

Bien-être en télétravail : a-t-on encore besoin d'un manager ?

Résumé

En réponse aux risques sanitaires liés à l'épidémie de Covid-19, des milliers d'organisations ont mis en place la pratique du télétravail à domicile de manière massive pour leurs salariés. Certains se sont retrouvés en télétravail permanent, d'autres ont alterné avec une ou deux journées sur site, pendant qu'une moindre proportion est restée entièrement en présentiel. Dans ce contexte, la question du maintien du bien-être au travail s'est avérée un enjeu central pour les directions et leurs lignes managériales. Elles ont dû faire face aux risques d'isolement, de pression accrue, de charge mentale, d'épuisement ou encore de brouillage des frontières entre la vie professionnelle et la vie privée de leurs collaborateurs. Cette situation nous amène à nous demander si les travailleurs ont des besoins différents en termes de styles de leadership pour favoriser leur bien-être, en fonction de leur situation de travail. Pour répondre à cette question, nous avons mené une enquête par questionnaire auprès de 2968 salariés d'une grande organisation de la Sécurité Sociale aux mois de novembre et décembre 2020. Nos résultats montrent que, si toutes les formes d'organisation du travail ont un besoin de soutien managérial, la situation de télétravail requiert plus d'exigences envers le supérieur hiérarchique. Le télétravail alterné avec le travail sur site nécessite une prise de décision plus participative, à laquelle s'ajoute un besoin d'exemplarité du manager en situation de télétravail permanent. À la lumière de ces résultats, le manager à distance apparaît comme un manager augmenté.

Mot clés

Télétravail, Bien-être au travail, Management à distance, Soutien social, Leadership participatif

Title - Well-being on teleworking: do we still need a supervisor?

Abstract

In response to sanitary risks caused by Covid-19 pandemic, thousand companies have widely established teleworking at home for their employees. Some of them ended up with full-time teleworking, some others alternated between on-site working and teleworking, while a little part stayed on-site all the time. In this context, matter of well-being preservation at work tuned out to be a central issue for leaders and supervisors. They have coped with many dangers: isolation, increased stress, mental workload, moral exhaustion, or else, blurring of work-life balance of teleworkers. This situation brings us to wonder whether workers have different needs in terms of leadership to preserve well-being, depending on their work configuration. To answer to this question, we conducted a questionnaire survey of 2968 employees in a French public organization between November and December 2020. Our results show that all work configurations require social support of supervisor, whereas teleworking configuration request more implication from him. Alternation between teleworking and on-site working call for a participative decision making, to which is added a need of manager's exemplarity for full-time teleworking. In view of the results, a remote supervisor appears as an expanded supervisor.

Key words

Teleworking, Well-being at work, Remote management, Social support, Participative decision-making

Introduction

A l'occasion de la crise sanitaire, 41% des actifs français se sont retrouvés à devoir mener leur activité depuis leur domicile en utilisant les TIC (Technologies de Communication et d'Information) (Ministère du travail, 2020). Certains salariés se sont retrouvés en télétravail permanent, d'autres en alternance avec une ou deux journées sur site, pendant qu'une moindre proportion est restée entièrement sur site. Avant la crise sanitaire, la pratique du télétravail à domicile était très minoritaire et réservée aux salariés à haut niveau de compétences et d'autonomie. D'après la DARES (2019), seuls 3% des actifs français le pratiquaient de manière régulière fin 2019.

Dans ce contexte inédit de télétravail brutal et massif en situation de crise sanitaire, le maintien des conditions favorables au bien-être au travail a constitué un enjeu majeur pour les organisations. Elles se sont souvent appuyées sur leurs managers pour assurer la qualité des conditions de travail de leurs collaborateurs à domicile et garder le lien avec les équipes. Les managers sont en effet reconnus par la littérature sur le leadership (Arnold, 2017 ; Nielsen et Taris, 2019 ; Eva *et al.*, 2019) et sur le télétravail (Mann et Holdsworth, 2003 ; Dumas et Ruiller, 2014 ; Pontier, 2014 ; Vayre, 2019) comme un vecteur incontournable de bien-être au travail.

La littérature sur le télétravail est riche de recommandations sur les actions managériales favorables au bien-être : promouvoir l'autonomie de chacun, partager la prise de décision avec les membres de l'équipe, mais aussi se montrer disponible et attentif pour chaque télétravailleur, tout en faisant preuve d'exemplarité (Taskin, 2006 ; Offstein *et al.*, 2010 ; Brunelle, 2010 ; Mahler, 2012 ; Ruiller *et al.*, 2017). Ces préconisations rejoignent les travaux sur l'*empowering leadership* - leadership "habilitant" ou "responsabilisant" en français - qui prônent également ces dimensions comme étant favorables au bien-être au travail (Arnold *et al.*, 2000 ; Laschinger *et al.*, 2011 ; Park *et al.*, 2017 ; Kim *et al.*, 2018). En cela, l'*empowering leadership* constitue un cadre conceptuel pertinent pour étudier les antécédents du bien-être en situation de télétravail.

