déroulée en deux étapes distinctes. Dans un premier temps, des codes, ou codage de premier niveau ont été générés en élaborant une liste préliminaire inspirée des points saillants issus des entretiens. Au fur et à mesure du déroulement du processus, des codes supplémentaires sont progressivement apparus, enrichissant et complétant l'ensemble initial. L'étape suivante consistait à regrouper ces codes initiaux en catégories plus raffinées, appelées codes de deuxième niveau. Notamment, certains codes de deuxième niveau se sont avérées associées simultanément à plusieurs codes de premier niveau.

Nous avons principalement utilisé à cette fin le logiciel N'Vivo. Compte tenu de l'accent mis sur la priorisation des expériences subjectives des participants, N'Vivo s'est révélé être l'outil le plus approprié. Conçu pour la recherche qualitative et particulièrement adaptée aux enquêtes axées sur

les paroles des participants, N’Vivo a facilité à la fois la création de codes avant le début et l’incorporation de nouveaux codes au fur et à mesure de leur apparition.

Il est important de souligner que le codage peut être considéré soit comme une étape technique et préparatoire à un travail analytique ultérieur, soit comme un niveau initial d’analyse. L’étape de codage a joué un rôle crucial en simplifiant davantage les données et en initiant l’identification d’éléments d’analyse relativement approfondis.

Le tableau suivant présente une partie du codage du premier niveau et du deuxième niveau :

Tableau 2.3 codage du premier niveau et du deuxième niveau

Code de premier niveau	Code de second niveau
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation du style de gestion • Rôle plus exigeant du gestionnaire • Développement de l’empathie • Gestion de la santé mentale des employés • Gestionnaire Animateur et Mobilisateur • Abolition du soutien à la gestion 	Évolution du rôle du gestionnaire
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité et autonomie de l’employé • Individualisation de la supervision • Coaching, feedback et développement des employés • Demande de feedback de l’employé • Encouragement du partage d’opinions • Importance de l’aspect humain dans le travail • Incitation au retour au bureau 	Évolution des pratiques du gestionnaire
<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de nouveaux outils et fonctionnalités • Complexité avec plusieurs outils de communication • Enregistrement des réunions • Dépendance continue aux outils de communication virtuelle • Technologie essentielle • Adaptation rapide grâce aux outils 	Outils et technologies

2.5 Qualité et éthique de la recherche

2.5.1 Critères de qualité

2.5.1.1 Crédibilité

En explorant les effets du travail hybride sur les rôles et les pratiques des gestionnaires, la crédibilité de notre étude repose sur la certitude que nos résultats reflètent fidèlement les expériences et les perspectives de nos participants (Miles et Huberman, 2014). La sélection de gestionnaires ayant plus de trois ans d'expérience et ayant traversé la transition d'environnements de travail entièrement à distance vers des environnements de travail hybrides a été une étape cruciale pour garantir que notre étude soit fondée sur des expériences concrètes dans le monde du travail actuel. Le recours à des entretiens semi-structurés en français a permis d'approfondir et de nuancer la collecte de données, tandis que l'enregistrement audio a assuré l'exactitude de la capture des réponses des participants.

Le processus de transcription textuelle de ces entretiens a été essentiel pour préserver l'intégrité des commentaires des participants, fournissant ainsi une base solide pour notre analyse des données. L'utilisation de NVivo pour le codage a facilité une approche organisée et systématique pour classer les données en thèmes significatifs, garantissant que nos interprétations restent étroitement alignées sur les points de vue originaux des participants. Notre rôle de chercheur a été marqué par la réflexivité et la transparence. Nous avons reconnu notre influence interprétative et maintenu notre engagement à comprendre le phénomène à travers les expériences vécues des individus, en reconnaissant le caractère unique de chaque cas. Nous nous sommes efforcés de présenter clairement notre processus de recherche et nos décisions, permettant de comprendre le contexte dans lequel nos résultats ont émergé.

Enfin, la crédibilité de notre étude a été renforcée grâce aux techniques de validation. Les discussions collaboratives avec la supervision ont fourni une plateforme d'analyse alternative, corroborant nos interprétations et proposant diverses explications pour éviter tout biais.

2.5.1.2 Transférabilité

Dans la recherche qualitative, la transférabilité fait référence à la mesure dans laquelle les résultats d'une étude peuvent être appliqués à d'autres contextes ou groupes (Gohier, 2004). Notre étude

facilite cette transférabilité grâce à des descriptions détaillées et riches des résultats, offrant aux utilisateurs potentiels une compréhension globale du contexte et des conditions dans lesquelles les données ont été collectées et analysées.

La description approfondie de notre processus de sélection des participants joue un rôle crucial dans la transférabilité. L'expérience, le rôle révèlent l'hétérogénéité du corpus de représentation des participants. Cela était essentiel pour recueillir les idées des individus qui avaient connu des changements importants dans leurs rôles et pratiques de gestion. La spécificité de la sélection des participants et la description détaillée du processus de recherche pourraient permettre à d'autres de comprendre les conditions spécifiques dans lesquelles nos résultats ont été générés et d'évaluer l'applicabilité de nos résultats à des contextes similaires.

2.5.1.3 Fiabilité

En ce qui concerne la fiabilité dans la recherche qualitative, elle se définit par l'objectivité des analyses, indépendantes des croyances ou idées préconçues du chercheur (Gohier, 2004). Pour cela, il est essentiel que le chercheur soit transparent, en clarifiant et en communiquant son approche sur le terrain.

Tout au long du processus de recherche, nous avons souligné la nécessité d'être cohérent dans notre approche en matière de collecte et d'analyse des données. Les entretiens semi-structurés ont été menés à l'aide d'un cadre cohérent, garantissant que des questions similaires étaient posées à chaque participant, ce qui a permis une comparaison fiable des réponses.

La transcription textuelle des entretiens était un autre élément crucial pour maintenir la fiabilité. Cette approche méticuleuse a permis de garantir que chaque nuance des réponses des participants était capturée avec précision, fournissant ainsi une base d'analyse fiable. De plus, la fiabilité de notre étude a également été soutenue par la documentation détaillée de notre processus de recherche. En présentant de manière transparente notre méthodologie, de la sélection des participants à l'analyse des données, nous avons fourni une feuille de route claire qui pourrait être utilisée pour reproduire l'étude. Cette transparence dans notre approche permet d'évaluer la cohérence et la fiabilité de nos méthodes et de nos résultats.

2.5.1.4 Confirmabilité

Dans la recherche qualitative, la confirmabilité fait référence à la mesure dans laquelle nos conclusions sont fondées sur les données collectées plutôt que sur notre interprétation subjective (Korstjens et Moser, 2018). Cependant, il est crucial de nuancer cette notion dans le contexte de notre recherche phénoménologique, qui vise à comprendre des phénomènes plutôt qu'à confirmer des hypothèses. Plutôt que de chercher la confirmabilité au sens néo-positiviste, notre objectif était d'assurer une validité compréhensive et interprétative des résultats.

Pour garantir cette validité, nous avons adopté une méthodologie transparente et bien documentée. Nous avons détaillé notre processus de sélection des participants, la structure et la conduite des entretiens semi-structurés, ainsi que notre approche de la collecte et de l'analyse des données. Cette documentation complète fournit un cadre clair permettant aux autres chercheurs de comprendre comment nous sommes arrivés à nos résultats, améliorant ainsi la crédibilité de notre étude.

L'approche systématique du codage et du développement des thèmes permet de garantir que nos interprétations sont solidement ancrées dans les données, réduisant ainsi l'influence des préjugés personnels. L'utilisation de transcriptions textuelles des entretiens a également conforté cette idée, car elle a fourni un compte rendu précis et non filtré des points de vue des participants.

De plus, notre recherche a été menée dans un esprit de réflexivité, où nous avons continuellement réfléchi à nos a priori, nos hypothèses et notre influence sur le processus de recherche. Reconnaître et documenter ces réflexions nous a aidés à minimiser leur impact sur les résultats, améliorant ainsi la rigueur interprétative de l'étude.

2.5.2 Réflexivité

Dans notre exploration des effets du travail hybride sur les rôles et les pratiques du gestionnaire, le processus de réflexivité n'était pas simplement une étape méthodologique, mais un profond voyage de découverte de soi et d'engagement émotionnel pour nous en tant que chercheur. En nous lançant initialement dans cette étude avec une formation en gestion et un vif intérêt pour la transformation numérique, notre compréhension des gestionnaires était largement académique et quelque peu détachée. Influencés par les théories classiques, nous considérions les gestionnaires avant tout

comme des décideurs et des leaders, quelque peu à l'écart des défis personnels et des complexités émotionnelles qui accompagnent la gestion des personnes.

Cette perception a commencé à changer radicalement à mesure que nous approfondissions l'étude. En dialoguant directement avec les gestionnaires au travers d'entretiens semi-structurés, nous avons découvert des couches de leurs expériences à la fois inattendues et profondément émouvantes. En écoutant leurs histoires, il est devenu évident que nos points de vue initiaux n'avaient fait qu'effleurer la nature complexe et évolutive des rôles de gestion dans les environnements de travail hybrides. Les discussions franches sur leurs sentiments, leurs défis et leurs adaptations face aux changements technologiques et spatiaux ont été révélatrices. Ces moments n'étaient pas de simples interviews ; ce sont des interactions profondes qui ont remodelé notre compréhension et nous ont connectés émotionnellement au sujet.

Notre approche des entretiens était délibérément décontractée, créant un espace dans lequel les gestionnaires se sentaient à l'aise pour s'ouvrir. Ce cadre a cependant fait plus que faciliter la collecte de données, il est devenu un lieu d'échanges authentiques et sincères. En tant que chercheurs, nous nous sommes trouvés profondément touchés par les histoires partagées. L'honnêteté des gestionnaires dans l'échange de leurs expériences et émotions personnelles ont remis en question nos idées préconçues et nous a relevé le côté gestionnaire en tant que personne à part entière qui passe souvent inaperçue dans le discours académique.

Tout au long du processus de recherche, notre attachement à la réflexivité nous a poussé à être vigilants dans nos observations et l'analyse des données. Chaque entretien était l'occasion de confronter et de réévaluer nos préjugés et nos idées préconçues. Ce processus était parfois inconfortable, car il nous obligeait à remettre en question des croyances et des principes académiques de longue date. Cependant, c'est précisément ce malaise qui a propulsé notre étude vers de nouvelles profondeurs de compréhension.

Nos discussions avec notre superviseur et la pratique consistant à tenir un journal de réflexion ont joué un rôle déterminant dans la navigation sur ce terrain émotionnel et intellectuel. Ces pratiques de réflexion nous ont permis de traiter nos sentiments, de remettre en question nos hypothèses et d'aligner continuellement notre analyse sur les apports des participants. Ils ont servi de miroir,

reflétant à la fois notre croissance en tant que chercheurs et la dynamique évolutive des rôles de gestion dans des environnements hybrides.

2.5.3 Éthique

Dans notre recherche examinant les effets du travail hybride sur les rôles et les pratiques des gestionnaires, les considérations éthiques étaient primordiales, garantissant le respect des individus et minimisant les préjudices potentiels. Notre respect des lignes directrices éthiques, telles que décrites par Fortin (2010), a été crucial pour gérer les risques liés au sujet de recherche, au recrutement des participants et aux méthodes de collecte de données.

Avant de débiter l'étude, nous avons suivi une formation essentielle en éthique de la recherche et avons par la suite obtenu l'autorisation éthique du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec l'être humain de l'UQAM. Cette approbation était une étape essentielle pour garantir que nos recherches étaient conformes aux normes éthiques les plus élevées.

Un élément central de notre approche éthique a été la création et la mise en œuvre d'un formulaire d'information et de consentement, que chaque participant a lu et signé au début de son entretien. Ce formulaire détaillait de manière exhaustive l'objectif de notre recherche et la nature de l'implication des participants, en mettant l'accent sur l'aspect volontaire de la participation. Il décrivait clairement la méthode d'entretien individuel et énumérait les thèmes à discuter, garantissant ainsi que les participants étaient bien informés sur l'objet de l'étude.

Nous avons également explicitement communiqué le temps prévu pour les entretiens, la procédure d'enregistrement audio et l'autonomie des participants dans le choix du lieu et de l'heure de l'entretien. La confidentialité était une préoccupation majeure ; nous avons expliqué nos mesures strictes en matière de protection des données, notamment l'accès restreint au contenu des entretiens, le stockage sécurisé des formulaires de consentement, l'utilisation de pseudonymes et la suppression éventuelle des enregistrements audio une fois le projet terminé. Nous avons assuré aux participants qu'aucune information identifiable n'apparaîtrait dans les publications ou communications résultant de la recherche.

De plus, nous avons souligné le caractère non financier de la participation, en précisant qu'aucune rémunération ou compensation ne serait offerte. Cette transparence était essentielle pour définir des attentes claires pour les participants.

En tenant compte du bien-être de nos participants, nous avons abordé les risques et avantages potentiels associés à la recherche. Bien que nous n'ayons identifié aucun risque physique, nous avons souligné la liberté d'expression accordée aux participants, y compris le droit de s'abstenir de répondre aux questions qu'ils jugeaient inconfortables. Ce respect de l'autonomie des participants était fondamental pour créer un environnement sûr et respectueux pour un dialogue ouvert. De plus, nous nous sommes assurés que tous les participants étaient pleinement capables de prendre des décisions éclairées, les protégeant ainsi contre toute manipulation ou influence induite dans leur participation ou leurs réponses.

Essentiellement, notre approche éthique rigoureuse dans l'étude de l'impact du travail hybride sur les rôles et les pratiques de gestion était complète et explicite, reflétant un engagement profond à défendre la dignité, les droits et le bien-être de nos participants. Cette attention méticuleuse portée aux protocoles éthiques a non seulement renforcé l'intégrité de notre étude, mais a également favorisé un environnement respectueux et sécurisé, permettant aux participants de partager leurs expériences et leurs idées librement et honnêtement.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

L'analyse des entretiens semi-structurés avec dix gestionnaires offre une compréhension nuancée de la manière dont le travail hybride façonne les rôles et les pratiques des personnes occupant des postes de gestion. Dans ce chapitre, nous dévoilons les effets du travail hybride sur le travail des gestionnaires, en examinant les thèmes clés dérivés des expériences des participants. Grâce à une analyse minutieuse de ces entretiens, des thématiques distinctes ont émergé, offrant une vision globale des enjeux et adaptations rencontrées par les gestionnaires dans le paysage du travail hybride.

Ce chapitre présente et approfondit ces thèmes, couvrant successivement l'évolution des rôles de gestion, suivi des changements dans les pratiques de gestion, de l'intégration d'outils et de technologies, des effets sur la productivité et la performance, des rencontres gestionnaires/employés, des stratégies de communication et d'interaction, de la transformation de la relation entre gestionnaires et employés, du ressenti des gestionnaires, et enfin des défis et obstacles qu'ils rencontrent.

3.1 Évolution du rôle du gestionnaire

L'évolution du rôle du gestionnaire dans le contexte du travail hybride a considérablement redéfini la nature de la gestion d'équipe, transformant non seulement certains aspects du rôle du gestionnaire, mais aussi les attentes qui lui sont associées. Les témoignages des gestionnaires rencontrés offrent un aperçu approfondi de cette transformation, mettant en lumière divers aspects allant de l'adaptation du style de gestion à l'émergence de nouvelles responsabilités et à la nécessité accrue de compétences relationnelles et émotionnelles.

Le premier constat tiré de l'analyse des entrevues porte sur l'adaptation du style de management à la prévalence du travail hybride. Les gestionnaires rencontrés dans le cadre de notre étude se sont retrouvés contraints de réévaluer et de modifier leurs approches habituelles, généralement centrées sur les interactions directes avec les employés. Les gestionnaires rencontrés ont mentionné la nature

évolutive de leurs responsabilités en réponse à la dynamique changeante des environnements de travail à distance et hybrides.

« J'ai dû adapter beaucoup de mon style de gestion aussi à l'hybride ou à distance parce que comme je t'ai dit, moi je suis du genre qui aime se frotter aux gens donc je préfère être entouré de mes employés. » M1, Directeur principal

Cette adaptation est perçue comme une réponse nécessaire aux préférences individuelles des employés, soulignant la nécessité pour les gestionnaires de moduler leur style en fonction de l'évolution des environnements de travail.

Un deuxième thème important émerge, indiquant les exigences croissantes imposées au rôle du gestionnaire dans le contexte du travail hybride. L'adoption généralisée du travail hybride, résultant du travail à distance, a accru les attentes en matière de disponibilité et de communication des gestionnaires. Cette montée des attentes a considérablement augmenté la charge de travail des gestionnaires, les transformant en multitâches chargés de répondre aux besoins évolutifs de leurs équipes. Par conséquent, les gestionnaires ont expliqué devoir assumer de nouvelles responsabilités, y compris des tâches traditionnellement assumées par des rôles de support ou de ressources humaines. Le paysage évolutif du travail hybride a ainsi considérablement élargi la portée et les exigences du rôle managérial.

« Oui on demande plus parce que finalement, on devient multitâche et il faut beaucoup de disponibilité parce qu'on hérite un peu de ce moment où on était en COVID et puis on voulait rassurer les gens. Puis on a instauré ce mode de fonctionnement. Je pense qu'il est plus exigeant, oui. » M5, Gestionnaire de projet

« Tu te retrouves à gérer les émotions des employés, à gérer leurs demandes, être psychologue, à être un peu aussi technicien de garderie [...] il y a plus en plus de responsabilités-là qui reposent sur le rôle du gestionnaire qui fait en sorte que c'est de plus en plus difficile » M4, Directeur principal

Cette pression accrue sur les gestionnaires les a amenés à assumer des responsabilités nouvelles et plus diverses, parfois au-delà des tâches traditionnelles de gestion. La gestion des émotions des

employés, la gestion des demandes ont été intégrées à leur portefeuille, soulignant une transformation substantielle du rôle.

Un aspect important de cette évolution, tel que relaté par les personnes rencontrées, est la nécessité de cultiver une plus grande empathie envers leurs employés. Cette compétence émotionnelle est devenue primordiale pour comprendre les besoins, les enjeux et les situations personnelles de chaque collaborateur, notamment dans le contexte du travail hybride, ont affirmé les gestionnaires. À mesure que le paysage du travail a subi des changements importants jusqu'au travail hybride, la capacité des gestionnaires à faire preuve d'empathie et à établir des liens personnels avec les membres de leur équipe est devenue de plus en plus essentielle pour favoriser un environnement de travail solidaire et inclusif.

« Je te dirais la plus grande différence pour moi, c'est qu'il faut que les gestionnaires développent davantage d'empathie parce que les employés, dépendamment de leur état personnel ou situation familiale, c'est sûr qu'il faut qu'on s'ajuste. » M1, Directeur principal

Le développement de l'empathie est ainsi présenté comme l'une des compétences clés que les gestionnaires doivent acquérir pour naviguer efficacement dans ce nouvel environnement professionnel.

Un autre aspect, connecté à l'empathie, qui est ressorti des entrevues, est la gestion de la santé mentale des employés. Les gestionnaires ont souligné l'importance d'accorder une attention à cet aspect, notamment pour les salariés vivant seuls. L'isolement résultant du travail à distance a eu un impact notable sur la santé mentale, obligeant les gestionnaires à être plus attentifs et à écouter activement les besoins émotionnels de leurs équipes. Cet accent mis sur le bien-être mental reste pertinent, soulignant l'importance de soutenir la santé émotionnelle des employés.

« C'est sûr que sur leur état de santé mentale, ce n'était pas évident, donc on a dû comme gestionnaire, vraiment être beaucoup plus présent, plus à l'écoute pour essayer d'aller chercher l'état de santé de nos employés. » M10, Directeur de section

Dans cet environnement de travail en évolution, les gestionnaires doivent assumer les rôles supplémentaires de facilitateur et de mobilisateur. Même dans les interactions virtuelles, les gestionnaires doivent travailler activement à créer une atmosphère de groupe dynamique en encourageant et en facilitant la participation des membres de l'équipe lors des appels vidéo. Cela met en évidence les efforts proactifs du gestionnaire pour engager et mobiliser les membres de l'équipe, soulignant l'importance d'une culture de travail cohésive et collaborative dans le modèle de travail hybride.

« Mon rôle, je dirais de tout de même arriver à faire que les échanges on va dire virtuels ou présentiels soient quand même intéressants et joyeux, si je puis dire, sans que ce soit trop plate, comme diraient les Québécois. » M9, Gestionnaire de département

Cette dimension du rôle met en lumière la nécessité de maintenir l'engagement et la cohésion d'équipe malgré la réduction de la présence physique, impliquant une créativité et une flexibilité accrues de la part des gestionnaires.

Cependant, un point inquiétant révélé par les participants est la réduction progressive du soutien de la direction. Les ressources telles que les assistants et les rôles liés aux ressources humaines ont diminué progressivement depuis le début de la pandémie, ce qui impose une charge croissante aux gestionnaires. Les participants ont pointé cette situation, indiquant un changement notable dans la disponibilité des ressources de support. Ces ressources de support consistaient à aider les gestionnaires dans les tâches de recrutement ou encore de planification de réunion. Cette structure de soutien en diminution pose des défis aux gestionnaires qui sont désormais aux prises avec des charges de travail et des responsabilités accrues qui étaient traditionnellement assumées par ces rôles de soutien. Ce manque de soutien est particulièrement problématique dans le cadre du travail hybride, où la gestion efficace des équipes dispersées nécessite encore plus de ressources et de coordination.