De plus, les travaux de recherche réalisés pendant la crise sanitaire ont démontré l'importance du rôle du manager et de son style de leadership sur le maintien du bien-être durant les périodes de confinement (Frimousse et Peretti, 2020 ; Gachet-Mauroz *et al.*, 2021 ; Tokarchuk *et al.*, 2021 ; Aourzag, 2021). Toutefois, la période de crise sanitaire a conduit les organisations à fonctionner avec trois situations de travail : des salariés entièrement à distance, d'autres uniquement sur site, et une majorité qui alterne entre les deux. Or, les études antérieures ne permettent pas d'identifier si le fait d'encadrer des salariés ayant des situations de travail différentes impose aux managers d'adopter des styles de leadership différents pour favoriser le bien-être au travail de chacun. L'objet de cette étude

est donc de déterminer si un manager doit adopter des styles de leadership différents en fonction de la situation de travail de ses collaborateurs pour favoriser leur bien-être au travail ?

Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une enquête quantitative par questionnaire auprès de 2968 salariés d'une branche de la Sécurité sociale française entre novembre et décembre 2020, c'est-à-dire durant la période du second confinement français. Cette étude nous permet de tester si l'adoption d'une attitude d'*empowering leadership* a des impacts différents sur le bien-être selon la situation de travail.

Dans un premier temps, nous ferons le lien entre les études présentant les impacts du télétravail sur le bien-être au travail, celles proposant des préconisations managériales pour le favoriser et la littérature sur l'*empowering leadership* qui semble être un style de leadership favorable au bien-être quelle que soit la situation de travail (1). En second lieu, nous présenterons la méthodologie de recherche (collecte de données, outils de mesure, échantillon et méthode d'analyse), ainsi que les résultats obtenus par régressions hiérarchiques (2). Enfin, nous discuterons des résultats obtenus au regard de la littérature sur le bien-être en télétravail et l'*empowering leadership* (3).

1. Le manager : un acteur majeur du bien-être en situation de télétravail

Après avoir présenté les notions de télétravail et de bien-être au travail (1), nous examinerons en quoi le télétravail peut modifier les conditions de travail et peut impacter le sentiment de bien-être de ses pratiquants (2). Nous verrons enfin que les préconisations managériales proposées par les recherches antérieures pour préserver le bien-être à distance correspondent aux dimensions fondatrices du modèle de l'*empowering leadership* (3).

1.1. Le télétravail et le bien-être au travail : deux notions qui animent les débats scientifiques depuis le début de XXème siècle

Face aux défis de l'organisation du travail en contexte de crise et de confinement, le télétravail s'est imposé comme une réponse adaptée aux perturbations de l'activité, en complément ou en remplacement du travail sur site. Cette période a permis de démocratiser cette pratique à des professions plus diverses et moins qualifiées, qui l'avaient très peu expérimenté jusqu'alors. Le télétravail est une forme d'organisation qui a généré un ensemble de débats concernant sa définition.

Certains auteurs considèrent que seul le travail à distance régulier (au moins un jour par semaine) peut être qualifié de télétravail (Craipeau, 2010). D'autres auteurs considèrent que les travailleurs indépendants, qui exercent leur activité à domicile, pratiquent le télétravail au même titre que les salariés (Pontier, 2014). Toutefois, ces affirmations sont assez contestées par leurs pairs. La majorité des auteurs s'accordent à dire que c'est une activité de travail effectuée par des salariés en dehors des locaux de leur organisation, de manière occasionnelle ou régulière, par le biais des TIC, dans le cadre d'un accord avec son employeur (Taskin, 2003 ; Aguilera *et al.*, 2016).

Bien qu'il existe depuis les années 1990, le télétravail contractuel et régulier a connu un certain retard d'expansion en France (Largier, 2001 ; Fernandez *et al.*, 2014). Avant la crise sanitaire, il ne concernait que 3% des actifs français (DARES, 2019), alors qu'il dépasse les 25% aujourd'hui (DARES, 2022). Le télétravail s'est d'abord développé de manière informelle sans véritable cadre juridique (Head, 1999 ; Taskin, 2003) chez les cadres ou les professions intellectuelles supérieures, notamment en soirée, les week-ends ou pendant les temps de transport (Craipeau, 2010). Pourtant, la plupart des observateurs s'attendaient à une diffusion massive du télétravail au cours du XXIème siècle, qui était présenté comme une pratique favorisant à la fois le bien-être au travail et la performance organisationnelle (Huws, 1984 ; Di Martino et Wirth, 1990 ; Evereare, 1997).