« Tous les rôles de soutien à la gestion se sont progressivement abolis. Là donc, tout ce qui était les adjoints, tous les rôles RH sont progressivement abolis, on en a de moins en moins. Alors de plus en plus de tâches-là qui étaient faites en fait par d'autres rôles dans

l'organisation, d'autres fonctions d'organisation sont repris par les gestionnaires présents. » M4, Directeur principal

En résumé, l'évolution du rôle du gestionnaire dans le travail hybride est un phénomène multidimensionnel, impliquant non seulement la transformation des responsabilités et des pratiques, mais aussi une révision des attentes qui lui sont associées. De l'adaptation continue du style de gestion aux défis croissants et aux nouvelles compétences émotionnelles requises, les gestionnaires naviguent dans un paysage en mutation. Leur rôle d'animateur et de mobilisateur, tout en étant crucial pour maintenir l'engagement de l'équipe, est également confronté à la réalité de la diminution des ressources de soutien. La santé mentale des employés est devenue une priorité, soulignant la nécessité pour les gestionnaires d'être à l'écoute et empathiques.

La section suivante abordera l'évolution des pratiques des gestionnaires.

3.2 Évolution des pratiques du gestionnaire

Les témoignages des participants ont révélé que les gestionnaires, dans un contexte de travail hybride, adoptent des pratiques qui mettent en avant la confiance, l'individualisation de la supervision, le coaching actif, et une attention particulière à l'aspect humain. Ces pratiques sont orientées vers la flexibilité, la personnalisation, et la reconnaissance de la diversité des employés.

Les gestionnaires interrogés ont exprimé une préférence marquée pour accorder une grande latitude aux employés, les encourageant ainsi à s'organiser de manière autonome. Ils évitent de s'immiscer dans les détails minutieux de leurs activités quotidiennes. L'avènement du travail hybride est perçu comme une opportunité pour les employés de choisir leur mode de travail, favorisant ainsi la flexibilité. Ils ont aussi laissé entendre qu'ils pourraient intervenir ou demander des détails s'il existe une « raison légitime ». Cela pourrait indiquer une ouverture à la communication et à la collaboration, mais suggère une intervention uniquement lorsque cela est justifié. Par exemple, M1 souligne qu'il ne veut pas entrer dans le « micro-détail » des activités de l'employé, cela suggère qu'il évite la microgestion, c'est-à-dire le contrôle excessif et détaillé des activités quotidiennes des employés.

« Je préfère donner à l'employé assez de latitude qui puisse ou qu'il puisse aller se gérer soi-même. Je ne veux pas rentrer dans le microdétail de ce que l'employé est en train de faire, à moins qu'il y ait une raison légère. » M1, Directeur principal

Dans la même veine, certains gestionnaires ont mis en avant les bénéfices de l'approche hybride du travail, où chaque employé a la liberté de choisir le mode qui lui convient le mieux. Cette flexibilité est facilitée par l'utilisation croissante d'outils permettant aux salariés de gérer efficacement leur travail, que ce soit à distance ou en personne. L'environnement hybride offre la possibilité aux employés d'adapter leur environnement de travail à leurs préférences personnelles, favorisant ainsi un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Cela permet une gestion efficace des introvertis qui ont la possibilité de travailler à domicile, évitant ainsi une exposition sociale excessive, et des extravertis peuvent choisir d'opter pour des interactions en personne s'ils le souhaitent.

« Avec l'hybride, c'est que chaque employé prend ce qu'il veut. Maintenant, ils ont de plus en plus d'outils pour gérer leur mode de travail et donc la flexibilité qui va avec. Donc, les introvertis qui ne veulent pas être exposés peuvent être plus à domicile et puis les extravertis qui veulent être plus en présentiel ont l'occasion de le faire. » M5, Gestionnaire de projet

Par ailleurs, les gestionnaires ont mis l'accent sur la nécessité d'une supervision individualisée. Les gestionnaires insistent sur le traitement de chaque cas de manière unique, établissant des règles de base tout en tenant compte des circonstances spécifiques de chaque employé. Cette approche vise à favoriser une gestion personnalisée qui s'adapte aux différents styles et préférences de travail. Les gestionnaires ont affirmé définir des règles communes, mais accordent une attention particulière à chaque employé, ajustant la supervision pour répondre à ses besoins spécifiques. En mettant l'accent sur cette adaptation, les gestionnaires ont reconnu implicitement la diversité au sein des équipes. En adoptant une approche individualisée, cela crée un environnement où chaque collaborateur se sent compris, soutenu et capable de travailler de manière optimale selon ses préférences.

« Je donne la priorité à la supervision individualisée afin de favoriser une certaine approche personnalisée qui s'adapte à divers styles et préférences de travail dans cet environnement. » M10, Directeur de section

Un point important que notre analyse a mis au jour concerne le rôle principal des gestionnaires, qui tend à comprendre davantage de coaching et de développement des employés. Si ces rôles ne sont pas nouveaux, ils prennent une forme particulière dans un environnement de travail hybride. Les participants ont expliqué que des séances de coaching régulières, des feedbacks opportuns et des initiatives de développement adaptatives sont essentiels pour relever les défis liés au travail à distance et en présentiel. Certains des participants nous ont expliqué fournir un feedback équilibré, encourageant les employés à se développer professionnellement et personnellement. Des informations que nous avons noté avec un recul critique dans la mesure où nous ne pouvions pas les vérifier auprès des employés. Des périodes dédiées à la formation et au développement sont intégrées dans le planning, favorisant la croissance continue de l'équipe.

Plus spécifiquement, ces rôles de coaching et de développement se déploient de deux manières selon nos participants. D'une part, ils décrivent un système de feedback dans lequel ils fournissent et reçoivent activement des feedbacks dans les deux sens. En ayant une bonne compréhension des collaborations et des partenariats de leurs employés, ils recueillent les commentaires des collègues et autres gestionnaires qui ont travaillé avec les membres de leurs équipes. Cette approche globale permet aux gestionnaires d'offrir des commentaires constructifs, de fournir du coaching et d'évaluer le développement professionnel des employés. L'accent mis sur une boucle de rétroaction multidirectionnelle indique un engagement envers une approche holistique et collaborative de la croissance des employés.

« Je fais beaucoup de feedback. Dans les deux sens, donc la majorité de mes employés, je sais avec qui ils travaillent, qui ils collaborent, donc je prends du feedback de leurs collègues, d'autres gestionnaires de gens avec qui ils ont travaillé et ça me permet de leur donner du feedback, de les coacher et de voir comment ils sont en train de se développer. » M1, Directeur principal

D'autre part, les gestionnaires interrogés ont mis l'accent sur une approche solidaire qui s'étend à la fois aux aspects personnels et professionnels, même si l'accent est mis avant tout sur le côté professionnel. Les pratiques du gestionnaire, telles que décrites dans le contexte hybride par les personnes que nous avons rencontrées, consistent à fournir un soutien aux employés et à leur présenter des opportunités de développement et de croissance au sein de l'organisation, que ce soit au sein de son propre groupe ou ailleurs dans l'organisation.

« Le rôle des gestionnaires, c'est de les accompagner donc pour les accompagner, que ce soit même des fois personnel et professionnel, même si en général on est tous sur le professionnel, Puis qu'on leur offre des opportunités de se développer puis grandir dans l'organisation, que ça soit dans mon groupe ou ailleurs. » M5, gestionnaire de projet

En outre, la majorité des gestionnaires ont exprimé une position claire contre la microgestion, déclarant qu'ils ne s'engagent pas à surveiller ou à superviser de près chaque mouvement de leurs employés. Il est possible que cette prise de position découle du fait que la microgestion est reconnue comme une pratique problématique. De ce fait, il aurait fallu observer les participants en action ou interroger leurs employés pour vérifier l'alignement entre les paroles et les actes des participants. Néanmoins, les gestionnaires rencontrés ont affirmé préconiser plutôt un équilibre, suggérant que même si la vigilance peut être nécessaire dans certains cas, il est important de ne pas aller à l'extrême. Les gestionnaires ont souligné l'importance de la confiance dans la relation employeur-employé, démontrant la conviction que les employés doivent avoir un certain niveau d'autonomie et que la confiance fait partie intégrante d'une dynamique de travail saine dans un environnement de travail hybride.

« Je ne suis pas quelqu'un qui fait de la microgestion. Je n'ai jamais fait ce genre de choses où je suis derrière l'épaule de mon employé. Je vous dirais qu'il faut être plus vigilant dans certains cas, mais il ne faut pas aller au c'est complètement extrême, car nous devons encore faire confiance à nos employés. » M1, Directeur principal

Ils ont aussi exprimé le défi de trouver un équilibre et un juste milieu dans le management. Certains ont souligné la difficulté d'atteindre l'équilibre pour éviter d'être trop intrusif ou de se livrer à une surveillance.

« Ben je dirais, c'est très difficile de trouver un équilibre, puis un juste milieu parce qu'on ne veut pas rentrer dans la surveillance. Tu sais, je n'aime pas le micro-management, je veux pas être forcé à chaque 30 minutes de demander à quelqu'un ou avec cette tâche qu'est ce qui se passe maintenant. » M9, Gestionnaire de département

Une autre pratique décrite par les gestionnaires consiste à solliciter l'opinion des employés au moyen de sondages, notamment en ce qui concerne les décisions prises au sein de l'organisation. Les gestionnaires ont indiqué être conscients de l'importance de rechercher et de prendre en compte l'opinion des employés. L'utilisation d'enquêtes suggère un engagement à recueillir des commentaires et à évaluer le sentiment des employés. Les gestionnaires ont assuré que ces retours sont pris en compte dans le processus décisionnel. Cette démarche contribue à favoriser une communication ouverte et à anticiper les éventuels défis dans la gestion en contexte hybride. Certains ont également mentionné l'espoir que les employés apprécieront ces efforts, indiquant qu'ils comprennent que l'implication des employés dans les processus décisionnels peut contribuer à un environnement de travail plus positif et inclusif.

« On fait faire remplir des sondages par rapport aux décisions qu'on prend pour connaître leur avis et on espère que ça va leur plaire, tu sais, Je pense qu'ils le savaient. Donc on prend les feedbacks des employés, et on les remonte à notre propre directrice principale qui, elle, remonte ça à la VPA Vice-présidente, puis jusqu'à ce que ça remonte de manière down vers le top là pour aller remonter les difficultés que les employés peuvent rencontrer. » M5, Gestionnaire de projet

Par ailleurs, les gestionnaires ont exprimé une volonté d'établir une approche distinctive en favorisant activement le retour des membres de l'équipe au bureau dans le cadre d'un modèle de travail hybride. Les gestionnaires ont affirmé croire à l'importance de la collaboration en personne et cherchent à créer un environnement dans lequel le bureau devient un centre dynamique. Ces déclarations suggèrent une stratégie délibérée pour équilibrer le travail à distance et en personne, soulignant la conviction des gestionnaires dans la valeur unique que les espaces de collaboration physiques peuvent apporter à la créativité et à la productivité globale de l'équipe.

« De mon côté, je m'efforce de créer une approche unique en encourageant activement les membres de l'équipe à retourner au bureau dans le cadre de notre modèle de travail hybride. Je crois en la valeur de la collaboration en personne et je vise à favoriser un environnement dans lequel le bureau sert de centre dynamique de créativité. » M7, Gestionnaire de projet

À cet effet, les gestionnaires ont expliqué adopter une approche proactive pour organiser des activités d'équipe à intervalles réguliers, y compris des événements de bureau avec de la nourriture et des boissons, conçus stratégiquement pour renforcer le sentiment d'unité. Bien qu'elles ne soient pas hebdomadaires, ces activités cohérentes visent à favoriser la détente et la socialisation entre les membres de l'équipe. Le but ultime est de renforcer les liens interpersonnels et d'encourager une incitation positive à retourner au bureau. De plus, certains gestionnaires s'engagent activement dans diverses activités, telles que des ateliers, des jeux, des salles de détente créant un environnement propice au rapprochement d'équipe.

« On se fait une petite activité, genre au bureau ou on paye des bières et du vin et un peu de bouffe, on le ramène pour partager avec toute l'équipe. Tu sais, un 5 à 7 au bureau, un machin comme ça ou bien que ce soit des trucs genre on va faire une grande, un grand atelier ou des jeux » M1, Directeur principal

Enfin, une pratique constante restée inchangée chez tous les gestionnaires est l'accent constant mis sur l'aspect humain sur le lieu de travail, quel que soit l'environnement de travail. Ils ont souligné l'importance cruciale de reconnaître les employés en tant qu'individus et de cultiver un environnement dans lequel ils se sentent à l'aise pour s'exprimer. Ils ont aussi insisté sur le fait que les individus ne doivent pas être perçus comme de simples exécutants de tâches, mais plutôt comme des êtres humains avec leurs propres sentiments, besoins et expériences. La dimension humaine est réputée immuable pour les gestionnaires interrogés, exigeant une attention continue pour garantir un climat de travail qui donne la priorité au bien-être personnel et à l'individualité de chaque collaborateur.

« C'est important que les gens se voient comme humains aussi. Tu n'es pas une machine qui doit me rendre une tâche que je t'ai demandée. » M1, Directeur principal

« En tant que chef d'équipe côté humain, il ne faut pas oublier. Malgré qu'on soit hybride. Alors tous ces moyens-là, il existait il y a 20 ans. Les outils n'étaient pas là, les caméras n'étaient pas là parce que là, il n'y en avait pas de zoom. Mais l'humain était là. Fait que ça, c'est la partie invariable, de laquelle il faut se préoccuper. » M3, Directeur principal

L'évolution des pratiques de gestion du travail hybride suggère une évolution vers des approches plus flexibles et individualisées axées sur le développement des collaborateurs. Cela implique de promouvoir la confiance, d'éviter la microgestion et d'encourager un retour au travail proactif. Cela reflète une compréhension plus profonde des défis du travail hybride et un désir de créer des environnements de travail équilibrés.

3.3 Outils et technologie

Le travail hybride a induit des changements significatifs dans l'utilisation des outils et technologies. Les gestionnaires témoignent des transformations opérées dans les pratiques de communication, la réservation d'espaces de travail, et l'intégration continue d'outils virtuels. Cette exploration des thèmes met en évidence les ajustements technologiques réalisés pour soutenir le travail hybride et les défis qui en découlent.

Les différentes affirmations des gestionnaires ont donné un aperçu de la manière dont les entreprises ont adapté leurs outils technologiques, en mentionnant spécifiquement Microsoft Teams, pour s'aligner sur les exigences du travail hybride. Ils ont mis en avant l'intégration de fonctionnalités, comme la réservation d'espaces de travail au bureau, pour optimiser l'utilisation des locaux physiques. Cet ajustement reflète l'évolution des besoins d'une main-d'œuvre où le nombre d'employés peut dépasser les espaces de bureau disponibles en raison du modèle hybride. Les principaux outils utilisés, Microsoft Teams, Outlook et les e-mails ont joué un rôle central pour faciliter la communication et la coordination au sein de l'environnement de travail hybride.

« On utilise Microsoft teams pour toutes nos réunions et les chats et ce genre de trucs Microsoft teams, il y a des outillages qui ont été rajoutés pour permettre de réserver des places au Bureau vu que maintenant il y a plus d'employés qu'il y a de places au Bureau »
M1, Directeur principal

« Alors nous, l'outil numéro un est principal, c'est Microsoft teams Outlook et les emails »
M9, Gestionnaire de département

Une nouvelle pratique mentionnée par certains gestionnaires rencontrés est l'importance de l'accessibilité et de la transparence dans l'approche des réunions dans le cadre du modèle de travail hybride. Ils ont mentionné que toutes les réunions sont enregistrées, permettant aux membres de l'équipe, qu'ils travaillent dans une configuration hybride ou à distance, d'écouter les discussions et de rester informés, ce qui ne se faisait pas avant. Cette pratique garantit que les individus peuvent revenir aux réunions à leur convenance, facilitant ainsi un engagement continu et tenant tout le monde informé. L'accent mis sur l'enregistrement des réunions s'aligne sur l'objectif d'offrir une flexibilité aux membres de l'équipe dans différentes modalités de travail pour accéder et bénéficier des discussions partagées.

« On enregistre presque toujours nos rencontres pour que tout le monde puisse que tu sois en hybride, que tu sois en télétravail, que tu sois en n'importe quoi, que tu puisses réécouter la rencontre et te tenir au courant » M6, Directeur national

Certains gestionnaires ont également souligné l'importance continue des outils virtuels comme Teams, Zoom et WebEx, même après le retour au travail en personne. Les gestionnaires ont remarqué l'intégration de la connectivité virtuelle même dans les réunions d'équipe en face à face. Cette approche reconnaît la présence continue de membres de l'équipe à distance et met l'accent sur le rôle essentiel des outils technologiques dans le maintien d'une collaboration et d'une communication efficaces au sein de l'équipe. L'intégration transparente des interactions en personne et virtuelles reflète la flexibilité de la stratégie de communication pour s'adapter à différents modes de travail.

« Quelquefois, même si on est sur le site puis qu'on va avoir une réunion d'équipe Live, on va quand même se connecter virtuellement, parce qu'une partie de l'équipe est à distance. Fait que ça s'est intégré, là on ne peut pas s'en passer et c'est ainsi. » M3, Directeur principal

De plus, les gestionnaires ont reconnu le rôle central de la technologie dans leur adaptation rapide aux défis du travail à distance puis hybride. Les outils de communication tels que Teams et Zoom ont joué un rôle crucial pour accélérer l'adoption de nouvelles méthodes de travail. Les participants ont noté que la technologie a accéléré divers aspects de leur travail, facilitant une communication et une collaboration plus rapides. Aussi, les gestionnaires ont mis l'accent sur le rôle essentiel de la technologie dans leur réussite, soulignant son importance continue non seulement dans la gestion de la situation pandémique, mais aussi dans le contexte actuel de travail hybride. Les déclarations soulignent l'impact transformateur de la technologie sur les processus de travail, permettant une adaptation efficace aux nouveaux paradigmes de travail et fournissant un soutien essentiel à une gestion d'équipe efficace.

« Je pense que ça en tous les cas de manière générale dans la relation, je pense que ça a beaucoup aussi accéléré les choses, quant à notre adaptation à ces nouvelles manières de travailler, c'est-à-dire qu'on se parle plus vite, on a plein de moyens de communiquer, de travailler » M5, Gestionnaire de projet

« C'est sûr que la technologie fait partie intégrante de mon succès, il a permis de gérer la situation pandémique et permet encore aujourd'hui de gérer l'hybride » M6, Directeur national

En outre, la variété des canaux de communication, bien que bénéfique, peut entraîner une complexité. Les gestionnaires ont exposé la difficulté de jongler entre divers outils, ce qui peut parfois conduire à une surcharge de communication. Bien que les gestionnaires aient reconnu les avantages d'avoir une variété de canaux de communication, ils ont indiqué également les défis que cela introduit. Les gestionnaires ont affirmé que l'abondance d'outils de communication peut entraîner une certaine complexité et, parfois, être accablante. Jongler avec différents outils peut entraîner une surcharge de communication, ce qui rend difficile pour les gestionnaires de naviguer et de répondre efficacement aux messages.

« Mais en même temps de la contrepartie, ça amène beaucoup de complexité. Moi, j'avoue, il y a des fois je suis complètement débordé justement par tous ces moyens de

communication, je reçois trop de messages et j'ai plusieurs écrans, même sur le téléphone portable » M5, Gestionnaire de projet

Bien que les outils virtuels aient facilité la communication et la collaboration, la complexité accrue nécessite une gestion proactive pour éviter une surcharge. La dépendance persistante à ces outils souligne leur rôle central, tandis que la technologie reste un pilier essentiel du succès professionnel, favorisant l'efficacité et l'agilité dans un environnement de travail en constante évolution.

3.4 Productivité et performance des équipes

Les résultats des entrevues ont démontré que le travail hybride a suscité des changements notables dans la productivité et la performance des équipes. Les témoignages de gestionnaires dépeignent les différentes facettes de cette évolution, mettant en lumière les avantages tels que la réduction des déplacements, la gestion de la performance via des rencontres individuelles, la diminution de l'absentéisme, mais aussi les défis associés à la perception de la productivité.

Certains gestionnaires ont exprimé leur conviction personnelle que la productivité est plus élevée dans un mode de travail hybride par rapport aux modes en présentiel ou entièrement à distance. Cette perspective s'appuie sur la réduction du temps de trajet dans un modèle hybride. Les gestionnaires ont aussi souligné que les gains d'efficacité proviennent du fait de passer moins de temps dans les déplacements au bureau et de faciliter les transitions plus fluides entre les réunions consécutives. Cette préférence pour le mode hybride suggère une reconnaissance des avantages de la flexibilité et de la réduction des déplacements physiques sur la productivité globale.

« Moi personnellement je pense qu'on est plus productif en mode hybride qu'en mode présentiel ou à distance parce qu'on fait moins de déplacements. On passe beaucoup de temps à faire des rencontres, donc c'est plus facile de basculer d'une rencontre à une autre assez rapidement. » M8, Chef d'équipe

En outre, les gestionnaires rencontrés ont précisé que dans ce contexte particulier, ils ont dû créer une nouvelle méthode de suivi démontrant une approche axée sur la communication directe et le suivi continu. Ceci est accompli en organisant des réunions individuelles avec les membres du personnel pour connaître l'état de leurs livrables, identifier les obstacles qu'ils rencontrent et

évaluer leur performance générale. Cette stratégie souligne combien il est crucial d'avoir une communication individualisée et fréquente afin de garantir un suivi efficace dans un cadre professionnel donné.

« Dans cet environnement, on a dû trouver une mécanique de suivi avec les employés en rencontre individuelle pour comprendre l'état d'avancement de leur livrable où est-ce qu'ils sont bloqués et quel est l'état de leur performance. » M2, Senior gestionnaire

De plus, certains participants ont soutenu que le travail hybride a permis une diminution notable de l'absentéisme. Les témoignages ont suggéré que les situations qui conduisaient auparavant à l'absentéisme, comme les parents ayant besoin de congés pour s'occuper de leurs enfants malades, ont considérablement diminué. Les gestionnaires ont attribué ce changement positif à la flexibilité inhérente au modèle de travail hybride, permettant aux salariés de mieux équilibrer leurs responsabilités personnelles et professionnelles.

« Le travail hybride amène quand même des gros avantages en termes de flexibilité. Je m'explique comment il y a quand même des situations où avant ça, ça réduit beaucoup d'absentéisme on va dire. Donc des situations avant où des parents devaient s'absenter parce que les enfants étaient malades ce qui rendait moins productif. Ça n'existe plus vraiment. » M8, Chef d'équipe

Toutefois, certains participants ont exprimé leur inquiétude quant à l'impact potentiel du travail hybride sur la productivité. Même s'ils ont reconnu une productivité accrue dans le travail, ils ont admis que l'introduction du travail hybride pourrait entraîner une réduction de la productivité en raison de l'importance des interactions informelles au bureau. Les gestionnaires ont mis l'accent sur l'importance des interactions en face à face, en soulignant les moments tels que les pauses, les discussions autour d'un café et les conversations informelles comme des moments où les employés ne travaillent pas.

« Il y a toujours moyen d'être sympathique, y a toujours moyen de créer des liens même en virtuel, mais ce n'est pas la même chose que de voir quelqu'un... Tous ces moments, là où on prend des pauses, on prend des cafés, parlent aux gens, sont bien pour l'ambiance. Bah

ce sont des moments où on n'est pas forcément en train de travailler. On n'est pas productif quoi. » M2, Senior gestionnaire

Pour résumer, le passage au travail hybride a engendré des transformations notables dans la productivité et la performance au sein des équipes. Si les avantages tels que la flexibilité et la réduction de l'absentéisme sont évidents, les gestionnaires que nous avons rencontré ont exprimé également des préoccupations quant à la perception de la productivité, soulignant l'importance de maintenir des mécanismes efficaces d'évaluation de la performance.

3.5 Rencontres gestionnaires/employés

En raison du passage au travail hybride, les réunions entre les gestionnaires et leurs subordonnés sont beaucoup plus nombreuses. Ce changement dynamique dans la fréquence des interactions est influencé par le besoin croissant de communication à distance, mais il a également donné lieu à des problèmes comme la lassitude des réunions virtuelles. Les participants expliquent comment ils ont géré cette nouvelle réalité du travail tout en soulignant la valeur d'une communication efficace et cohérente.

Les participants ont noté une augmentation du nombre des réunions avec les employés, probablement attribuée à la nécessité accrue de communication et de gestion à distance. Cette augmentation pourrait provenir du passage à la collaboration virtuelle. Cependant, les gestionnaires ont également souligné un défi répandu : la fatigue associée aux réunions virtuelles. Les employés comme les gestionnaires vivent des réunions continues sans interruption, conduisant à un sentiment d'épuisement. Cela souligne l'importance de gérer efficacement les calendriers de réunions virtuelles pour atténuer la fatigue et maintenir le bien-être général de l'équipe.

« Plus de rencontres. Parce que je pense qu'avant, quand on était en présentiel, nos rencontres il y en avait moins, donc il y a des journées où j'ai quasiment tu regardes mon calendrier, j'ai 18 rencontres "back à back", juste des discussions avec des employés » M1, Directeur principal

« tu sais le nombre de réunions, on a tout plein là des réunions pour essayer de s'aligner puis s'arrêter là. Donc on essaie de compenser avec des réunions. C'est là qu'on se voit en personne donc tu sais, il y a beaucoup de réunions quand même » M4, Directeur principal

Les gestionnaires rencontrés ont également souligné l'importance d'une communication cohérente avec les employés au moyen de réunions fréquentes. Ils ont fait ressortir que parvenir à une compréhension mutuelle des objectifs et des tâches est un processus itératif qui peut nécessiter des répétitions et des clarifications. Cette reconnaissance met en évidence la nature continue d'une communication efficace, où des réunions régulières jouent un rôle clé pour assurer l'alignement, la compréhension et la clarté entre les gestionnaires et les employés.

« c'est d'avoir un point de rendez-vous régulier toutes les semaines avec les équipes pour pouvoir leur communiquer finalement les positionnements de l'entreprise par rapport au à leur mode de travail. Des fois, ça demande la répétition parce qu'on a oublié en cours de route. Alors c'est rarement compris du premier coup, faut répéter, répéter, répéter. Alors c'est pour ça qu'il faut avoir une rencontre fréquente, puis ça soit une discussion en continu parce que c'est beaucoup de la répétition du message » M5, Gestionnaire de projet

Par ailleurs, les gestionnaires ont détaillé une stratégie visant à réduire la durée des réunions de 30 à 25 minutes, en introduisant au moins une pause de 5 minutes entre les réunions consécutives. Cet ajustement reconnaît la nécessité de brèves pauses, offrant un moment de respiration au milieu du volume élevé de réunions. Cette approche vise à relever les défis de la lassitude liée aux réunions virtuelles en intégrant de courtes pauses, contribuant ainsi à améliorer le bien-être général et une productivité soutenue.

« ce qu'on a réduit les rencontres de 30 minutes à 25. Pour permettre justement au moins un 5 minutes Quand t'as des rencontres "back à back" de temps pour toi. Voilà pour les rencontres d'une heure, on les a baissés à 50 minutes pour permettre un 10 minutes entre les 2, C'est permettre bien sûr, une période de pause. » M2, Senior gestionnaire

« Aujourd'hui, moi, très rapidement, je l'ai fait des rencontres de 30 minutes parce que je me suis rendue compte que ça suffisait. » M6, Directeur national

Dans le contexte du travail hybride, la nécessité de maintenir des lignes de communication ouvertes et fonctionnelles entre les gestionnaires et le personnel se reflète dans l'augmentation de la fréquence des réunions. Réduire la durée des réunions pour éviter la lassitude est une stratégie d'adaptation nécessaire pour gérer cette augmentation des interactions. Les difficultés posées par cette nouvelle dynamique soulignent à quel point il est crucial de trouver un équilibre entre le maintien du bien-être des personnes dans un environnement de travail en constante évolution et la nécessité de communiquer.

3.6 Communication et interaction

Une communication d'équipe efficace s'est révélée être un thème important dans le contexte d'environnements de travail hybrides. Les gestionnaires ont indiqué avoir un rôle crucial dans la promotion de pratiques de communication proactives, en encourageant le travail en binôme et en modifiant leurs stratégies de communication en fonction du type de relations professionnelles.

D'abord, les gestionnaires adoptent une approche proactive pour comprendre les besoins des employés et répondre à leurs préoccupations. La fourniture de contexte et d'outils, en particulier au début de nouveaux projets, est identifiée comme une stratégie pour atténuer les éventuelles difficultés rencontrées par les membres de l'équipe. Le besoin de maintenir des canaux de communication ouverts et réguliers est mis en évidence par les déclarations des participants, illustrant l'importance d'une communication transparente pour soutenir une équipe dispersée.

« On parle à eux autant que possible, on maintient tout le nécessaire, même plus qu'autant que possible. S'il y a quelque chose que vous n'êtes pas sûre ou quoi, avant de commencer une tâche ou un travail, vous n'êtes pas sûr que vous allez dans la bonne direction, vaut mieux qu'on se fasse des petits "reach out" beaucoup plus réguliers. » M10, Directeur de section

Une autre dimension révélée par les gestionnaires est l'importance de la communication entre gestionnaires. Cette approche collaborative n'est pas seulement axée sur la transmission d'informations, mais elle reflète également une stratégie proactive pour anticiper et résoudre des défis communs. Les échanges entre gestionnaires émergent comme une plateforme pour

l'apprentissage mutuel et l'optimisation des pratiques, contribuant ainsi à une gestion plus holistique.

« Donc on se parle beaucoup entre gestionnaires. Je vais à un gestionnaire d'une équipe à côté Comment ça va, qu'est-ce qui se passe? Je pose des questions sur des tâches communes, comment ça se passe avec tel dossier? Est-ce que mes employés ont parlé à tes employés, comment est-ce que tu gères une telle situation, est-ce que je ne sais pas qui qui a fait ça? » M9, Gestionnaire de département

De plus, les gestionnaires ont indiqué une réduction de la collaboration en personne en raison du travail hybride. Les participants ont noté que les interactions informelles au bureau, qui étaient autrefois rapides et efficaces pour résoudre des problèmes, sont devenues moins fréquentes. Les contraintes liées aux horaires et à la distance physique semblent avoir un impact sur la facilité avec laquelle les gestionnaires peuvent résoudre spontanément des problèmes au sein de l'équipe.

« Quand je suis au bureau, que j'ai une situation problématique et que je vois autour de moi, dans le bureau, quelqu'un à qui je peux juste me lever et faire toc, toc, toc sur l'épaule et je sais qu'il pourrait m'aider, je vais le faire sans aucune hésitation. Mais maintenant ce n'est plus sûr de rencontrer les autres aux bureaux enfin dépendamment des emplois du temps. Pour moi ça a forcément baissé de toute manière. » M7, Gestionnaire de projet

Par ailleurs, une adaptation des pratiques de communication et de suivi en fonction de la proximité de la relation avec les employés est observée. Les gestionnaires ont souligné la nécessité de poser des questions plus explicites et de maintenir des discussions fréquentes avec les employés ayant moins de contacts directs. L'utilisation d'outils de communication devient un moyen essentiel pour obtenir des informations et ajuster les approches de gestion en conséquence.

« Maintenant, comme je t'ai dit, t'as plus un agenda machin où tu vas suivre à la lettre, tu vas t'adapter aux employés parce que quand t'es pas avec lui tous les jours tu ne lui parles pas beaucoup. T'as besoin de poser des questions plus explicites, plus pointues, alors qu'avec Madame Y avec qui je parle 3 fois par jour, je n'ai pas besoin de lui poser la

question, comment va le travail aujourd'hui ? Parce que comme je lui parle tous les jours, je sais déjà ce qui se passe. » M1, Directeur principal

« Le travail demande beaucoup de communication, beaucoup de suivi donc j'utilise surtout les outils de communication pour obtenir l'information que je dois aller chercher auprès de mes employés, communiquer constamment et m'ajuster. » M8, Chef d'équipe

En résumé, ces résultats soulignent l'évolution des pratiques de communication et de gestion chez les gestionnaires en réponse au travail hybride, mettant en lumière les nouvelles stratégies adoptées pour maintenir une communication efficace et une gestion proactive des équipes dispersées.

3.7 Transformation de la relation entre gestionnaires et employés

La transition vers un modèle de travail hybride a profondément transformé la dynamique entre gestionnaires et employés. Plusieurs éléments clés émergent, soulignant l'importance du contact visuel, de la confiance, des changements dans les interactions spontanées, de la proximité, et de la facilitation de la communication.

Certains gestionnaires ont fait valoir l'importance du contact visuel dans la transformation de leur relation avec les employés dans le contexte du travail hybride. Selon eux, la communication visuelle constitue un élément crucial pour expliquer les changements aux employés, organiser le travail et évaluer les progrès. L'utilisation du contact visuel est considérée comme une méthode efficace et permettant de gagner du temps, améliorant la compréhension, en particulier dans les situations où les interactions physiques sont limitées. Cela met l'accent sur le rôle des visuels non seulement dans la transmission d'informations, mais également dans la promotion de la clarté, de l'efficacité et de la compréhension dans un environnement de travail hybride.

« Ça crée des situations où t'as un peu moins de visibilité, parfois beaucoup moins de visibilité. En fait, sur ce que ton équipe est en train de faire. Moi je pense que le visuel est essentiel dans la mesure où on gagne plus de temps aujourd'hui quand on se voit pour discuter. » M5, Gestionnaire de projet

Par ailleurs, la confiance est reconnue comme un pilier fondamental dans le contexte du travail hybride, selon les gestionnaires. Les gestionnaires rencontrés ont souligné que le succès du modèle hybride repose sur la confiance mutuelle entre les membres de l'équipe. Cela révèle l'importance d'établir et de maintenir une base de confiance au sein de l'équipe, ce qui devient encore plus critique dans un environnement de travail hybride où la proximité physique est réduite. La confiance est un élément clé pour favoriser une collaboration, une communication et une cohésion globale d'équipe efficaces dans un environnement de travail hybride.

« Je pense que c'est la notion de confiance qui fait qui est une notion à considérer dans la capacité des équipes à être aussi productives, innovantes, à vouloir se dépasser. Puis je pense que c'est la confiance qui est le moteur de ça. La confiance mutuelle, pas juste avec moi là, mais à travers les membres de l'équipe. » M3, Directeur principal

De plus, les interactions moins spontanées deviennent apparentes, avec des attentes de réponses différées qui perturbent la dynamique des conversations en comparaison aux discussions informelles hors appels. Les gestionnaires ont observé une évolution vers des interactions moins spontanées au sein des équipes. L'attente de réponses tardives perturbe la dynamique des conversations par rapport à la nature plus informelle et immédiate des discussions qui ont généralement lieu hors appel en présentiel. Ce changement peut impacter les flux de communication et les échanges informels qui contribuent à la dynamique d'équipe. La reconnaissance de ce changement souligne la nécessité de stratégies visant à préserver les avantages de la spontanéité et de la communication informelle, même dans le contexte de réponses tardives qui peuvent être associées aux modalités de travail hybrides.

« il y a moins de spontanéité dans les discussions parce que tu ne peux pas les avoir dans des couloirs ou dans la cuisine ou dans les endroits où tu vas boire du café par exemple. »
M5, Gestionnaire de projet

« Par rapport à si je dois écrire un message Teams à la personne pour la mettre en contexte et lui dire qu'en fait je voulais lui demander ceci sur ça puis que je vois qu'elle est pas forcément disponible, puis tu sais les messages Teams des fois en plus de ça de l'autre côté

après toi tu en reçois peut-être plusieurs t'en ignores et bref t'es vraiment pas sûr d'avoir ta réponse parfois avant quelques heures. » M7, Gestionnaire de projet

En outre, les gestionnaires ont souligné que le modèle de travail hybride peut également faciliter la proximité, leur permettant ainsi de développer et de coacher plus facilement leurs collaborateurs. Cela suggère que la flexibilité offerte par le modèle hybride, qui combine travail à distance et en personne, peut créer des opportunités pour les gestionnaires de s'impliquer plus étroitement dans les processus de développement et de coaching. La capacité d'être physiquement présent en cas de besoin peut simplifier le défi consistant à fournir des conseils et un soutien aux employés, contribuant ainsi à une approche plus dynamique et réactive de la gestion dans un environnement de travail hybride.

« Et comme gestionnaire, c'est un challenge parce que t'as une obligation de développer et coacher bla bla bla donc tu dois créer des situations où tu vas te rapprocher de tes employés que si t'étais au bureau à 100 % implicitement et de facto ça va arriver maintenant depuis qu'on est de retour au bureau d'une manière hybride, cela simplifie beaucoup ce challenge. » M10, Directeur de section

Cependant, une dissonance dans la proximité entre gestionnaires et salariés est apparue selon les dires de certains gestionnaires, et elle impacte les relations au sein de l'équipe. Le modèle de travail hybride a conduit à une situation dans laquelle certains employés se rapprochent physiquement, voire collaborent plus étroitement, tandis que d'autres deviennent involontairement plus distants en raison de la nature du travail hybride. Cet écart de proximité physique peut avoir des implications sur la communication, la collaboration et la dynamique globale des relations au sein de l'équipe. Les gestionnaires interrogés ont souligné la nécessité de déployer des efforts intentionnels pour combler les écarts et maintenir un sentiment de cohésion et d'inclusion, en particulier dans un environnement de travail hybride où les employés peuvent avoir différents niveaux de présence physique.

« Il y a 4, 5 personnes clés qui eux sur le plancher, animent les autres. Donc le travail hybride ou bien à distance en complet va faire en sorte que tu parles beaucoup plus souvent à ces gens. Donc ça crée une petite dissonance qui n'est pas intentionnelle, qui fait en sorte

que y a des gens que tu te rapproches beaucoup à cause de l'hybride ou de la distance et des gens que tu t'éloignes implicitement d'eux. » M1, Directeur principal

Le modèle de travail hybride a profondément influencé la relation entre gestionnaires et employés. L'importance cruciale de la communication visuelle et de la confiance mutuelle a émergé comme des piliers fondamentaux dans ce nouvel environnement. Bien que le travail hybride ait introduit des défis tels que des discussions moins spontanées et une dissonance de proximité, il a également facilité la création de situations propices à un rapprochement entre les membres de l'équipe.

3.8 Expérience subjective des gestionnaires

Les gestionnaires que nous avons rencontrés face à l'évolution vers un modèle de travail hybride sont riches en nuances, reflétant les défis émotionnels et professionnels rencontrés dans cette transition. Cette section met en lumière les expériences partagées par les gestionnaires, soulignant le stress, les préoccupations financières, les besoins de soutien, la préférence pour des méthodes de gestion plus actives, et l'importance d'un cadre bien défini pour le travail hybride.

Le témoignage de certains participants a révélé que l'expérience du poids significatif des responsabilités liées à leur rôle conduisait à un niveau élevé de stress et d'anxiété. La transition du télétravail au modèle hybride semble ajouter une couche supplémentaire de défis et d'incertitudes. Les gestionnaires ont souligné que même en ayant un rôle supérieur, le stress persiste. Le contexte actuel apporte de nouveaux défis quotidiens, créant une appréhension quant aux nouveaux problèmes auxquels les employés pourraient être confrontés. Cette anxiété est exacerbée par la transition du télétravail à un modèle hybride, illustrant les défis émotionnels associés à cette évolution dans le mode de travail.

« Parce que je pourrais prendre un rôle dans mon équipe, puis avoir le même salaire, puis ne pas avoir ce stress-là tu sais. Dans ce nouveau contexte, on fait face à tellement de nouveaux défis chaque jour que tu stresses à l'idée de savoir quel nouveau problème l'employée va avoir. Du télétravail jusqu'à l'hybride, t'as peur, très anxieux. » M10, Directeur de section

Certains participants ont également attiré l'attention sur l'écart entre la rémunération et la complexité croissante des responsabilités managériales. Les gestionnaires ont affirmé avoir accepté plus de travail tout en recevant moins d'aide au fil du temps, le tout pour la même rémunération. Ces déclarations mettent en évidence un enjeu valable que rencontrent de nombreux gestionnaires en ce qui concerne la reconnaissance et la rémunération équitable de responsabilités plus importantes dans le cadre de leurs fonctions dans le contexte de travail hybride.

« Je te dirais d'entre le jour, j'ai commencé la gestion en 2015 et aujourd'hui, j'ai beaucoup plus de tâches à faire qu'avant, j'ai beaucoup moins d'aide qu'avant pour le même salaire qu'avant. » M4, Directeur principal

Ensuite, les gestionnaires ont exprimé qu'ils n'avaient pas reçu de formation spécifique sur la gestion du travail hybride, notamment pendant la pandémie. Ce manque de soutien les a obligés à relever seuls les défis et les responsabilités associés au télétravail et au modèle hybride. Les gestionnaires ont indiqué la nécessité pour les organisations de fournir une formation et un soutien appropriés alors qu'ils font face aux défis uniques posés par les modalités de travail hybrides. Ils ont affirmé avoir le sentiment de devoir gérer les choses de manière indépendante, ce qui peut contribuer à la complexité de l'adaptation aux nouveaux paradigmes de travail.

« Tu sais, les gestionnaires, on n'a pas été accompagné, pour la pandémie et l'arrivée du télétravail, travail hybride, mais on a dû accompagner notre monde pour ça. Donc c'est là que le travail devient quand même assez [agacé]. » M4, Directeur principal

« Le truc c'est que personne ne nous a appris comment gérer le travail hybride dans ces conditions. [Contrarié] » M6, Directeur national

Par ailleurs, les gestionnaires ont souligné que malgré leurs rôles, ils sont aussi des salariés et traversent les changements et les défis qui s'accompagnent. Ils ont estimé que dans la dynamique organisationnelle, on a tendance à négliger le fait que les gestionnaires sont des individus qui vivent personnellement les changements. Le sentiment véhiculé est que le bien-être des gestionnaires est parfois négligé et qu'il existe un besoin de reconnaissance et de soutien face aux défis personnels et professionnels auxquels ils sont confrontés.

« Mais les gestionnaires aussi on est des employés, on est un peu oubliés, un peu, beaucoup oubliés dans cette dynamique-là, on dirait que tout le monde a l'image qu'un gestionnaire c'est un PDG d'une compagnie, mais non. Moi aussi je vivais le changement, là faut que je gère pour moi-même. Moi-même, je dois l'absorber à travers le fait que je dois supporter mon équipe qui a des difficultés à absorber, mais qui m'aide à absorber mon propre changement ? Souvent la réponse est "personne" [Irrité] » M9, Gestionnaire de département

De plus, les gestionnaires ont mentionné l'importance des interactions proactives pour recevoir un feedback continu, soulignant le défi de maintenir une connexion solide avec les employés lorsque les interactions physiques régulières ne sont pas toujours présentes. Cela souligne l'importance des efforts intentionnels visant à maintenir des lignes de communication ouvertes et des mécanismes de retour d'information dans le contexte du travail hybride, où les interactions en face à face peuvent être limitées.

« Il n'y a pas de caméra chez chaque personne à la maison pour que tu puisses voir tout le monde à quel moment il est en train de faire. Les employés ont tout autant besoin que ce soit à distance ou en présentiel de me jaser que j'ai besoin de leur jaser. Il y a des besoins d'arrimage en groupe. » M10, Directeur de section

En outre, certains participants ont indiqué une préférence pour une approche de gestion plus active, qu'ils ont appelé le « management en marchant », qui implique des déplacements physiques dans l'environnement de travail et une proximité avec les personnes et ce qui se passe au présent. Au lieu de rester derrière un bureau, ils optent pour interagir activement avec les employés en se déplaçant entre les bureaux, les postes de travail ou les différentes équipes. Cette approche se caractérise par des interactions informelles et spontanées, permettant aux gestionnaires d'engager des conversations, de poser des questions, de fournir des conseils et de se tenir au courant des différents aspects du travail de l'équipe. Cette approche pratique favorise un style managérial dynamique et accessible, favorisant un engagement direct et immédiat avec les employés.

« Tu peux le sentir quand t'es un gestionnaire, t'as de l'expérience quand tu te promènes sur l'étage. Qui travaille, qui ne travaille pas. Je marche entre les employés, entre les gens

de mon équipe des autres équipes, je fais des petites conversations à droite et à gauche. »

M1, Directeur principal

D'autre part, les gestionnaires ont reconnu que le travail hybride peut être une approche bénéfique tant pour les gestionnaires que pour les employés. Cependant, ils ont insisté sur l'importance d'un cadre solide pour garantir que cela fonctionne efficacement. Cela implique d'établir des règles claires sur quand et comment les employés travaillent au bureau et à distance. L'objectif est d'éviter les situations où certains employés sont au bureau tandis que d'autres travaillent à distance sans coordination.

« Le travail hybride, à ce que je découvre moi-même personnellement dans les dernières périodes, c'est majoritairement une bonne approche si c'est bien cadré. » M6, Directeur national

« Pour que ça ne devienne pas un chaos total où tout le monde se rentre là-dedans et tu sais plus qu'est-ce qui doit se passer, et cetera. Faut que ce soit cadré et formalisé. » M1, Directeur principal

« Ça, c'est ma perspective personnelle là-dessus, mais le modèle hybride, donc, c'est le meilleur des deux mondes » M3, Directeur principal

Enfin, il est ressorti que le rôle managérial est devenu plus complexe et exigeant, et qu'il y a moins de ressources d'assistance disponibles. Cette perception de complexité croissante a conduit les gestionnaires à exprimer que le rôle de gestion est désormais moins attractif que par le passé. Les commentaires suggèrent également un défi potentiel dans le recrutement de personnes à des postes de gestion, car les exigences changeantes de ce poste peuvent le rendre moins attrayant pour les candidats potentiels.

« Le rôle de gestion est moins intéressant qu'il était. Puis c'est plus difficile de trouver des gestionnaires présentement aussi parce que le rôle est rendu complexe. » M6, Directeur national

Les expériences subjectives des gestionnaires mettent en lumière les défis complexes liés à la transition vers le travail hybride. La gestion du stress, les préoccupations financières, le besoin d'une reconnaissance appropriée, les défis d'interaction à distance, et la nécessité d'un cadre bien défini sont autant d'aspects cruciaux à prendre en compte pour assurer une adaptation réussie et soutenue des gestionnaires dans ce nouveau paradigme professionnel.

3.9 Autres défis et obstacles

L'analyse des données des intervenants a révélé de nombreux défis et difficultés pour les gestionnaires, mettant en évidence les détails complexes de cette nouvelle réalité professionnelle. Outre les points relevés précédemment, notre analyse met en relief la difficulté de réunir tous les employés en personne aux barrières liées à la lecture morale du langage corporel, en passant par l'exigence de maintenir une intégration harmonieuse des nouveaux membres de l'équipe.

Le premier défi souligné par les gestionnaires est d'assurer la présence physique de tous les employés lors des réunions en personne. En raison de la flexibilité, un ou deux employés peuvent être absents, ce qui entraîne des problèmes potentiels lors des sessions collaboratives en personne. Les gestionnaires ont exprimé la difficulté de coordonner les horaires pour réunir simultanément tout le monde au bureau, soulignant un défi notable associé au modèle de travail hybride.

« Malgré le retour au travail parce qu'en fait, on retourne au travail, mais les gens ne sont pas toujours là, une équipe n'est pas intacte sur place, on essaie d'avoir toutes les équipes en même temps. C'est très difficile de mobiliser la team, parce que les gens, ils ont toutes des contextes très différents. » M3, Directeur principal

Le second défi identifié par les gestionnaires est celui de rendre le travail de bureau attrayant pour les employés habitués au travail à distance. Ils ont évoqué la nécessité d'organiser des expériences de bureau qui apportent de la valeur et incitent les employés à choisir de travailler au bureau. Cela souligne l'importance de créer un environnement de travail qui non seulement répond aux besoins fonctionnels, mais qui offre également des expériences uniques et positives, encourageant ainsi les employés à opter pour le travail en personne.

« La difficulté c'est pas dans les pratiques de, en fait le défi à partir du moment où on parle d'hybride, c'est de. Dire qu'est-ce qu'on va faire pour que les gens trouvent ça intéressant, puis qu'ils y voient une valeur ajoutée à venir au bureau, » M3, Directeur principal

Par la suite, les gestionnaires ont observé que la collaboration entre les membres de l'équipe qui se connaissaient avant la transition vers le travail hybride a tendance à se dérouler sans heurts. Cependant, ils ont souligné un défi pour les nouveaux membres de l'équipe qui ont rejoint l'équipe pendant la période COVID-19. Ces personnes peuvent avoir de plus grandes difficultés à s'intégrer à l'équipe, même avec le retour au bureau. La nature virtuelle de leurs interactions initiales rend difficile l'établissement de liens avec le reste de l'équipe, ce qui souligne la complexité d'impliquer les nouveaux membres arrivés pendant la pandémie.

« Je pense que là où c'est plus difficile dans les membres de l'équipe, c'est les personnes qui sont arrivées pendant la COVID qui ne connaissent pas le reste de l'équipe et qui doivent se faire un relationnel au travers du virtuel. C'est compliqué de réussir à les impliquer » M5, Gestionnaire de projet

Aussi, certains gestionnaires ont évoqué des différences significatives entre les réunions en présentiel et en ligne. Ils ont spécifiquement souligné que l'interprétation du langage corporel est plus difficile dans un environnement virtuel. Les participants éteignant leur caméra compliquent encore davantage la capacité d'évaluer leur engagement et leur attention lors des discussions en ligne. En revanche, les réunions en face à face sont considérées comme plus propices à percevoir la réceptivité ou le manque de réceptivité des participants, soulignant les limites des interactions virtuelles dans la capture d'indices non verbaux nuancés.

« C'est sûr que les rencontres en présentiel, c'est différent des rencontres en ligne. C'est un peu plus difficile des fois de lire le langage corporel de nos interlocuteurs à distance, surtout lorsque les rencontres sont en groupe » M8, Chef d'équipe

En outre, selon certains gestionnaires, détecter les abus en télétravail pose un défi. Les exemples incluent des employés participant à des réunions tout en étant engagés dans des tâches personnelles, un comportement difficile à surveiller à distance. Les gestionnaires ont souligné l'importance de

prévenir les abus liés à la flexibilité du travail hybride. Ils ont ajouté que certains employés tentaient d'adopter des horaires non conventionnels, ce qui nécessitait leur intervention pour garantir que des limites raisonnables soient respectées et que les activités liées au travail sont menées d'une manière conforme aux attentes de l'organisation.

« Alors tu sais, avec la flexibilité qu'on a octroyé c'est difficile de ramener tout le monde dans le raisonnable. Tu sais on a la flexibilité, mais toujours en ayant en tête qu'on travaille pour une organisation quand même sérieuse, puis qu'on a des collègues qui sont dans l'abus, donc ce sont des abus là qu'il faut éviter. tu sais j'en ai pogné un là t'es clairement dans une file chez Costco, là, pendant une réunion là non » M4, Directeur principal

De plus, certains des gestionnaires rencontrés ont tous dénoncé un changement de dynamique dans le contexte du travail hybride, où les salariés ont commencé à imposer leurs propres contraintes, leurs préférences aux employeurs. Cela inclut les demandes d'horaires de travail atypiques, qui présentent des défis pour la gestion. Cela a conduit à des situations où certaines demandes peuvent sembler peu pratiques. Du point de vue de nombreux employés, il existe le sentiment que certaines préférences sont devenues un droit, même si elles ne sont pas explicitement accordées, d'exiger, d'imposer et potentiellement de refuser d'adhérer à la structure de travail traditionnelle au bureau d'après les affirmations des gestionnaires.

« Ben là, il s'est créé quand même une dynamique où c'est l'employé qui décide et qui impose ses contraintes à l'employeur. Donc là on s'est retrouvé quand même avec des demandes qui ne faisaient pas de sens. Là je veux dire dans la perspective de beaucoup d'employés, c'est devenu un droit, même si ça ne l'est pas et ils ont le droit de l'exiger, de l'imposer et de refuser de venir au bureau » M4, Directeur principal

Par ailleurs, la majorité des gestionnaires rencontrés ont exprimé l'incapacité à revenir dans l'ancien mode de travail, soulignant le fait que les salariés se sont habitués à la flexibilité et à l'accessibilité offertes par leur gestionnaire dans le nouveau contexte. Cela suggère un changement dans les attentes et la dynamique de travail, où le niveau de flexibilité existant est devenu enraciné, faisant de tout ajustement ou imposition de nouvelles règles un processus potentiellement difficile.

« Je pense que c'est une illusion de penser qu'être 100 % au bureau ça fait du sens. On va revenir là, il y avait des problèmes, mais c'est aussi une grosse illusion de penser que 100 % à distance, c'est magique. Puis ça n'a pas des avantages » M4, Directeur principal

Les difficultés et les obstacles liés au travail hybride témoignent de la complexité de cette transformation. Des défis logistiques aux attentes des collaborateurs, une gestion efficace de ces enjeux est essentielle pour garantir une intégration réussie du travail hybride.

3.10 Synthèse des résultats

Dans cette section nous faisons la synthèse des principaux résultats en mettant en relief les aspects sur lesquels nous allons bâtir notre discussion.

Nous présentons d'abord les points clés de notre discussion avec les gestionnaires concernant ce qui est facile ou difficile dans divers aspects de leur travail dans le modèle de travail hybride.

Tableau 3.1 Aspects inchangés et changés dans le travail des gestionnaires

Facteurs facilitateurs	Sources de difficulté
<p>L'autonomie des employés : Les employés travaillant dans un lieu de travail hybride ont plus d'autonomie sur leurs horaires et environnements de travail, ce qui peut conduire à une productivité accrue.</p>	<p>Réunir tout le monde en personne : les préférences individuelles pour le travail à distance ou en personne peuvent varier. Coordonner un horaire qui convient à tout le monde, en tenant compte des différents fuseaux horaires et des horaires individuels, peut constituer un défi de taille. Exiger une présence en personne peut ne pas correspondre aux préférences de chacun, ce qui peut être complexe.</p>
<p>Gain de temps : La gestion du temps semble être plus facile dans un environnement hybride selon les gestionnaires, avec des rencontres plus courtes et la possibilité d'éviter les déplacements physiques.</p>	<p>Intégrer les nouveaux membres : l'intégration de nouveaux membres dans un lieu de travail hybride peut s'avérer difficile en raison des interactions limitées en personne, des obstacles à la communication et de la nécessité de stratégies structurées d'intégration et de collaboration.</p>
<p>Accessibilité grâce aux outils technologiques : Le travail hybride offre une plus grande accessibilité, permettant des réunions plus fréquentes et même des interactions allant jusqu'à 15 minutes, ce qui était difficile avec les réunions en personne.</p>	<p>Lecture du langage corporel : Dans un lieu de travail hybride, les interactions en face à face sont réduites, ce qui rend plus difficile l'évaluation des signaux non verbaux et des expressions subtiles qui indiquent la satisfaction, l'enthousiasme ou les inquiétudes. Cela peut rendre difficile l'évaluation du véritable sentiment des employés.</p>
	<p>Détecter les abus sur la flexibilité : Détecter les abus de flexibilité dans un lieu de travail hybride peut être difficile en raison des frontières floues entre le travail et la vie personnelle, ce qui rend difficile d'évaluer si les employés profitent réellement de la flexibilité.</p>
	<p>Organiser et gérer plusieurs rencontres : Organiser et gérer plusieurs réunions dans un lieu de travail hybride peut s'avérer difficile en raison de la nécessité de coordination entre les environnements virtuels et en personne.</p>
	<p>Chercher plus de validation chez l'employé : Demander un peu plus de validation au niveau du travail effectué pour s'assurer que les attentes sont respectées et de façon conforme.</p>
	<p>Gérer la santé mentale des employés : Gérer la santé mentale des employés dans un lieu de travail hybride peut s'avérer difficile en raison de la visibilité réduite, de l'isolement potentiel et de la nécessité de stratégies proactives pour assurer le bien-être dans les environnements de travail physiques et virtuels.</p>
	<p>Collaboration spontanée : La collaboration spontanée et la création de groupes de travail peuvent être plus difficiles à réaliser de manière naturelle dans un environnement virtuel.</p>
	<p>Relations interpersonnelles : Les échanges informels, qui contribuent souvent au renforcement des relations personnelles, peuvent être réduits, ce qui peut rendre plus difficile la création d'une atmosphère de travail conviviale.</p>

La prépondérance des difficultés mises en évidence dans le tableau suggère que la gestion d'un lieu de travail hybride comporte des défis considérables. Bien qu'il existe des avantages reconnus, tels qu'une autonomie accrue des employés, un gain de temps et une accessibilité améliorée grâce à la technologie, on tend à reconnaître que les complexités l'emportent sur la facilité de certains aspects.

Par ailleurs, la discussion avec les différents participants de la recherche a révélé certains aspects inchangés et changés dans leur travail de gestionnaires. Le tableau suivant résume ces différents aspects.

Tableau 3.2 Aspects inchangés et changés dans le travail des gestionnaires

Aspect	Inchangés	Changés
Rôles du gestionnaire	Style de gestion axé sur le contact direct	Travail plus exigeant Moins de soutien à la gestion
Pratiques du gestionnaire	Importance de l'aspect humain Évitement de la microgestion	Flexibilité et autonomie des employés Coaching Individualisation de la supervision Demande de feedback de l'employé
Communication et interaction	Importance de la communication Communication et suivi adaptés	Communication plus fréquente entre les gestionnaires Réduction de la collaboration en personne
Rencontres gestionnaires employées		Augmentation du nombre de rencontres avec les employés Rencontres plus fréquentes avec les employés Réduction de la durée des rencontres en ligne avec les employés
Relation gestionnaire/employée		Discussions moins spontanées entre les gestionnaires et les employés Dissonance de proximité entre les gestionnaires et les employés
Productivité et performance		Réduction de l'absentéisme de la part des employés Évaluation de la performance par rencontre individuelle

Du côté des aspects inchangés, on observe un maintien du style de gestion axé sur le contact direct, ce qui peut impliquer une continuité dans les pratiques de gestion habituelles. Cependant, le travail devient plus exigeant, suggérant une augmentation de la charge de travail pour les gestionnaires. Parallèlement, il semble y avoir moins de soutien à la gestion, indiquant peut-être une réduction des ressources ou des structures de soutien.

Les pratiques des gestionnaires semblent demeurer centrées sur l'importance de l'aspect humain, avec un évitement de la microgestion. Cependant, il y a une transition vers la flexibilité et l'autonomie des employés, ainsi qu'une mise en avant du coaching, de l'individualisation, de la supervision et de la demande de feedback de l'employé.

En ce qui concerne la communication et l'interaction, l'importance de la communication reste inchangée, mais il y a une adaptation dans la communication et le suivi. La communication entre gestionnaires semble évoluer, tandis que la collaboration en personne diminue.

Pour les rencontres entre gestionnaires et employés, on observe que des changements avec une augmentation du nombre de rencontres, lesquelles deviennent plus fréquentes. Cependant, la durée des rencontres en ligne semble diminuer, ce qui peut refléter une optimisation du temps et une efficacité accrue.

De même pour la relation entre gestionnaires et employés, on note que des changements avec les discussions qui deviennent moins spontanées, et il y a une mention de « dissonance de proximité », suggérant peut-être des défis dans la gestion des relations à distance.

Enfin, du côté de la productivité et de la performance, on observe une réduction de l'absentéisme, indiquant potentiellement une amélioration de la présence au travail. L'évaluation de la performance par rencontre individuelle semble être une nouvelle pratique introduite ou renforcée dans ce contexte de changement.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous revenons sur les résultats de notre recherche et nous dégagons trois points de réflexions importants que sont : la redéfinition de la pratique des gestionnaires, les aspects émotionnels et relationnels de la pratique managériale et les implications managériales.

4.1 Redéfinir les pratiques du gestionnaire dans les environnements de travail hybrides

Dans un premier temps, les résultats ont révélé que le rôle du gestionnaire évoluait avec l'arrivée du travail hybride, accompagné d'un lot de défis tels que les défis associés à l'organisation et à la gestion de plusieurs réunions, les défis associés à la gestion de la santé mentale des employés ou encore des employés de plus en plus exigeants. Globalement, l'augmentation de la charge de travail managériale et la diminution des structures de soutien dans le contexte d'environnements de travail hybrides révèlent plusieurs défis dans le paysage évolutif de la gestion organisationnelle. En effet, le travail du gestionnaire s'accompagne d'une charge supplémentaire, nécessitant une approche relationnelle qui met l'accent sur l'importance de développer des compétences au-delà de la seule expertise technique. Trouver un équilibre entre être trop intrusif tout en apportant un soutien, écouter activement et solliciter l'avis des collaborateurs, coacher, favoriser la confiance, et éviter la microgestion sont autant de tâches exigeantes sur le plan humain et relationnel. De plus, le travail managérial devient plus exigeant, car il nécessite de nombreuses adaptations qui remettent en question la notion profondément intériorisée selon laquelle les gestionnaires doivent exercer un contrôle et s'engager dans une supervision. L'un des défis majeurs de la pratique managériale est que l'accent traditionnel mis sur le contrôle et la supervision se heurte aux réalités des organisations modernes et aux modes organisationnels dominants, où la supervision directe est souvent peu pratique. À cet effet, les travaux récents sur le management de Tengblad (2017) montrent que le travail des gestionnaires serait extrêmement varié, s'effectuerait à des rythmes effrénés et dans des situations chaotiques et ces situations rarement décrites dans les manuels de gestion. De ce fait, Marichal *et al.* (2019) soulignent la nécessité pour les gestionnaires de désapprendre les pratiques de gestion obsolètes et d'en adopter de nouvelles pour réussir dans des environnements de travail hybrides. La demande accrue envers les gestionnaires pourrait être une conséquence directe de l'utilisation de ces nouveaux modes de gestion du travail, souvent inexplorés ou en émergence.

Dans le contexte du travail hybride, tel qu'identifié par Renard *et al.* (2021), les gestionnaires sont confrontés au défi unique de naviguer dans les nuances des espaces de travail numériques et physiques. Les NFOT exigent que les gestionnaires maîtrisent non seulement les compétences managériales traditionnelles, mais également l'orchestration du travail ou des rôles contemporains tels que celui de coach et de facilitateur (Akella, 2003) dans un environnement numérique. Ce besoin de double compétence peut alourdir considérablement la charge de travail managériale, en particulier lorsque les structures de soutien existantes ne sont pas conçues pour le paradigme du travail hybride.

Les résultats nous ont permis de ressortir un thème pointant vers une transition vers la flexibilité et l'autonomie des employés, associés à l'accent mis sur le coaching, la supervision individualisée et le feedback des employés, ce qui reflète un changement important dans la pratique du management par rapport aux théories de gestion traditionnelles.

Historiquement, comme le souligne Fayol (1916 [1949]), la gestion englobait des fonctions telles que la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Dans la théorie classique de Fayol (1916 [1949]), l'accent était principalement mis sur le contrôle, la coordination et une approche descendante de la supervision. Les fonctions de gestion de Fayol mettaient l'accent sur la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle, avec moins d'accent sur la flexibilité et l'autonomie des employés.

Par ailleurs, le modèle de Mintzberg a identifié des rôles de gestion tels que le symbole, le leader et le porte-parole, mettant l'accent sur diverses tâches associées au management. Le modèle de Mintzberg ne prend pas pleinement compte de la nature élargie et évolutive du rôle de gestion, dans lequel les gestionnaires assument de plus en plus un ensemble de responsabilités plus larges que les rôles traditionnels qu'il a décrits. Dans *The General Managers* de Kotter (1982), on observe que les gestionnaires qui réussissent ne sont pas seulement des décideurs, mais aussi des personnes capables d'activités multitâches qui équilibrent efficacement diverses responsabilités. Les recherches de Kotter ont fourni des preuves empiriques selon lesquelles le mode multitâche était un élément crucial d'une gestion efficace bien avant l'avènement du lieu de travail hybride. Stewart (1988) soutient également que les gestionnaires ont toujours jonglé avec diverses tâches, allant de

la planification stratégique à la supervision opérationnelle. Cette perspective s'aligne sur les travaux antérieurs de Mintzberg, mais met plus explicitement l'accent sur le mode multitâche.

En nous appuyant sur ces études, nous constatons que l'évolution des responsabilités managériales vers le mode multitâche et l'adoption de tâches traditionnellement déléguées n'est pas un phénomène nouveau, mais connaît plutôt une accentuation dans le lieu de travail hybride. L'environnement de travail hybride, caractérisé par le travail à distance et au bureau, exige encore plus de flexibilité et de compétences en mode multitâches de la part des gestionnaires. La charge de travail accrue et la réduction du soutien reflètent un passage de ces fonctions classiques à des rôles plus complexes et adaptatifs.

Cet environnement intensifie la nécessité pour les gestionnaires de basculer en toute transparence entre différents rôles, comme superviser une main-d'œuvre dispersée, intégrer la technologie et maintenir la cohésion d'équipe dans les espaces virtuels et physiques.

De plus, l'évolution vers la flexibilité et l'autonomie, telle que soulignée dans notre recherche, s'aligne sur les visions contemporaines du management, telles que celles proposées par Cunliffe (2021) et Schön (1983). La perspective de Cunliffe (2021) sur le management en tant que pratique relationnelle et réflexive suggère que le management moderne ne consiste pas seulement à faire respecter des règles et des procédures, mais aussi à favoriser les relations et à comprendre les contextes et les besoins uniques des employés. Cette approche trouve écho dans la pratique du coaching et de la supervision individualisée, où le rôle du gestionnaire passe de diriger à celui de faciliter et de responsabiliser les collaborateurs.

Le concept de praticien réflexif, tel que proposé par Schön (1983), soutient davantage cette transition dans les rôles de gestion. En gestion, le rôle d'un gestionnaire s'étend au-delà de l'exécution de tâches prédéfinies pour inclure la réflexion en action, où les gestionnaires adaptent leur approche en fonction des demandes situationnelles et des commentaires des employés. Même si les idées de Schön ne sont pas nouvelles, elles sont devenues de plus en plus pertinentes dans le monde du travail hybride. Dans des environnements où la flexibilité et l'autonomie sont prioritaires, la capacité des gestionnaires à réfléchir et à s'adapter en temps réel est plus cruciale que jamais.

De plus, l'importance croissante du feedback des employés dans la gestion reflète une approche plus participative et collaborative, comme le suggèrent des chercheurs contemporains comme Ross *et al.* (2019). Dans leur discussion sur la transformation numérique, ils soulignent la nécessité pour les gestionnaires d'être agiles et réactifs aux commentaires des employés, facilitant ainsi un dialogue bidirectionnel plutôt qu'une directive à sens unique. Cela nécessite que les gestionnaires développent de fortes capacités d'écoute et une ouverture aux idées nouvelles. Cette approche nécessite également un style de gestion plus dynamique et plus flexible. Les gestionnaires doivent être capables de s'adapter rapidement aux nouvelles informations et aux circonstances changeantes, souvent guidés par les idées et les perspectives de leurs équipes.

Contrairement aux approches plus rigides et hiérarchiques des théories de management traditionnelles, les pratiques évoquées par les personnes rencontrées dans la recherche, se caractérisent par une intensification de l'autonomisation des employés, des approches individualisées et à la réactivité aux commentaires. Ce changement reflète une compréhension évolutive du rôle du gestionnaire, passant du simple rôle de contrôleur et de coordinateur à celui de facilitateur, de coach et de catalyseur du potentiel des employés. Il souligne la nécessité pour les théories et pratiques de gestion contemporaines de reconnaître et d'intégrer les dynamiques de flexibilité, d'autonomie et de leadership collaboratif.

Enfin, les résultats font écho aux propos de Cunliffe (2021) qui considère le management comme une pratique dynamique et socialement construite. Les exigences accrues envers les gestionnaires, associées à un soutien réduit, peuvent être considérées comme faisant partie d'une transition plus large vers une compréhension de la gestion comme une activité continue et socialement ancrée. Les gestionnaires ne se contentent pas d'exécuter des tâches prédéfinies, mais façonnent activement les réalités organisationnelles, un processus qui devient plus complexe et exigeant, surtout en l'absence d'un soutien adéquat.

Par ailleurs, le thème de l'adaptation dans la communication et le suivi, où l'on observe une évolution de la communication entre gestionnaires et une diminution de la collaboration en personne, souligne un changement important dans la pratique du management. Ce changement contraste avec les théories de gestion traditionnelles, qui mettaient souvent l'accent sur des canaux et des méthodes de communication plus structurés et formels. La théorie classique de la gestion,

telle que décrite par Fayol (1916 [1949]), prescrivait des lignes spécifiques de communication et de contrôle au sein d'une organisation. L'accent était mis sur des structures formelles et des hiérarchies claires. Les réunions en personne et la supervision directe étaient les normes pour assurer la coordination et le contrôle.

Les résultats de notre recherche indiquent une évolution vers des formes de communication plus adaptables et plus flexibles. Cette évolution reflète les réalités des environnements de travail en particulier dans le contexte de modèles de travail à distance et hybrides accrus comme l'expliquent Santos et Ralph (2022), où ces modèles peuvent poser des défis en matière de communication informelle et de cohésion d'équipe. Ces modèles nécessitent le passage des interactions traditionnelles en personne aux plateformes de communication numérique, obligeant les gestionnaires à adapter leurs stratégies de communication. Ce changement est soutenu par les travaux de Ross *et al.* (2019), qui discutent de l'impact de la transformation numérique sur les pratiques de gestion. Ils soulignent la nécessité pour les gestionnaires de développer des compétences numériques et d'exploiter efficacement la technologie pour la communication et la collaboration. La diminution de la collaboration en personne et le recours aux outils numériques pour la communication reflètent une tendance plus large à la numérisation des processus de travail.

De plus, les résultats de notre étude s'alignent avec les conclusions de Hassard et Morris (2021), suggérant qu'une gestion efficace dans les contextes hybride implique une adaptation et une réflexion continue sur les pratiques de communication. Les gestionnaires doivent continuellement réévaluer et ajuster leurs stratégies de communication pour s'adapter aux besoins dynamiques de leurs équipes et à l'évolution de l'environnement de travail.

Le constat que les rencontres entre gestionnaires et salariés ont connu des changements, avec une augmentation du nombre de réunions, mais une diminution de leur durée, offre un contraste pénétrant entre les aspects théoriques du management et les réalités pratiques du management. En effet, dans la littérature traditionnelle sur la gestion, la fonction des réunions est souvent discutée dans le contexte des principes de Fayol, notamment sous les rubriques « coordination » et « contrôle ». Fayol (1916 [1949]) a souligné l'importance des réunions en tant qu'outil permettant de garantir que les activités organisationnelles sont harmonisées et alignées sur les objectifs primordiaux. Cependant, les changements dans la dynamique des réunions mis en évidence dans

l'étude reflètent une évolution vers des approches plus agiles et plus efficaces en termes de temps, ce qui n'est pas explicitement abordé dans les théories de gestion classiques. L'augmentation de la fréquence des réunions peut être liée à l'essor des outils de communication numérique et à l'évolution vers des environnements de travail hybrides et à distance, comme le discutent des études récentes comme celles de Sundararajan (2017). Ces progrès technologiques ont facilité la convocation de réunions plus fréquentes, permettant une communication plus immédiate et des processus de prise de décision plus rapides. Ce changement correspond au besoin d'adaptabilité et de réactivité des pratiques de gestion. D'un autre côté, la diminution de la durée des réunions pourrait refléter un accent mis sur l'efficacité et une réponse au phénomène de « fatigue du zoom » ou d'épuisement des réunions virtuelles, un concept qui a retenu l'attention dans des études récentes sur le lieu de travail (Wiederhold, 2020). Cela reflète un ajustement pratique de la gestion, où les gestionnaires adaptent leurs stratégies de communication pour maintenir l'engagement et la productivité dans un environnement virtuel. De plus, le concept de « réflexion en action » de Schön (1983) est pertinent ici. Les ajustements dans les pratiques de réunion suggèrent que les gestionnaires réfléchissent activement et adaptent leurs stratégies pour optimiser les interactions et les communications d'équipe dans un environnement de travail en évolution rapide. Cela s'écarte des approches plus statiques et prescriptives des réunions et de la communication décrites dans les théories classiques de la gestion. Cette évolution implique que les gestionnaires d'un environnement de travail hybride doivent s'adapter en développant de nouvelles compétences pour gérer efficacement ces structures de réunion plus dynamiques et potentiellement plus exigeantes. La capacité à transmettre des informations de manière concise, à prendre des décisions rapides et à maintenir l'alignement de l'équipe dans ce contexte en évolution rapide peut nécessiter une formation spécialisée et pourrait présenter de nouveaux défis pour équilibrer l'efficacité avec le besoin d'une communication globale et de cohésion d'équipe.

Le changement dans la dynamique des relations gestionnaire-employé, caractérisé par une diminution des discussions spontanées et une augmentation apparente des exigences des employés, correspond à la nature évolutive des relations gestionnaire-employé dans le contexte des modèles de travail hybrides. La spontanéité réduite peut être attribuée aux défis de la communication virtuelle, comme discuté dans la littérature (Santos et Ralph, 2022). La diminution de la spontanéité dans les discussions peut nécessiter une approche plus structurée de la communication dans les

contextes distants, impliquant potentiellement des enregistrements programmés ou des mises à jour régulières.

Les résultats de notre recherche ont aussi suggéré un changement notable dans les pratiques d'évaluation de la performance, indiquant une évolution vers un renforcement des réunions individuelles comme moyen d'évaluation. Cela implique une rupture avec les méthodes potentiellement plus traditionnelles d'évaluation des performances qui ne se sont pas définies comme individuelles et souligne une tendance vers une approche plus personnalisée et individualisée. Alors que les méthodes traditionnelles d'évaluation des performances impliquent souvent des processus standardisés, l'évolution observée vers des réunions individuelles s'aligne sur la littérature soulignant le besoin d'adaptabilité et d'individualisation dans les pratiques de gestion contemporaines (Pieper, 2021 ; Ajzen *et al.*, 2015). Cette évolution reflète une rupture avec les approches d'évaluation des performances potentiellement plus rigides prescrites dans les théories classiques du management (Fayol, 1916[1949]) et suggère une réponse aux défis uniques posés par l'environnement de travail hybride. La littérature sur la nature changeante du travail (Clancy, 2020) soutient l'idée selon laquelle les organisations adaptent leurs pratiques d'évaluation des performances en réponse à l'essor du travail à distance et hybride. La tendance observée dans les résultats de la recherche renforce l'idée selon laquelle les pratiques de gestion évoluent pour répondre aux exigences d'un paysage de travail plus flexible et autonome. L'introduction ou le renforcement de l'évaluation de la performance par le biais de réunions individuelles implique que les gestionnaires doivent consacrer plus de temps et d'efforts aux évaluations personnalisées. Cela pourrait avoir des implications sur le développement d'un feedback personnalisé, de la définition d'objectifs et d'un soutien individualisé. Cela peut également nécessiter une formation ou un soutien aux gestionnaires pour qu'ils puissent mener des évaluations efficaces des performances individuelles dans un environnement virtuel ou hybride.

La difficulté perçue d'organiser et de gérer plusieurs réunions dans un lieu de travail hybride rejoint la littérature abordant ce sujet (Berntzen *et al.*, 2022 ; Santos et Ralph, 2022) qui fournit une base théorique aux défis identifiés dans les données. Les difficultés liées à la coordination de plusieurs réunions s'alignent sur des discussions plus larges sur l'impact du travail hybride sur la collaboration et la communication en équipe. Les défis observés dans la gestion des réunions soulignent un écart potentiel entre la vision idéalisée du travail hybride, où la flexibilité est mise

en avant, et les difficultés pratiques associées à la coordination de diverses modalités de travail. Cela met en évidence la nécessité d'une compréhension nuancée de la manière dont le travail hybride est mis en œuvre dans la pratique, mettant en évidence la complexité de l'adaptation des approches de gestion traditionnelles (Fayol, 1916[1949]) aux exigences d'un lieu de travail hybride. La difficulté d'organiser et de gérer plusieurs réunions dans un lieu de travail hybride implique la nécessité de stratégies visant à améliorer la coordination et à rationaliser la communication.

Pour terminer, la réduction des interactions en face à face dans un lieu de travail hybride, ce qui rend difficile l'interprétation des signaux non verbaux et des expressions subtiles qui transmettent de la satisfaction, de l'enthousiasme ou des inquiétudes. L'engagement limité en personne pose des difficultés pour évaluer avec précision les véritables sentiments des employés. Cette observation rejoint la littérature sur les défis du travail hybride, notamment son impact sur la communication et la collaboration (Berntzen *et al.*, 2022 ; Santos & Ralph, 2022). La réduction des interactions en face à face fait écho aux préoccupations soulevées dans la littérature concernant la perte potentielle de communication spontanée et d'interactions informelles, qui sont cruciales pour comprendre les signaux non verbaux. Cette observation souligne un défi pratique qui n'a pas été largement abordé dans les théories classiques du management (Fayol, 1916[1949] ; Mintzberg, 1973). La lacune réside dans la nécessité d'adapter les approches traditionnelles d'évaluation des performances, qui reposent souvent sur des indices en personne, au contexte de travail virtuel et hybride. Il met en évidence la nature évolutive des pratiques de gestion en réponse à la dynamique des modalités de travail hybrides. La difficulté de lire le langage corporel dans un lieu de travail hybride implique la nécessité de stratégies alternatives pour évaluer la satisfaction et l'engagement des employés.

En somme, l'analyse complète des résultats révèle un écart important entre la conceptualisation traditionnelle de la gestion, telle que décrite dans la littérature, et la pratique évolutive de la gestion, comme en témoignent les résultats. Cet écart souligne la nature dynamique du management en tant que concept et du « management » en tant que pratique, soulignant leur évolution en réponse à l'évolution des environnements de travail, en particulier dans les contextes hybrides. Les gestionnaires interrogés dans le cadre de notre étude l'ont souligné, constatant une forte différence entre les pratiques actuelles et celles du passé.

L'émergence d'environnements de travail hybrides, telle que détaillée par Renard *et al.* (2021) et appuyée par les travaux d'Akella (2003), accentue encore cet écart. Les résultats montrent que les gestionnaires ne gèrent pas seulement les tâches traditionnelles, mais qu'ils gèrent également les complexités des espaces de travail numériques et physiques, en équilibrant les demandes des employés, les problèmes de santé mentale et les nuances de la communication numérique. Cela nécessite un mélange de compétences managériales traditionnelles et de rôles contemporains tels que le coaching et la facilitation, pointant vers une compréhension élargie et plus nuancée du rôle du gestionnaire dans les environnements de travail hybrides.

Il est toutefois important de reconnaître que ces aspects ne sont pas entièrement nouveaux. Ils font partie des discussions de gestion depuis les années 1980. Par exemple, Peters et Waterman (1982) soulignaient déjà l'importance de la flexibilité et de l'autonomie des employés dans la réussite organisationnelle. De même, Kanter (1983) a souligné l'importance de l'innovation et de l'adaptabilité dans la gestion. Ces premiers travaux ont jeté les bases d'une compréhension de la nature évolutive des rôles de gestion, qui deviennent désormais plus prononcés dans le contexte du travail hybride.

Par conséquent, l'évolution actuelle des pratiques de gestion peut être considérée non pas comme une évolution totalement nouvelle, mais plutôt comme une amplification de ces rôles plus relationnels. Cette évolution reflète la nature changeante du travail et la complexité croissante de la gestion dans un monde hybride et connecté numériquement.

4.2 Les aspects émotionnels et relationnels de la pratique managériale

4.2.1 Santé psychologique

L'introduction de modèles de travail hybrides a considérablement transformé le paysage managérial. Les gestionnaires sont désormais confrontés à des défis sans précédent, notamment la gestion d'équipes distantes, l'intégration de la technologie dans les opérations quotidiennes et le maintien d'une culture organisationnelle dans un environnement hybride (Renard *et al.*, 2021 ; Taskin *et al.*, 2023). Les expériences des gestionnaires, telles que révélées par les témoignages de certains participants, résonnent profondément avec la littérature existante sur les rôles managériaux et le stress. Le poids important des responsabilités associées à leurs rôles entraîne souvent des

niveaux accrus de stress et d'anxiété. Cette découverte s'aligne sur le concept de surcharge de rôles, qui a été largement discuté en psychologie de la santé au travail. La surcharge de rôles se produit lorsque les exigences du travail dépassent les ressources et les capacités d'un individu (Bolino et Turnley, 2005). L'évolution des fonctions managériales traditionnelles vers des rôles plus complexes et dynamiques, comme le souligne notre étude, augmente inévitablement le potentiel de stress dû à la multiplicité des tâches et des attentes.

De plus, l'évolution vers des environnements de travail hybrides, comme l'expliquent Marichal *et al.* (2019) ajoute des niveaux de complexité aux rôles de gestion. La nécessité pour les gestionnaires de désapprendre les modes de gestion des personnes comme l'accent mis sur la présence physique comme mesure de productivité pour en adopter de nouveaux dans de tels environnements peut être une source de stress importante. Cela est particulièrement évident dans le contexte des NFOT et des modèles de travail hybrides, où les gestionnaires doivent relever les défis de la supervision à distance, de la visibilité réduite des membres de l'équipe et du maintien de la cohésion de l'équipe, autant de facteurs qui peuvent contribuer au stress et à l'anxiété accrus (Pavalin 2017; Taskin *et al.* 2023).

Les témoignages des participants correspondent également à la description de Cunliffe (2021) des gestionnaires en tant que praticiens réflexifs qui naviguent dans une vie organisationnelle dynamique et socialement construite. Cette approche réflexive, bien que bénéfique pour l'adaptabilité et l'innovation organisationnelle, peut également être source de stress, car elle nécessite une vigilance constante, de l'adaptabilité et une approche critique des normes établies.

Contrairement à la littérature, qui décrit souvent les rôles de gestion comme évolutifs, mais gratifiants, les témoignages des participants à notre étude mettent en lumière l'aspect souvent sous-discuté du stress et de l'anxiété qui accompagnent ces rôles évolutifs. Même si la littérature reconnaît la complexité et le dynamisme des rôles de gestion, elle sous-estime peut-être les conséquences personnelles que ces responsabilités peuvent avoir sur les individus, en particulier dans des environnements en évolution rapide comme ceux pilotés par les modèles de travail hybrides (Oleksa-Marewska et Tokar, 2022).

Cet écart entre la compréhension théorique des rôles de gestion et les expériences vécues des gestionnaires telles que rapportées dans l'étude met en évidence la nécessité de recherches et de stratégies plus complètes visant à soutenir la santé mentale et le bien-être des gestionnaires. Il appelle à une expansion de la littérature managériale pour inclure non seulement l'évolution des rôles et des compétences requises, mais également les impacts personnels de ces exigences sur le bien-être psychologique des gestionnaires.

4.2.2 Besoin de formation

L'expression des gestionnaires interrogés selon laquelle ils ne reçoivent pas de formation spécifique pour gérer le travail hybride met en évidence une lacune importante dans la préparation et le soutien organisationnels. La transition brutale vers le travail hybride due à la pandémie de COVID-19 a posé des défis sans précédent aux gestionnaires du monde entier. Ce scénario est bien documenté dans la littérature, les chercheurs notent le manque de préparation et le besoin rapide d'adaptation des organisations (Renard *et al.*, 2021). La pandémie a accéléré l'adoption de NFOT entraînant une transformation radicale de la manière dont le travail est effectué et géré. Ce changement soudain a mis en évidence la nécessité de compétences et de formations spécifiques pour les gestionnaires afin de diriger efficacement les équipes distantes et hybrides.

Le manque de formation spécifique à la gestion du travail hybride, tel qu'exprimé par les gestionnaires dans notre étude, concorde avec les observations de chercheurs comme Palvalin (2017) et Taskin *et al.* (2023), qui ont souligné les défis auxquels les organisations sont confrontées pour s'adapter aux nouveaux modèles de travail. Ces défis comprennent non seulement les ajustements technologiques et infrastructurels, mais également le développement de nouvelles aptitudes et compétences en matière de gestion. La transition vers le travail hybride oblige les gestionnaires à gérer des dynamiques complexes, telles que le maintien de la cohésion d'équipe, une communication efficace et la gestion des performances à distance, qui ne sont généralement pas abordées dans la formation managériale traditionnelle.

Cet écart entre les besoins des gestionnaires dans les environnements de travail hybrides et la formation qui leur est dispensée peut également être compris à travers la perspective de la pratique. Cette perspective met l'accent sur l'importance de l'expérience pratique et concrète pour façonner

l'efficacité managériale (Johnson, 2007). Le manque de formation spécifique à la gestion du travail hybride implique que les gestionnaires doivent souvent s'appuyer sur leur apprentissage expérientiel et leur improvisation pour relever les défis du travail hybride, une situation qui peut entraîner un stress et une incertitude accrus, car les gestionnaires ne se trouvent pas préparés aux situations uniques. Exigences de ce nouvel environnement de travail.

4.2.3 Besoin de reconnaissance

Par ailleurs, le sentiment exprimé par les gestionnaires de notre étude, soulignant que malgré leurs rôles, eux aussi sont des salariés confrontés aux changements et aux défis qui les accompagnent, touche à un aspect souvent négligé de la dynamique organisationnelle.

Traditionnellement, les théories du management présentent souvent les gestionnaires principalement dans leurs rôles fonctionnels. Les théories classiques comme celles de Fayol (1916 [1949]) se concentrent sur les fonctions managériales de planification, d'organisation, de commandement, de coordination et de contrôle. Cependant, cette vision tend à négliger les expériences personnelles, émotionnelles et relationnelles des gestionnaires dans l'exercice de leurs fonctions. Les commentaires des participants reflètent une compréhension plus contemporaine de la gestion, comme le montrent la perspective de la pratique et les réflexions d'auteurs comme Cunliffe (2021). Ces perspectives reconnaissent les gestionnaires non seulement comme des fonctionnaires exécutant des tâches prédéfinies, mais aussi comme des individus activement engagés dans la formation de leur environnement organisationnel et dans la façon dont ils le façonnent. Nicolini (2012) soutient aussi l'idée selon laquelle les gestionnaires investissent activement des efforts et travaillent pour façonner et maintenir les caractéristiques de leur environnement organisationnel.

L'éclairage par la perspective de la pratique, en reconceptualisant le management, permet de mettre en lumière que les gestionnaires sont également des employés confrontés aux mêmes changements et défis que leurs subordonnés. Cela s'inscrit dans le discours émergent sur l'humanisation du management, qui appelle à reconnaître et à aborder les aspects personnels et émotionnels du travail managérial. Ce discours est soutenu par la littérature sur le travail émotionnel (Hochschild, 1983). Le travail émotionnel fait référence au processus par lequel les travailleurs, incluant les

gestionnaires, régulent leurs émotions pour répondre aux attentes organisationnelles et aux responsabilités professionnelles et met en lumière les défis de ces attentes et de cette régulation. En effet, ce concept implique de gérer ses propres sentiments et expressions pour répondre aux exigences émotionnelles du travail. A cela s'ajoute le concept de praticiens réflexifs tel que décrit par Cunliffe (2021), qui reflète une conception de la vie organisationnelle comme dynamique et socialement construite.

De plus, le passage à des modèles de travail hybrides, rendu nécessaire par la pandémie, a encore plus brouillé les frontières entre la vie personnelle et professionnelle des employés, y compris des gestionnaires. Cette transition, comme l'ont noté des chercheurs comme Renard *et al.* (2021), ont apporté des défis uniques qui affectent les gestionnaires non seulement sur le plan professionnel mais aussi personnel. La nécessité pour les gestionnaires de s'adapter à la supervision à distance, l'intégration de la technologie dans les opérations quotidiennes et le maintien d'une culture organisationnelle dans un environnement dispersé ne sont pas seulement des défis professionnels, mais aussi personnels, car ils ont un impact sur l'équilibre travail-vie personnelle et le mental des gestionnaires. La perspective partagée par les gestionnaires met en évidence une lacune importante tant dans la littérature que dans la pratique organisationnelle : la nécessité de reconnaître et de soutenir les gestionnaires en tant qu'individus vivant et navigant dans les mêmes changements organisationnels que leurs équipes. À cet effet, Taylor (1994) insiste sur l'importance de la reconnaissance pour le développement personnel et professionnel. Il soutient que la reconnaissance mutuelle est essentielle au développement de l'identité et de l'estime de soi. Ces signes de reconnaissance, comme l'indiquent Gagné et Deci (2005), contribuent au bien-être des individus, en renforçant leur sentiment de compétence et d'appartenance sociale. De plus, Brun & Dugas (2008) ont lié la reconnaissance au travail à une plus grande satisfaction au travail, un engagement accru et une meilleure performance. Cette reconnaissance est cruciale pour développer des systèmes de soutien plus holistiques au sein des organisations qui répondent aux besoins des gestionnaires non seulement en tant que dirigeants, mais aussi en tant qu'individus.

Enfin, les propos des personnes rencontrées dans le cadre de notre recherche résonnent également avec le discours plus large sur la nature changeante du travail et de sa rémunération. Comme l'ont souligné des chercheurs comme Palvalin (2017), l'évolution vers des environnements de travail plus flexibles et hybrides exige de nouveaux types d'expertise managériale, qui ne sont peut-être

pas encore reconnus ou valorisés dans les structures de rémunération traditionnelles. Cet écart entre la complexité des rôles managériaux et leur rémunération, tel que souligné par les participants à notre étude, est un domaine critique qui remet en question la littérature sur le gestionnaire traditionnel. Même si la plupart des recherches existantes reconnaissent la nature évolutive des responsabilités managériales, il semble y avoir un retard dans la compréhension et la prise en compte de la manière dont ces changements se traduisent en rémunération équitable. Cet écart suggère la nécessité d'une réévaluation des structures de rémunération à la lumière de la nature changeante du travail de gestion, notamment dans le contexte des transformations technologiques et organisationnelles. La perspective de la pratique suggère que les rôles de gestion sont de plus en plus dynamiques et impliquent un large éventail d'activités au-delà des attentes traditionnelles. Cela pourrait impliquer que la valeur du travail de gestion ne réside pas seulement dans l'exécution de tâches prédéfinies, mais dans l'élaboration active d'orientations stratégiques, qui peuvent ne pas être correctement capturées ou compensées par les modèles de rémunération traditionnels.

4.2.4 Dimension relationnelle

L'accent mis par les gestionnaires sur l'importance des interactions s'aligne sur les principes de communication efficace et d'engagement dans la gestion, comme le soulignent de nombreuses études. Le passage des approches managériales traditionnelles en personne à celles s'adaptant à des environnements distants ou hybrides nécessite une réévaluation des stratégies de communication. La littérature reconnaît depuis longtemps la valeur d'une rétroaction continue et d'une communication efficace pour la réussite organisationnelle. Par exemple, les travaux de Mintzberg (1973) et Kotter (1982) ont mis en évidence le rôle des gestionnaires en tant que processeurs et diffuseurs d'informations, crucial pour la coordination et l'intégration des activités au sein d'une organisation.

Le défi évoqué par les gestionnaires de maintenir des liens solides en l'absence d'interactions physiques régulières est un thème commun dans la recherche sur les modèles de travail à distance et hybrides. Des études ont montré que le manque d'interaction en face à face peut entraîner des difficultés pour établir la confiance, comprendre les signaux non verbaux et favoriser la cohésion d'équipe (Dahmen *et al.*, 2018 ; Renard *et al.*, 2021). Le modèle de travail hybride, accéléré par la pandémie de COVID-19, a encore amplifié ces défis, comme l'ont noté des chercheurs comme

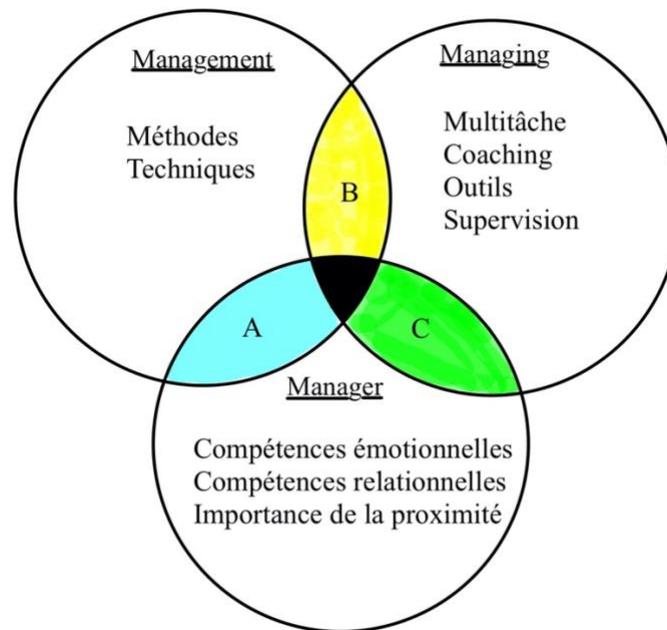
Taskin *et al.* (2023) et Palvalin (2017). Ces études indiquent que si le travail à distance offre de la flexibilité et des gains de productivité potentiels, il apporte également des difficultés pour maintenir la qualité des interactions managériales et garantir des mécanismes de feedback efficaces.

En outre, la perception parmi les gestionnaires selon laquelle le rôle de gestion est devenu plus complexe et exigeant avec moins de ressources de soutien disponibles, conduisant à une diminution de l'attrait des rôles de gestion, indique un changement important dans la culture du travail managérial. Cette constatation reflète des tendances et des défis plus larges dans le domaine de la gestion. La complexité croissante des rôles de gestion est un thème qui évolue dans les études de gestion au fil des années. La vision classique du management, comme décrit par Fayol (1916 [1949]) avec ses fonctions distinctes et Mintzberg (1973) se voient remise en question et développée par l'identification d'un ensemble plus diversifié de rôles et de tâches managériales. La transition vers des rôles de gestion plus complexes a été encore accélérée par les progrès technologiques et l'adoption de nouveaux modèles de travail, telle que le travail à distance et hybride, qui ont introduit des défis et des pressions supplémentaires sur les gestionnaires (Taskin *et al.*, 2023).

4.3 Retour sur la conceptualisation de Cunliffe

Le cadre de Cunliffe présente un potentiel prometteur pour résumer les informations tirées de nos résultats ; par conséquent, nous proposons d'adopter et d'approfondir les différentes intersections de facettes mises en évidence par le modèle de Cunliffe.

Figure 4.1 Précision des trois facettes du management de Cunliffe (2021)



L'intersection A, au sein de l'environnement de travail hybride, nous permet de comprendre le rôle nuancé des gestionnaires qui vont au-delà de la simple émission de directives axées sur des objectifs. Ici, nous comprenons que le rôle de gestion réinventé donne également la priorité au bien-être émotionnel et psychologique des membres de son équipe ainsi qu'aux objectifs organisationnels. Les gestionnaires de ce domaine doivent trouver un équilibre entre aligner la croissance personnelle et professionnelle de leur équipe avec les objectifs stratégiques plus larges de l'organisation. Cela nécessite une approche de gestion aussi empathique et solidaire qu'axée sur les objectifs, favorisant un environnement dans lequel les membres de l'équipe se sentent valorisés et compris.

En outre, l'intersection B nous présente la convergence des théories de gestion et des pratiques managériales adaptées à l'espace de travail hybride. Nos résultats indiquent que dans le contexte du travail hybride, cet espace ne se limite pas aux fonctions traditionnelles de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. Ici, la gestion consiste à cultiver l'apprentissage continu, à s'adapter aux évolutions technologiques et à aborder les facettes émotionnelles et psychologiques de la main-d'œuvre. Cette intersection unit harmonieusement la gestion (praxis) réfléchie et éthique

avec les activités (pratiques) de gestion quotidiennes, en mettant l'accent sur la flexibilité et l'adaptabilité.

D'autre part, en examinant l'intersection « C », nous découvrons les gestionnaires qui doivent utiliser habilement les outils de communication numérique pour diriger efficacement les équipes à distance, en favorisant une culture qui valorise la confiance et l'autonomie. Leur rôle passe de la délégation de tâches traditionnelle à celui de coach, personnalisant le soutien pour répondre aux besoins de chaque équipe et promouvant un environnement collaboratif. Les gestionnaires doivent également veiller à ce que l'autonomie offerte par les modèles hybrides ne conduise pas à l'isolement, mais ils doivent veiller au maintien des relations et de l'unité de l'équipe et d'un objectif commun.

À la lumière de ce qui précède, nous proposons de voir l'intersection centrale de A, B et C. Cette zone centrale représente un épicentre managérial où se confondent théorie, pratique et éléments humains. Nous avons constaté que les gestionnaires qui opèrent dans cet environnement ne se limitent pas aux missions managériales traditionnelles ; ce sont plutôt des agents de changement qui comprennent que l'élément humain est aussi essentiel que l'efficacité opérationnelle. Ils excellent à naviguer dans les complexités d'une main-d'œuvre dispersée, mais interconnectée, en tirant parti des outils numériques pour maintenir la cohésion de l'équipe et promouvoir une culture de confiance et d'autonomie. Nos observations suggèrent que l'intersection incarne une approche managériale dynamique, où l'adaptabilité est essentielle. Ces gestionnaires ne sont pas statiques ; ils évoluent avec les paysages changeants des espaces de travail hybrides. Ils se caractérisent par leur agilité dans la prise de décision, prévoyant et atténuant les défis avec une position proactive plutôt que réactive. De plus, nos résultats soulignent la nécessité pour les gestionnaires de se doter d'un ensemble de compétences diversifiées alliant compétence technique et intelligence émotionnelle. Ils doivent également démontrer un engagement sans faille envers l'apprentissage continu et la croissance personnelle, non seulement pour eux-mêmes, mais aussi pour leurs équipes.

Cependant, l'intersection centrale de A, B et C présente également plusieurs défis et risques inhérents au travail hybride. Un problème important est le potentiel de fragmentation au sein des équipes, où la séparation physique peut conduire à un sentiment de déconnexion et à un affaiblissement des relations entre les membres de l'équipe. Cette fragmentation peut entraver la

communication et la collaboration, ce qui rend plus difficile pour les gestionnaires de favoriser une dynamique d'équipe cohésive. De plus, le travail émotionnel requis pour maintenir l'engagement et le moral au sein d'une main-d'œuvre dispersée peut conduire à l'épuisement émotionnel et à l'épuisement professionnel. Les gestionnaires doivent continuellement équilibrer les exigences liées au bien-être de leur équipe tout en améliorant la productivité et l'efficacité opérationnelle. La pression d'être constamment disponible et réactif via les canaux numériques peut brouiller les frontières entre le travail et la vie personnelle, contribuant ainsi au stress et à l'épuisement professionnel.

Les implications de notre recherche indiquent que le chevauchement central est au cœur d'une gestion du milieu hybride efficace, nécessitant une intégration harmonieuse de diverses facettes managériales. Cela exige un équilibre entre l'exécution stratégique, un leadership axé sur les personnes et une approche pragmatique des tâches de gestion quotidiennes. Les gestionnaires qui prospèrent dans cette zone centrale sont ceux qui envisagent leur rôle sous un angle holistique, reconnaissant que l'interaction entre ces facettes est fondamentale pour le succès et le bien-être de leurs équipes et, par extension, de l'organisation dans son ensemble. Néanmoins, nous soulignons qu'équilibrer l'ensemble de ces trois facettes est un travail exigeant et requiert une formation appropriée pour bien comprendre et reconnaître les défis associés.

4.4 Implications pratiques

Il est essentiel de réfléchir aux enseignements tirés des réponses des gestionnaires que nous avons rencontrés naviguant dans l'environnement de travail hybride. Ces réflexions révèlent que la pratique du management transcende aujourd'hui plus que jamais ses limites traditionnelles, englobant une myriade de dimensions que les théories classiques du management ont souvent négligées et qu'elles doivent prendre en compte.

La gestion dans le contexte du travail hybride ne consiste pas seulement à exécuter des tâches ou à adhérer à des structures rigides ; elle a évolué vers une pratique plus complexe qui implique la manipulation d'outils technologiques, le développement et l'apprentissage continu de nouvelles connaissances et la gestion des aspects émotionnels et psychologiques. Cette évolution signifie un

passage de la compréhension conventionnelle de la gestion comme un ensemble de fonctions statiques à une pratique relativement dynamique, relationnelle et multiforme.

Ces aspects évolutifs du management s'alignent sur la perspective de la pratique développée par Nicolini (2012). Une implication de la perspective de la pratique réside dans son accent mis sur les défis concrets rencontrés lors de la pratique du management. En effet, exercer le management dans une banque n'est pas comparable à le pratiquer dans une usine ou un hôpital. La pratique nous amène à prendre conscience des actions concrètes à entreprendre, des défis tangibles à relever, ainsi que des moyens matériels, émotionnels et sociaux nécessaires, incluant les compétences des individus et les expertises requises. Cette approche remet en question ce qui est inhérent aux conceptions traditionnelles de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. La perspective de la pratique revêt un intérêt tant sur le plan théorique que sur celui de la formation, en soulignant que le management est une pratique concrète, loin d'être régi par des recettes universelles. Il se déploie toujours dans un contexte spécifique, exigeant une réflexion approfondie pour une mise en œuvre efficace. En tant que praticien, réfléchir à sa pratique implique une capacité de changement et d'adaptation, bien loin d'une simple application technique. Cette dimension réflexive s'avère donc essentielle dans une perspective de la pratique. Les travaux récents sur le management de Korica *et al.*, (2017) affirment qu'il y aurait beaucoup à gagner en rejoignant le tournant de la pratique dans les études organisationnelles comme pour comprendre et théoriser le travail de gestion. L'intérêt de cette perspective, comme nous l'avons montré, découle justement du fait que cette manière de théoriser les activités comme l'activité managériale reste finement connectée à l'accomplissement concret de ces activités.

Dans un premier temps, la transition vers des environnements de travail hybrides nécessite une redéfinition significative des rôles et des pratiques managériales. La gestion était traditionnellement considérée comme un ensemble de techniques et de méthodes. Cependant, au fil du temps et de la pratique, il est devenu clair que cette perspective technique est dépassée. Le management est une pratique qui implique des personnes, des interactions et l'utilisation d'outils. Il est donc essentiel d'envisager le management comme un ensemble de pratiques managériales et de s'éloigner de l'idée selon laquelle il serait constitué uniquement d'outils et de méthodes universelles à mettre en œuvre, quel que soit le contexte. On assiste à la nécessité pour les

gestionnaires de désapprendre les méthodes conventionnelles et préhybrides de gestion des personnes et de s'adapter à de nouvelles méthodes plus adaptées aux exigences dynamiques et variées d'un modèle hybride. Les programmes de formation en gestion gagneraient à être reformulés afin de mieux intégrer tous les aspects de la réalité pratique du management, comme le souligne notre étude. Cela rejoint Tengblad (2017), qui affirme que l'établissement d'objectifs et la planification réfléchie et précise que les étudiants étudient dans les programmes de gestion sont rarement la norme dans la pratique réelle. En modifiant le contenu des formations, il est possible de promouvoir une image différente des pratiques et, conséquemment, une identité renouvelée du gestionnaire. Cela contribue à transformer la perception traditionnelle du gestionnaire d'un microgestionnaire axé sur la supervision en celle d'un coach accompagnant et présent pour son équipe. Cette refonte du management vise à faire évoluer la conception même de ce qu'est un gestionnaire. Ainsi, plutôt que de rechercher des solutions toutes faites et des techniques miraculeuses, il s'agit d'adopter une perspective remettant en question la vision universelle du management et proposant des approches plus finement connectées au fait de pratiquer la gestion et plus adaptées aux contextes spécifiques.

De plus, dans le contexte du travail hybride, les rôles managériaux se caractérisent de plus en plus par la nécessité d'offrir plus de flexibilité et d'autonomie aux salariés. Ce changement reflète une évolution vers des formes personnalisées de supervision et de coaching, soulignant l'importance de comprendre et de répondre aux contextes et aux besoins uniques de chaque collaborateur. On s'attend à ce que les gestionnaires passent du statut de directeurs à celui de facilitateurs et de coachs, une transition qui nécessite un changement de mentalité d'un leadership directif à un leadership collaboratif et solidaire. Le processus d'adaptation à ces nouvelles méthodes implique un changement fondamental des pratiques managériales. Les programmes de formation destinés aux gestionnaires dans des environnements hybrides devraient donc s'attacher à les doter de compétences en matière de gestion d'équipe à distance, de communication numérique efficace et de favoriser une culture de confiance et d'autonomie. L'apprentissage continu et l'adaptabilité sont essentiels, compte tenu de la nature évolutive des environnements de travail hybrides.

Par ailleurs, reconnaître les efforts et les défis auxquels sont confrontés les gestionnaires dans les environnements de travail hybrides est un aspect essentiel que les organisations doivent aborder.

Les gestionnaires, comme tous les employés, évoluent dans un paysage considérablement modifié par le passage à des modèles de travail hybrides. Cette reconnaissance devrait aller au-delà de la simple reconnaissance de leur rôle de gestion ; cela devrait englober une compréhension des défis uniques auxquels ils sont confrontés en tant que dirigeants dans un environnement hybride et en tant qu'individus équilibrant leur vie professionnelle et personnelle.

Premièrement, les organisations doivent reconnaître la complexité croissante du rôle de gestion dans les environnements hybrides. Les gestionnaires sont non seulement chargés de maintenir la productivité et la cohésion au sein d'équipes dispersées, mais également d'intégrer les nouvelles technologies et de s'adapter à l'évolution des dynamiques de communication. Cette reconnaissance devrait se refléter dans la manière dont les organisations soutiennent leurs gestionnaires. Le soutien pourrait prendre la forme d'un accès à des programmes de formation qui répondent aux défis spécifiques du travail hybride, tels que la gestion d'équipes à distance, une communication virtuelle efficace et le maintien de l'engagement des employés dans un environnement de travail hybride.

En outre, les défis personnels auxquels les gestionnaires sont confrontés en tant qu'employés dans des environnements hybrides doivent être reconnus. Ils traversent les mêmes transitions et incertitudes que leurs équipes, ce qui peut avoir un impact sur leur santé mentale et leur équilibre travail-vie personnelle. Le soutien à cet égard peut inclure des ressources en santé mentale, des politiques de travail flexibles et des programmes visant à aider les gestionnaires à naviguer dans la frontière floue entre le travail et la vie personnelle.

La nécessité d'améliorer le soutien et les ressources est également primordiale. Les structures de soutien traditionnelles pourraient ne pas suffire dans le nouveau paysage du travail hybride. Les organisations doivent réévaluer et améliorer les ressources fournies aux gestionnaires, en s'assurant qu'elles sont alignées sur les exigences du travail hybride. Cela pourrait impliquer de créer des forums permettant aux gestionnaires de partager leurs expériences et leurs stratégies, et de fournir un encadrement ou un mentorat ciblé aux gestionnaires qui s'adaptent à des rôles hybrides. De plus, les efforts des gestionnaires pour s'adapter à ces nouveaux modèles de travail devraient être explicitement reconnus et récompensés. Cette reconnaissance peut se refléter dans les évaluations de performances, où sont pris en compte les défis et les réalisations uniques de la gestion d'équipes

hybrides. Les structures de rémunération et de récompense pourraient également devoir être revues pour refléter la complexité et l'importance accrues de leur rôle dans un environnement de travail hybride.

Un autre point essentiel est que la nature évolutive des rôles de gestion dans des environnements hybrides nécessite en effet une évolution correspondante des structures de rémunération. À mesure que la complexité et la portée des responsabilités managériales augmentent dans ces contextes, il devient crucial pour les organisations de réévaluer la manière dont elles rémunèrent et valorisent les contributions de leurs gestionnaires. Dans les environnements de travail hybrides, les gestionnaires supervisent non seulement les opérations quotidiennes, mais s'adaptent également aux nouveaux défis tels que la gestion des équipes distantes, l'intégration efficace de la technologie et le maintien de la cohésion des équipes dans les espaces numériques et physiques. Ces responsabilités supplémentaires et le besoin accru d'adaptabilité et d'innovation dans leurs fonctions devraient se refléter dans leur rémunération. La première étape de ce processus est une évaluation complète de la structure de rémunération actuelle afin de déterminer si elle reflète adéquatement la portée élargie des responsabilités de gestion dans un contexte hybride. Cette évaluation doit prendre en compte des facteurs tels que la charge mentale et émotionnelle accrue liée à la gestion d'équipes à distance, les compétences requises pour naviguer efficacement dans des environnements de travail hybrides et l'impact global de ces rôles sur la réussite organisationnelle.

De plus, les structures de rémunération pourraient être ajustées pour fournir un soutien supplémentaire à la formation et au développement continu, en reconnaissant que les gestionnaires travaillant dans des environnements hybrides doivent continuellement mettre à jour leurs compétences et leurs connaissances. Cela pourrait impliquer des primes ou des allocations pour le développement professionnel lié à la gestion à distance, aux outils numériques et au leadership dans un contexte de travail hybride.

Aussi, il est important de considérer également les aspects non monétaires de la rémunération. Cela pourrait inclure une flexibilité accrue des horaires de travail, des opportunités de travail à distance et un soutien accru à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. De tels avantages peuvent

être particulièrement précieux dans les environnements hybrides où les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle sont souvent plus fluides.

En outre, il est crucial de se préoccuper de la santé psychologique des gestionnaires dans les environnements de travail hybrides, étant donné que le poids important des responsabilités associées à leurs rôles entraîne souvent des niveaux accrus de stress et d'anxiété. Dans le paysage dynamique du travail hybride, les gestionnaires sont confrontés à des défis uniques qui peuvent avoir un impact sur leur bien-être mental. Ils doivent composer avec les complexités de la gestion d'équipes dispersées. Pour soutenir la santé psychologique des gestionnaires, les organisations doivent adopter une approche globale. Cette approche implique la création d'un environnement où la santé mentale est ouvertement discutée et déstigmatisée. Fournir un accès à des ressources en santé mentale telles que des services de conseil, des ateliers de gestion du stress et des ressources sur le renforcement de la résilience peut être un élément essentiel de ce soutien. Il est essentiel que les gestionnaires se sentent à l'aise pour demander de l'aide et discuter de leurs défis sans crainte de jugement ou de répercussions professionnelles. De plus, il est essentiel de promouvoir une culture d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Dans les contextes de travail hybrides, où les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle peuvent devenir floues, il est essentiel d'encourager les pratiques qui contribuent à maintenir ces frontières. Cela pourrait impliquer de définir des attentes claires concernant les heures de travail, d'encourager des pauses régulières et d'offrir une flexibilité dans les horaires de travail pour répondre aux besoins personnels.

Enfin, l'accent mis par les gestionnaires sur l'importance des interactions dans les environnements de travail hybrides et à distance souligne la nécessité d'une réévaluation des stratégies de communication au sein des organisations. Ce besoin s'aligne sur les principes de communication efficace et d'engagement dans la gestion, comme le soulignent de nombreuses études. Le passage des approches managériales traditionnelles en personne à celles qui s'adaptent aux environnements distants ou hybrides nécessite un nouveau regard sur la manière dont les gestionnaires communiquent et s'engagent avec leurs équipes. Dans cet environnement de travail en évolution, le rôle des gestionnaires va au-delà de la simple diffusion de l'information ; cela implique de favoriser activement un environnement de confiance et de cohésion, même en l'absence de proximité physique. Cela nécessite un effort délibéré pour comprendre et relever les défis de

communication uniques posés par les modèles de travail à distance et hybrides, garantissant ainsi que l'élément humain essentiel des interactions managériales ne se perd pas dans la transition vers ces nouvelles méthodes de travail. Les programmes de formation axés sur l'amélioration des compétences de communication virtuelle, la compréhension et l'interprétation des signaux non verbaux dans un contexte numérique et l'instauration de la confiance à distance sont essentiels.

Le travail hybride représente une réalité complexe et en constante évolution, qui impacte profondément le rôle des gestionnaires. Les enjeux abordés par les participants, ainsi que les nombreuses difficultés révélées dans le tableau, soulignent le besoin d'une réflexion et d'un changement plus global au sein des organisations. Il est clair que les gestionnaires eux-mêmes expérimentent les défis du travail hybride, ce qui devrait inciter à une réflexion non seulement sur les politiques de travail, mais aussi sur les aspects organisationnels. Il est également nécessaire de réfléchir de manière plus générale à la manière dont les structures organisationnelles peuvent accompagner les gestionnaires dans cette transition vers un mode de gestion hybride.

À travers le tableau suivant, nous synthétisons les différentes implications pratiques de notre travail :

Tableau 4.1 Synthèse des implications pratiques

Implications	Explication
Redéfinition des rôles et pratiques	Besoin d' une pratique plus holistique et personnalisée, intégrant des compétences en gestion d'équipe à distance, en communication numérique et en leadership collaboratif.
Soutien organisationnel accru	Les organisations doivent fournir un soutien renforcé aux gestionnaires par des programmes de formation spécifiques aux défis du travail hybride, des ressources en santé mentale et des stratégies pour maintenir l'équilibre travail-vie personnelle.
Reconnaissance et rémunération	Il est important d'aligner les structures de reconnaissance et de rémunération sur les nouvelles complexités et responsabilités des rôles managériaux dans les environnements hybrides, y compris les défis uniques de la gestion d'équipe à distance.
Évolution des structures de support	Il est essentiel de réévaluer et potentiellement redéfinir les structures de soutien aux gestionnaires pour s'adapter au paysage changeant du travail hybride, incluant la mise en place de forums de partage et de mentorat.
Valorisation de la formation continue	La formation pour les gestionnaires devrait se concentrer sur le développement de compétences pertinentes pour les environnements hybrides, comme la gestion d'équipe à distance et l'utilisation efficace des outils numériques.
Gestion de la santé psychologique	Il est nécessaire que les organisations s'engagent à soutenir la santé mentale des gestionnaires par des services de conseil et des programmes de bien-être, et promouvoir une culture de travail qui respecte l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
Réévaluation des stratégies de communication	Un besoin d'attention à l'amélioration des compétences de communication virtuelle et à la compréhension des nouveaux besoins en matière de communication dans un environnement de travail hybride.

CONCLUSION

Synthèse générale de la recherche

L'introduction a ouvert la voie à la compréhension du contexte et de la justification de notre question de recherche. Le chapitre a commencé par discuter de l'évolution du travail pendant la pandémie de COVID-19, en mettant l'accent sur l'évolution vers de nouvelles pratiques de travail facilitées par les progrès technologiques. Cette évolution a conduit à des modalités de travail plus flexibles et à l'émergence de lieux de travail hybrides, intégrant le travail à distance et au bureau. L'introduction a souligné également le manque d'attention des études existantes sur l'impact des modèles de travail hybrides sur les rôles et les pratiques des gestionnaires, soulignant la nécessité de recherches plus approfondies dans ce domaine, en particulier dans la période post-pandémique. Cette lacune dans la littérature a fondé la question de recherche : « Comment le travail hybride influence-t-il les pratiques et le rôle du gestionnaire ? L'objectif de la recherche étant de comprendre les effets du travail hybride sur les pratiques et le rôle du gestionnaire, en reconnaissant l'évolution des rôles managériaux traditionnels et la nécessité de s'adapter au nouvel environnement de travail.

Dans cette optique, le chapitre 1 a proposé une exploration détaillée du concept de travail hybride, retraçant son développement et le contextualisant dans le cadre des changements plus larges dans les pratiques de travail déclenchés par la pandémie de COVID-19. Ce chapitre a abordé l'évolution de nouvelles formes d'organisation du travail, en mettant en avant le rôle de la technologie, les changements dans les relations de travail et la redéfinition des espaces de travail. Il a exploré les avantages et les défis des modèles de travail hybrides, en mettant l'accent sur leur impact sur les structures organisationnelles et la dynamique des employés. Le chapitre a offert une compréhension nuancée de la manière dont les modalités de travail hybrides sont devenues un aspect important de la culture du travail moderne, remodelant la manière dont les organisations et les individus abordent le travail. Le chapitre a également critiqué les conceptions traditionnelles du management, en soulignant la nature évolutive des tâches managériales en réponse à l'évolution des structures organisationnelles et aux pressions externes. Il a souligné la transition d'un rôle de commandement et de contrôle vers des rôles plus facilitateurs et plus réactifs, soulignant

l'importance de l'adaptabilité et des compétences relationnelles dans la gestion moderne. Le chapitre approfondit également la perspective du concept de pratique pour comprendre les activités concrètes et quotidiennes des gestionnaires. Ce cadre a aidé à apprécier la complexité des rôles de gestion, y compris leurs aspects stratégiques, interpersonnels et décisionnels dans les contextes organisationnels contemporains.

Le chapitre 2 a présenté la méthodologie de notre recherche. Il a détaillé l'approche de recherche, la conception et les méthodes utilisées pour la collecte et l'analyse des données. Ce chapitre a également présenté les stratégies fondamentales utilisées pour explorer l'impact du travail hybride sur les rôles et les pratiques des gestionnaires. Il traite des techniques de recrutement, des processus de collecte de données et du cadre analytique utilisé pour interpréter les données. De plus, ce chapitre a abordé la fiabilité et la validité de notre recherche et a examiné les questions éthiques liées à notre étude.

Le chapitre 3 a présenté les résultats découlant de l'analyse des données. Ce chapitre a successivement abordé les thématiques entourant l'évolution des rôles et des pratiques managériales dans le contexte du travail hybride. Les gestionnaires ont adapté leur style pour intégrer l'empathie et le soutien à la santé mentale des employés, tout en étant également confrontés à des défis dus au soutien réduit de la haute direction. Ensuite, les résultats ont montré que les pratiques des gestionnaires mettent l'accent sur la confiance, la supervision individualisée, la communication proactive et sur le soutien et le développement des employés. De plus, les outils technologiques tels que Microsoft Teams ont joué un rôle crucial pour la communication et la collaboration, même si la gestion de plusieurs canaux peut s'avérer difficile. Le travail hybride a conduit à des résultats positifs se les gestionnaires interviewés comme une réduction de l'absentéisme et des préoccupations quant au maintien de la productivité sans interactions en personne. L'augmentation des réunions virtuelles a mis en évidence l'importance d'une communication claire et de la gestion de la lassitude liée aux réunions virtuelles. L'accent est aussi mis sur la communication proactive, l'instauration de la confiance et la réduction du fossé entre les employés en personne et à distance. Il a été révélé que la confiance, la communication visuelle et les stratégies de gestion proactives sont essentielles pour favoriser des relations efficaces dans un environnement de travail hybride. Les gestionnaires sont confrontés à un stress accru, à des difficultés pour équilibrer leurs responsabilités et à un besoin de reconnaissance et de soutien. Ils

sont également confrontés à des difficultés pour gérer la complexité du travail hybride et le manque de ressources d'assistance, ce qui souligne la nécessité de lignes directrices claires et de structures de soutien. a présenté les résultats empiriques de notre recherche.

Le chapitre 4 était centré sur l'analyse et la discussion des données présentées au chapitre 3. Ce chapitre contient quatre grandes sections. La première section. Elle a permis de comprendre que l'émergence des environnements de travail hybrides accentue les responsabilités des gestionnaires, qui doivent désormais jongler avec les aspects numériques, techniques et relationnels et que cette évolution des pratiques de gestion n'est pas entièrement nouvelle, mais plutôt une amplification des rôles relationnels discutés depuis les années 1980.

La seconde section a abordé les aspects émotionnels et relationnels de la pratique managériale. Elle a discuté de la surcharge de rôles survient lorsque les exigences professionnelles dépassent les capacités d'un individu, appelant à une expansion de la recherche en gestion pour inclure les impacts personnels sur le bien-être psychologique des gestionnaires, en plus de l'évolution des rôles et des compétences. La seconde section a également traité le manque de formation spécifique à la gestion du travail hybride pour les gestionnaires qui doivent souvent se fier à leur expérience passée pour faire face aux défis rencontrés et se retrouvent ainsi peu préparés à répondre aux exigences uniques de cet environnement de travail. Elle s'est également focalisée sur la question sur la reconnaissance et la rémunération des gestionnaires, appelant à une réévaluation des structures de rémunération pour refléter la complexité croissante des responsabilités managériales. Enfin, la seconde section met en lumière l'importance de la communication efficace et de l'engagement dans la gestion, soulignant les défis posés par le passage aux environnements de travail hybrides. De plus, elle souligne l'évolution vers des rôles de gestion plus complexes, exacerbée par les progrès technologiques et l'adoption de nouveaux modèles de travail.

La troisième section a fait un retour sur le modèle de Cunliffe afin de proposer une approche holistique de la gestion dans les environnements de travail hybrides, mettant en lumière trois intersections A (management & manager), B (management & managing) et C (manager & managing) soulignant l'importance de l'adaptabilité et d'un ensemble diversifié de compétences pour les gestionnaires opérant dans ces environnements. Enfin, la section souligne qu'équilibrer ces facettes nécessite une formation adéquate pour relever les défis associés.

La quatrième et dernière section a traité des implications pratiques de notre discussion. Elle revient sur les défis complexes qui transcendent les limites traditionnelles du management et l'évolution vers une pratique dynamique, exigeant des compétences multiples, notamment en communication virtuelle, en gestion du stress. La section propose ensuite des recommandations aux organisations qui doivent reconnaître ces défis en offrant un soutien adéquat, en repensant les structures de rémunération et en favorisant une culture de bien-être mental et d'équilibre travail-vie personnelle. Elle a souligné également qu'une formation continue et une adaptation aux nouveaux modèles de travail seraient essentielles pour les gestionnaires opérant dans ce contexte.

Contributions de la recherche

Une contribution significative à notre recherche réside dans le fait de combler une lacune notable dans la littérature existante sur le management en particulier du point de vue du gestionnaire. Cela est particulièrement pertinent compte tenu de la transition rapide vers des modèles de travail hybrides ces dernières années, un changement qui n'a pas été suffisamment exploré dans la recherche universitaire. Notre étude met non seulement en lumière ce domaine sous-étudié, mais enrichit également le discours dans les études de gestion en fournissant de nouvelles perspectives et des preuves empiriques sur la manière dont les environnements de travail hybrides remodelent les rôles et les pratiques managériales. À une époque où les modèles de travail hybrides deviennent de plus en plus répandus, notre recherche offre une compréhension essentielle des implications pour les pratiques de gestion. En approfondissant ce territoire moins cartographié, la recherche contribue de manière significative aux connaissances théoriques et pratiques. Elle constitue une enquête pertinente sur les complexités et la dynamique de la gestion dans un contexte hybride, ouvrant ainsi la voie à une exploration académique plus approfondie et offrant des conseils précieux aux praticiens du domaine. Cette contribution est d'une importance capitale, car elle améliore la compréhension de la gestion dans les modalités de travail modernes et suggère des voies d'adaptation et d'innovation dans les stratégies et politiques organisationnelles.

Dans la même veine, l'étude a révélé qu'il ne s'agit pas seulement pour les gestionnaires de s'adapter aux nouveaux défis ; il s'agit de redéfinir fondamentalement ce qu'implique leur travail. Cette contribution est essentielle, car elle remet en question et élargit la portée traditionnelle des études de gestion. En mettant l'accent sur la redéfinition des rôles de gestion dans les

environnements hybrides, il reconnaît que les modèles de gestion existants n'englobent peut-être pas pleinement les complexités des environnements de travail hybride. Ce passage d'une vision de l'adaptation comme relevant uniquement de la responsabilité du gestionnaire à une refonte du rôle managérial lui-même constitue une réflexion académique et pratique cruciale. Il fait progresser la compréhension du management en proposant que la nature même du travail managérial doive évoluer pour répondre aux exigences uniques des environnements de travail hybrides.

Par ailleurs, une contribution significative réside dans ses implications pratiques pour la gestion organisationnelle, notamment en ce qui concerne le bien-être des gestionnaires, la reconnaissance et la rémunération dans les environnements de travail hybrides. La recherche offre des informations précieuses sur la manière dont les modèles de travail hybrides peuvent être structurés pour mieux soutenir la santé et le bien-être des gestionnaires, un aspect crucial souvent négligé dans les environnements de travail traditionnels. En mettant en évidence les défis et les facteurs de stress uniques auxquels sont confrontés les gestionnaires dans l'environnement de travail hybride et la nécessité pour les organisations d'adopter des politiques et des pratiques plus favorables. De plus, les travaux mettent en lumière l'importance de reconnaître et de récompenser adéquatement les efforts des gestionnaires dans ces nouveaux contextes de travail. Ils suggèrent que les mesures traditionnelles de reconnaissance et de rémunération pourraient ne plus être suffisantes ou pertinentes, plaidant pour une réévaluation de la manière dont les gestionnaires sont reconnus et rémunérés. Cette contribution est particulièrement percutante, car elle fournit des recommandations concrètes aux organisations qui s'efforcent de s'adapter aux modèles de travail hybrides tout en garantissant l'efficacité et la satisfaction managériales.

La recherche contribue ainsi non seulement à la compréhension académique du management dans les environnements hybrides, mais offre également une feuille de route aux organisations en vue de prendre en considération et d'améliorer le bien-être, la reconnaissance et la rémunération des gestionnaires dans ces espaces de travail en évolution.

Les limites de la recherche et pistes de recherche futures

La première limite concerne le nombre de personnes interrogées. Dans notre étude, nous avons interrogé 10 personnes qui ont partagé leurs expériences personnelles en matière de travail hybride,

ce qui nous a permis d'identifier plusieurs observations clés. Cependant, la taille limitée de notre recrutement ouvre la porte à poursuivre des recherches afin d'étudier un éventail plus large de gestionnaires, provenant de différents secteurs et contextes organisationnels et de comparer ce qui se fait dans différentes industries. L'expansion du nombre de participants permettrait d'obtenir une gamme plus diversifiée d'expériences, enrichissant ainsi notre analyse qualitative.

Une autre limite de notre étude est liée à sa temporalité. Cette contrainte a limité notre capacité à mener des recherches de terrain plus approfondies et longitudinales. Les études futures pourraient envisager une durée plus longue ou un calendrier de recherche plus intensif pour approfondir la compréhension de la façon dont le travail hybride affecte les rôles et les pratiques managériales.

S'appuyer sur une seule méthode principale de collecte de données, telle que les entretiens semi-structurés, peut également limiter la profondeur et l'étendue des données. Même si les entretiens peuvent fournir un aperçu riche et détaillé des expériences individuelles, ils ne peuvent pas rendre compte de toute la complexité des phénomènes étudiés. Employer d'autres méthodes, comme l'observation, pourrait enrichir la compréhension des phénomènes que nous avons abordés.

Quant aux pistes de recherche, nous pouvons citer, la nécessité de mener des recherches spécifiques sur les expériences et les défis des gestionnaires dans les environnements de travail hybrides est primordiale. Les gestionnaires dans ces contextes jouent un rôle central, mais leurs expériences sont souvent éclipsées par l'attention plus large accordée aux employés en général. Il est essentiel de combler cette lacune dans la recherche, car les gestionnaires sont des agents clés dans la mise en œuvre des politiques de travail hybride, médiateurs entre les objectifs organisationnels et les besoins des employés. Leur position unique implique de naviguer dans des dynamiques complexes telles que la coordination d'équipes à distance, le maintien de la productivité et la promotion de la cohésion d'équipe dans un environnement partiellement virtuel. Comprendre ces défis en profondeur est crucial pour développer des systèmes de soutien efficaces et des programmes de formation adaptés aux gestionnaires. Cela peut conduire à des pratiques de gestion plus efficaces, qui à leur tour peuvent améliorer considérablement l'efficacité globale et le bien-être de la main-d'œuvre hybride. Ainsi, approfondir le point de vue des gestionnaires dans des contextes hybrides ne consiste pas seulement à combler une lacune en matière de recherche ; il s'agit de libérer des informations qui pourraient remodeler la façon dont les modèles de travail hybrides sont structurés.

Par ailleurs des recherches approfondies sur les responsabilités supplémentaires et les compétences requises pour les gestionnaires dans des environnements de travail hybrides, et sur la manière dont celles-ci se reflètent dans leurs programmes de rémunération, sont nécessaires. Ceci est crucial, car les modèles de travail hybrides exigent souvent un plus large éventail de compétences de la part des gestionnaires que les modèles de travail traditionnels. Ils doivent exceller non seulement dans les compétences de gestion de base, mais également dans la gestion d'équipes à distance, la communication numérique et la promotion d'une culture d'équipe cohésive dans les espaces physiques et virtuels. Ces responsabilités élargies peuvent entraîner un stress et une charge de travail supplémentaires, qui peuvent actuellement ne pas être reconnus ou compensés de manière adéquate dans leurs rémunérations. Comprendre et remédier à ce déséquilibre est essentiel pour garantir que les stratégies de rémunération sont justes et efficaces, en adéquation avec la nature évolutive des rôles de gestion dans les environnements hybrides. Cette recherche pourrait éclairer les politiques qui non seulement reconnaissent la véritable valeur et la complexité du travail de gestion dans ces contextes, mais contribuent également à attirer et à retenir des dirigeants talentueux capables de relever les défis uniques des espaces de travail hybrides.

Aussi, le travail hybride est un phénomène en constante évolution, et depuis 2022, les pratiques associées ont également évolué. Il n'existe pas de définition figée du travail hybride, car il peut prendre différentes formes selon les contextes. Cette variabilité et cette évolution constante rendent le travail d'équilibrage des gestionnaires particulièrement difficile. Leur rôle et leur conception d'eux-mêmes peuvent être influencés par les exigences du travail hybride. Ainsi, il est crucial d'explorer comment les gestionnaires redéfinissent leur identité dans ce contexte changeant du travail hybride, ce qui représente une piste de recherche à considérer.

S'appuyant sur les idées de Marichal et al. (2019), les recherches futures pourraient explorer les anciennes pratiques de gestion moins efficaces dans les environnements de travail hybrides et identifier les nouvelles pratiques les plus efficaces. Les études pourraient également examiner en profondeur le processus de désapprentissage des anciennes méthodes, en identifiant les obstacles et les facilitateurs à l'adoption de stratégies de gestion innovantes. De plus, l'analyse des impacts spécifiques du travail hybride sur la productivité et la performance des gestionnaires eux-mêmes est un domaine qui mérite d'être approfondi. Les recherches futures pourraient étudier la manière

dont les gestionnaires perçoivent leur propre productivité et performance dans le contexte du travail hybride.

Enfin, il est également nécessaire d'étudier la manière dont les étudiants en gestion et les cadres juniors ou supérieurs sont préparés à l'avenir du travail. Cette recherche est cruciale, car la transition vers des modèles hybrides nécessite non seulement des ajustements techniques et opérationnels, mais également un changement fondamental dans la mentalité et les compétences managériales. Les programmes d'éducation et de formation actuels ne répondent peut-être pas encore pleinement aux défis et compétences uniques requis dans les contextes hybrides. En outre, cette recherche pourrait explorer comment ces programmes peuvent évoluer pour garantir que les gestionnaires soient, non seulement équipés pour relever les défis immédiats du travail hybride, mais qu'ils sont également agiles et adaptables aux changements futurs de l'environnement de travail. Il est important de réfléchir à la manière dont la formation peut être rendue accessible et pertinente aux gestionnaires à différentes étapes de leur carrière, depuis ceux qui débutent dans le domaine jusqu'à ceux qui possèdent une vaste expérience. En se concentrant sur ce domaine, la recherche pourrait fournir des informations précieuses sur le développement de programmes complets de formation et de développement qui préparent efficacement les gestionnaires aux réalités du travail hybride.

ANNEXE A
GUIDE DES ENTREVUES

Thèmes	Questions relatives au thème
Poste et le travail hybride en général	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouvez-vous me décrire votre poste et vos responsabilités ? 2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste et combien d'employés supervisez-vous ? 3. Comment décrivez-vous le travail hybride au sein de votre organisation ? Quelles sont les modalités en place dans votre équipe ? 4. Depuis combien de temps le travail hybride est-il implanté ? Est-ce que les modalités ont changé au fil des mois ? 5. Sur le plan des technologies, quel effet le travail hybride a-t-il sur les outils technologiques que vous utilisez ? Utilisez-vous de nouveaux outils — si oui, lesquels ? Comment ces outils ont-ils changé le travail ?
Les pratiques de management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment décririez-vous votre rôle de gestionnaire dans le contexte pandémique ? Et dans le contexte postpandémique ? 2. De manière générale, comment vos pratiques de gestion ont-elles changé depuis la pandémie ? Est-ce que le travail hybride les a affectées ? Si oui, qu'est-ce qui a changé et de quelle manière ? 3. Comment décririez-vous l'effet qu'a le travail hybride sur : <ol style="list-style-type: none"> a. L'organisation du travail dans votre équipe ? b. Vos pratiques de supervision ? c. L'établissement de ce qu'est une « bonne performance » pour vos employés ? d. La collaboration entre les membres de votre équipe ? e. La communication entre vous et votre équipe ? 4. Comment vous assurez-vous que les membres de votre équipe : <ol style="list-style-type: none"> a. Comprennent bien les objectifs à atteindre et tâches à accomplir dans un environnement de travail hybride ? b. Communiquent efficacement entre eux ?

	<p>5. Est-ce que le travail hybride a affecté la productivité de votre équipe ? Est-ce que cela a évolué au fil du temps ? Quelles stratégies avez-vous mises en place pour maintenir/améliorer la productivité de l'équipe dans ce contexte ?</p> <p>6. Est-ce que la vie de groupe ou l'ambiance d'équipe a changé avec le travail hybride ? Si oui, qu'est-ce qui est différent ? Quel impact cela a-t-il sur votre équipe ? Posez-vous des actions sur ce plan ?</p>
Conclusion	<p>1. Quels sont les changements que vous notez vis-à-vis de vos pratiques de gestion et de votre rôle avec le travail hybride ?</p> <p>2. Est-ce que certains éléments sont demeurés inchangés malgré l'adoption des modes de travail hybride ?</p> <p>3. Y'a t-il des responsabilités qui vous demandent plus de travail qu'avant ?</p> <p>4. Enfin, de manière générale, est-ce qu'il y a d'autres aspects dont vous souhaiteriez me faire part concernant les effets du travail hybride ?</p>

ANNEXE B

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Université du Québec à Montréal

Titre du projet: Exploration de l'effet du travail hybride sur les pratiques et le rôle du gestionnaire dans les services.

Étudiant : Kouyo Josué Seth Ithamar

Direction de recherche : Viviane Sergi, PhD, professeure titulaire, Département de management, ESG UQAM

CERPÉ plurifacultaire : cerpe-pluri@uqam.ca - 514 987-3000, poste 3642

Préambule

Nous vous invitons à participer à un Mémoire de fin de cycle. Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. N'hésitez pas à communiquer avec l'étudiant ou sa direction de recherche si jamais vous avez des questions.

Objectifs du projet et nature de la participation

L'objectif de la recherche est de comprendre comment le travail hybride influence les pratiques et le rôle du gestionnaire dans les services.

Votre participation consiste à accorder une entrevue individuelle à l'étudiant responsable du projet, qui portera sur les thèmes suivants : Les pratiques du gestionnaire, le rôle du gestionnaire. L'entrevue prendra environ 1 heure de votre temps. Elle sera enregistrée audio numériquement. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à déterminer avec vous, à votre convenance. La transcription que l'on fera de votre entrevue ne permettra pas de vous identifier.

Avantages, risques et inconvénients

En participant à cette recherche, vous contribuerez à l'avancement des connaissances sur le travail hybride dans les services et dans les études managériales. Par ailleurs, en y prenant part, vous courez certains risques légers et peu probables comme un malaise ou inconfort face à certaines questions. Aussi, certaines de vos réponses pourraient permettre à un professionnel dans le même secteur que vous de vous identifier. Cependant, vous êtes totalement libre de ne pas répondre à certaines questions qui vous mettraient mal à l'aise.

Compensation

Aucune rémunération ni compensation n'est offerte au terme de la participation à cette entrevue.

Confidentialité

- Il est entendu que tous les renseignements recueillis sont confidentiels. Seuls l'étudiant.e responsable et sa direction de recherche y auront accès. Vos données de recherche et votre formulaire de consentement seront conservés séparément chez l'étudiant.e, dans une filière verrouillée (pour le formulaire de consentement) ou sur un disque dur protégé par mot de passe (aussi gardé dans la filière verrouillée) pour la durée totale du projet.
- Afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données, vous serez identifié par un pseudonyme. Ce pseudonyme associé à votre nom ne sera connu que de l'étudiant.e et de sa direction de recherche.
- Votre enregistrement sonore sera transcrit en vue des analyses et sera effacé au terme du projet ainsi que les transcriptions.
- Soyez conscient que malgré tous nos efforts pour protéger votre identité, il est possible que certains de vos propos permettront à un professionnel travaillant dans le même secteur que vous de vous identifier.
- Aucune publication ou communication sur la recherche ne contiendra de renseignements permettant de vous identifier à moins d'un consentement explicite de votre part.
- Toutes les données seront détruites de manière sécuritaire (déchetage des formulaires ou effacement du disque dur) au plus tard 1 an au terme du projet de recherche.

Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Cela signifie également que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits. L'étudiant.e peut mettre fin à votre participation, sans votre consentement, s'il estime que votre bien-être ou celui des autres participants est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet.

Personnes-ressources

Vous pouvez contacter la professeure responsable, Viviane Sergi (514-987-3000, poste 5312 ou sergi.viviane@uqam.ca) pour aborder toute question que vous pourriez avoir à propos de la recherche et des conditions dans lesquelles se déroule votre participation.

Remerciements

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

Consentement du participant

Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet (ou son délégué) afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel :

Déclaration de l'étudiant responsable

Je, soussigné, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel : KOUYO JOSUE SETH ITHAMAR

Un exemplaire de ce document signé doit être remis au participant

ANNEXE C

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

UQAM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat : 2023-5629

Date : 2023-04-06

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : Exploration de l'effet du travail hybride sur les pratiques et le rôle du gestionnaire
- Nom de l'étudiant : Josué Seth Ithamar Kouyo
- Programme d'études : **Maîtrise ès sciences de la gestion (management, avec mémoire)**
- Direction(s) de recherche : Viviane Sergi

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2024-04-06**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Caroline Coulombe
Professeure, Département de management
Présidente du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE D

COURRIEL D'INVITATION DES PARTICIPANTS

Courriel d'invitation des participants

Courriel d'invitation à la participation à un Mémoire de fin de cycle

Bonjour,

Je suis étudiant à l'école des sciences de gestion de l'UQAM et suis train de mener une recherche sur l'effet du travail hybride sur les pratiques et le rôle du gestionnaire dans les services financiers. Il s'agit de comprendre comment le travail hybride influence-t-il les pratiques et le rôle du gestionnaire dans les services financiers.

Dans ce contexte, je vous invite à participer à cette recherche en échangeant avec moi sur votre fonction de gestionnaire avec le travail hybride. Votre participation prendra la forme d'une entrevue d'une durée approximative d'une heure.

Il vous sera demandé pendant cette entrevue de me raconter les effets du travail hybride sur vos pratiques ainsi que votre rôle. Il s'agira aussi de faire part des différentes améliorations que vous percevez, les obstacles et les inchangés dans l'exercice de votre fonction au quotidien.

Notre entrevue prendra la forme d'un échange ouvert et consenti. Vous êtes entièrement libre d'accepter de participer ou pas, et de choisir ce que vous avez envie de partager avec moi. Vous pouvez donc à n'importe quel moment refuser de répondre à une question ou suspendre l'entrevue. Les données qui auront été recueillies seront détruites.

Par ailleurs, l'entrevue sera, sous condition de votre accord, enregistrée. Mais vous aurez la garantie de confidentialité qui prendra la forme d'un document de consentement à cosigner par vous et le chercheur. Votre nom ou votre identité ne pourra à aucun moment être divulgué. L'accès aux données est exclusivement réservé au chercheur et à la directrice du projet de recherche.

Les résultats de la recherche vous seront transmis, si vous en exprimez le besoin, une fois le travail finalisé. Je vous remercie pour l'intérêt que vous porterez à mon invitation et vous laisse ci-dessous mes coordonnées pour d'éventuelles questions/interrogations ou besoin de précisions. Je me ferais un plaisir d'y répondre.

Bien à vous

Josué Kouyo,
Étudiant à la MSc, ESG UQAM

Courriel : jf691984@ens.uqam.ca

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, M., Donis, C. et Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal démocratique et collaboratif. *Gestion 2000 : management & prospective*, 31, 125.
- Ajzen, M. et Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach. *Information and Organization*, 31(4), 100364. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100364>
- Akella, D. (2003). A Question of Power: How does Management Retain It? *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 28(3), 45-56. <https://doi.org/10.1177/0256090920030304>
- Aroles, J., Cecez-Kecmanovic, D., Dale, K., Kingma, S. F. et Mitev, N. (2021). New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age. *Information and Organization*, 31(4), 100378. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100378>
- Barley, S. R. et Kunda, G. (2001). Bringing Work Back In. *Organization Science*, 12(1), 76-95. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.76.10122>
- Battiston, D., Blanes I Vidal, J. et Kirchmaier, T. (2021a). Face-to-Face Communication in Organizations. *The Review of Economic Studies*, 88(2), 574-609. <https://doi.org/10.1093/restud/rdaa060>
- Beno, M. (2021). On-Site and Hybrid Workplace Culture of Positivity and Effectiveness: Case Study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>
- Berntzen, M., Hoda, R., Moe, N. B. et Stray, V. (2023). A Taxonomy of Inter-Team Coordination Mechanisms in Large-Scale Agile. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 49(2), 699-718. <https://doi.org/10.1109/TSE.2022.3160873>
- Bolino, M. C. et Turnley, W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Carroll, S. J. et Gillen, D. J. (2019). Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? Dans R. Stewart (dir.), *Managerial Work* (1^{re} éd., p. 291-304). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429398599-18>

- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. et Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Clancy, M. (2020). *The Case for Remote Work*. <https://dr.lib.iastate.edu/handle/20.500.12876/22621>
- Corradi, G., Gherardi, S. et Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, 41, 265-283. <https://doi.org/10.1177/1350507609356938>
- Cunliffe, A. L. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. SAGE.
- Dahmen, C., Wöllecke, F. et Constantinescu, C. (2018a). Challenges and Possible Solutions for Enhancing the Workplaces of the Future by Integrating Smart and Adaptive Exoskeletons. *Procedia CIRP*, 67, 268-273. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.12.211>
- Dann, D. (1990). The nature of managerial work in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 9(4), 319-334. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(90\)90039-Z](https://doi.org/10.1016/0278-4319(90)90039-Z)
- De Vaujany, F.-X., Leclercq-Vandelannoitte, A., Munro, I., Nama, Y. et Holt, R. (2021). Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox in 'New' Modes of Organizing. *Organization Studies*, 42(5), 675-695. <https://doi.org/10.1177/01708406211010988>
- Endrissat, N. et Leclercq-Vandelannoitte, A. (2021). From sites to vibes: Technology and the spatial production of coworking spaces. *Information and Organization*, 31(4), 100353. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100353>
- Endrissat, N. et Von Arx, W. (2013). Leadership practices and context: Two sides of the same coin. *Leadership*, 9(2), 278-304. <https://doi.org/10.1177/1742715012468786>
- Faraj, S., Jarvenpaa, S. L. et Majchrzak, A. (2011). Knowledge Collaboration in Online Communities. *Organization Science*, 22(5), 1224-1239.
- Fayol, H. (1916 [1949]). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Feldman, M. S. et Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>
- Fortin, M.-F. et Johanne, G. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal: Chenelière éducation.
- Gabor, M. R. (2007). Types of non-probabilistic sampling used in marketing research. « Snowball » sampling. *Management & Marketing*, 2.

- Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghani, E. K., Ali, M. M., Musa, M. N. R. et Omonov, A. A. (2022). The Effect of Perceived Usefulness, Reliability, and COVID-19 Pandemic on Digital Banking Effectiveness: Analysis Using Technology Acceptance Model. *Sustainability*, 14(18), 11248. <https://doi.org/10.3390/su141811248>
- Gherardi, S. (2000). Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. *Organization*, 7(2), 211-223. <https://doi.org/10.1177/135050840072001>
- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordrescientifique et d'ordre éthique en rechercheinterprétative. *Recherches qualitatives*, 24, 3. <https://doi.org/10.7202/1085561ar>
- Gough, R. (2012). Claire Kelliher and Julia Richardson (eds) *New Ways of Organizing Work: Developments, Perspectives and Experiences*. *Journal of Industrial Relations*, 54(4), 545-547. <https://doi.org/10.1177/0022185612456331a>
- Hales, C. (2002). 'Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work. *British Journal of Management*, 13(1), 51-66. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00222>
- Hales, C. et Nightingale, M. (1986). What are unit managers supposed to do? A contingent methodology for investigating managerial role requirements. *International Journal of Hospitality Management*, 5(1), 3-11. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(86\)90046-0](https://doi.org/10.1016/0278-4319(86)90046-0)
- Hassard, J. et Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control. *Human Relations*, 75(9), 1647-1678. <https://doi.org/10.1177/00187267211003123>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling* (Updated ed). University of California Press.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. et Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P. et Bednarek, R. (2015). Towards a Social-Practice Theory of Competition. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 14454. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.102>
- Johnson, G. (dir.). (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge University Press.
- Kanter, R. M. (1983). Frontiers for strategic human resource planning and management. *Human Resource Management*, 22(1-2), 9-21. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930220104>

- Kelliher, C., Richardson, J. et Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97-112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Ketokivi, M. et Mantere, S. (2010). Two Strategies for Inductive Reasoning in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 35(2), 315-333. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok315>
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383-406. <https://doi.org/10.1080/14759551.2018.1427747>
- Korica, M., Nicolini, D. et Johnson, B. (2017). In Search of ‘Managerial Work’: Past, Present and Future of an Analytical Category. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 151-174. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12090>
- Korstjens, I. et Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120-124. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. Free Press ; Collier Macmillan.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N. et Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Magaldi, D. et Berler, M. (2020). Semi-structured Interviews. Dans V. Zeigler-Hill et T. K. Shackelford (dir.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (p. 4825-4830). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_857
- Marichal, P., Taskin, L. et Thiran, C. (2019). *Le management humain des New Ways of Working: Leçons et enjeux*. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:224417>
- Messenger, J. C. et Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICT s and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Miettinen, R., Samra-Fredericks, D. et Yanow, D. (2009). ReTurn to Practice: An Introductory Essay. *Organization Studies*, 30(12), 1309-1327. <https://doi.org/10.1177/0170840609349860>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook* (Third edition). SAGE Publications, Inc.

- Miller, C., Rodeghero, P., Storey, M.-A., Ford, D. et Zimmermann, T. (2021). « How Was Your Weekend? » Software Development Teams Working From Home During COVID-19. Dans *2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering (ICSE)* (p. 624-636). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSE43902.2021.00064>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Myers, M. D. (2019). *Qualitative Research in Business and Management*, 1-364. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Limited
- Nicolini, D. (2013). *Practice Theory, Work, and Organization: An Introduction* (First Edition). Oxford University Press.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- Oleksa-Marewska, K. et Tokar, J. (2022). Facing the Post-Pandemic Challenges: The Role of Leadership Effectiveness in Shaping the Affective Well-Being of Healthcare Providers Working in a Hybrid Work Mode. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14388. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114388>
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research [Electronic Journal]. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 7.
- Ozkaya, I. (2021). The Future of Software Engineering Work. *IEEE Software*, 38(5), 3-6. <https://doi.org/10.1109/MS.2021.3089729>
- Palvalin, M. (2017). How to measure impacts of work environment changes on knowledge work productivity – validation and improvement of the SmartWoW tool. *Measuring Business Excellence*, Vol. 21 No. 2, pp. 175-190. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2016-0025>
- Patton, M. Q. et Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed). Sage Publications.
- Peccei, R. et Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Peters, T. J. et Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies* (1st ed). Harper & Row.
- Pieper, N. (2021). *Creating a Culture of Innovation: How Businesses Used the COVID-19 Pandemic to Change the Future Workplace*. <http://conservancy.umn.edu/handle/11299/219532>
- Reisinger, H., & Fetterer, D. (2021). Forget flexibility. Your employees want autonomy. *Harvard Business Review*, 29.

- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y. et Giauque, D. (2021). The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. *Administrative Sciences*, 11(2), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci11020038>
- Rigolizzo, M. (2022). Learning in a hybrid world: new methods for a new workplace. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2022-0107>
- Ritchie, J. et Spencer, L. (2024). *The Qualitative Researcher's Companion*. pages 305-329. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412986274>
- Ross, J. W., Beath, C. M. et Mocker, M. (2019). *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. MIT Press.
- Rouleau, L. (2022). Practice Studies. Dans L. Rouleau, *Organization Theories in the Making* (1^{re} éd., p. 153-189). Oxford University PressOxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198792024.003.0008>
- Sampat, B., Raj, S., Behl, A. et Schöbel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel Review*, 51 (8), 1990-2020.. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0176>
- Santos, R. E. de S. et Ralph, P. (2022). A grounded theory of coordination in remote-first and hybrid software teams. In *Proceedings of the 44th International Conference on Software Engineering* (pp. 25-35). <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2202.10445>
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. et Bristow, A. (2019). « Research Methods for Business Students » Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development (p. 128-171).
- Schatzki, T. (2005). Peripheral Vision: The Sites of Organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465-484. <https://doi.org/10.1177/0170840605050876>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Ashgate.
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 102173. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>
- Sporsem, T. et Moe, N. B. (2022). *Coordination Strategies When Working from Anywhere: A Case Study of Two Agile Teams*. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2204.03978>
- Spreitzer, G. M., Cameron, L. et Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>

- Stang Våland, M. et Georg, S. (2018). Spacing identity: Unfolding social and spatial-material entanglements of identity performance. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), 193-204. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.04.002>
- Stewart, R. (1988). *Managers and their jobs: a study of the similarities and differences in the ways managers spend their time* (2. ed). Macmillan.
- Sundararajan, A. (2017). *The sharing economy: the end of employment and the rise of crowd-based capitalism* (First MIT Press paperback edition). The MIT Press.
- Taskin, L., Klinksiek, I. et Ajzen, M. (2023). Re-humanising management through co-presence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. *New Technology, Work and Employment*. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12271>
- Taylor, C. (1994). The Politics of Recognition. Dans A. Gutmann (Ed.), *Multiculturalism: Expanded Paperback Edition* (REV-Revised, pp. 25–74). Princeton University Press. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400821402-004>
- Tengblad, S. (2017). *Management Practice—and the Doing of Management*. The Oxford handbook of management, 325-342. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198708612.013.17>
- Tremblay, D. G. et Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>
- van Meel, J. (2011). The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29(9/10), 357-367. <https://doi.org/10.1108/02632771111146297>
- Vidaillet, B. et Bousalham, Y. (2020). Coworking spaces as places where economic diversity can be articulated: Towards a theory of syntopia. *Organization*, 27(1), 60-87. <https://doi.org/10.1177/1350508418794003>
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Wiederhold, B. K. (2020). Connecting Through Technology During the Coronavirus Disease 2019 Pandemic: Avoiding “Zoom Fatigue”. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 23(7), 437-438. <https://doi.org/10.1089/cyber.2020.29188.bkw>
- Yang, E., Kim, Y. et Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 50-76. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>