Du point de vue du bien-être au travail, le télétravail peut effectivement procurer de nombreuses satisfactions. Rappelons tout de même que le concept de "bien-être au travail" est encore flou et ne fait pas l'objet d'un consensus scientifique. Toutefois, depuis les années 1990, plusieurs modèles se sont développés autour de trois grandes dimensions. Tout d'abord, on retrouve le rapport à soi, qui englobe avec la notion de bien-être général : le sentiment de compétences, d'efficacité, d'autonomie ou de confiance en soi. Deuxièmement, plusieurs travaux mentionnent l'importance du rapport aux autres : l'ambiance de travail, ainsi que la relation avec son manager et avec ses collègues. Enfin, les recherches portant spécifiquement sur le bien-être au travail ont présenté le rapport au travail comme étant une dimension centrale : l'environnement et les conditions de travail, le contenu du travail, le sens donné à celui-ci, ou encore l'équilibre des temps de vie (Bernard, 2019).

Si l'on remonte aux prémisses scientifiques de cette notion, le premier modèle reconnu est celui de Warr (1990). Il comprend trois axes (heureux-mécontent, content-inquiet et enthousiaste-déprimé) conçus pour évaluer la notion de bien-être quel que soit le domaine. Daniels (2000) reprend cette typologie générale pour la redéfinir autour de cinq dyades : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur et colère-placidité. Danna et Griffin (1999), puis Cotton et Hart (2003), seront les premiers auteurs à traiter spécifiquement de la notion de bien-être au travail, en s'inspirant des travaux sur la santé psychologique au travail. Selon eux, le bien-être au travail résulte à la fois

d'une bonne santé physique et mentale dans l'exercice de celui-ci, mais aussi d'un sentiment de satisfaction au travail. Dans ces conceptions, le bien-être et le mal-être sont deux notions indissociables.

Plus récemment, Dagenais-Desmarais (2010) a proposé un modèle de bien-être psychologique au travail, qui repose sur deux axes. Le premier s'appuie sur l'expérience positive vécue par l'individu au travail, vis-à-vis de lui-même, de son entourage professionnel et de son organisation. Le second repose sur l'idée qu'un travailleur élabore son expérience positive du travail sous la forme d'un mécanisme psychique projectif (sentiment d'efficacité, relations épanouissantes et engagement organisationnel) et introjectif (satisfaction professionnelle, sentiment de considération par ses pairs et capacité d'adaptation à son environnement de travail).

Par la suite, Biétry et Creusier (2013) conceptualisent le bien-être au travail comme une notion combinant deux courants de pensées : hédonisme et eudémonisme. Le premier, le courant hédonique, considère le bien-être comme étant un plaisir ou un bonheur subjectif vécu au travail, qui découle du vécu d'un grand nombre d'affects agréables, tels que le plaisir, le confort ou l'optimisme, et de peu d'affects désagréables, tels que la peur, l'inconfort ou le stress (Cowen, 1994 ; Kahneman *et al.*, 1999). Le second, le courant eudémonique, repose sur l'idée qu'un individu éprouve un sentiment de bien-être dans son travail si celui-ci lui permet de se réaliser soi-même, d'être en accord avec son for intérieur, ses valeurs et ses aspirations profondes (Waterman, 1993 ; Ryff et Singer, 1998). Selon Biétry et Creusier (2013), le bien-être au travail se structure autour de quatre relations positives à ses collègues de travail, sa hiérarchie, aux temps sociaux et à l'environnement physique de travail.

Dans la continuité de cette approche combinée, Abord de Chatillon et Richard (2015) ont modélisé un cadre d'analyse des conditions du bien-être au travail, qui s'articulent autour de deux types de facteurs. D'un côté, on retrouve le sens que le travail incarne pour le salarié et son pouvoir d'agir sur son activité, qui constituent deux facteurs intrinsèques au travail. De l'autre côté, on retrouve la satisfaction du salarié vis-à-vis de ses liens sociaux et de son confort de travail, qui constituent deux facteurs d'hygiène du travail. Ces quatre composantes offrent une grille de lecture du bien-être au travail sous l'acronyme SLAC : le Sens, le Lien, l'Activité et le Confort. La modélisation de Abord de Chatillon et Richard (2015) se distingue des travaux précédents, puisqu'ils analysent le bien-être au travail sous l'angle de ses conditions de développement et de maintien. C'est pourquoi, nous mobiliserons cette approche comme cadre théorique du bien-être au travail.

1.2. Le télétravail : un mode d'organisation qui peut modifier les conditions de travail et impacter le sentiment de bien-être de ses pratiquants

La flexibilité et la liberté permises par le télétravail modifient les conditions de travail de ses pratiquants et leur offrent l'opportunité d'accroître leur sentiment de bien-être. Indéniablement, l'absence de temps de trajet entre le lieu de travail et le domicile offre un gain de temps et de sommeil non négligeable aux télétravailleurs, ainsi qu'une réduction du stress lié à la gestion du temps de travail (Haddon et Lewis, 1994 ; Taskin, 2003 ; Scaillerez et Tremblay, 2016). Un certain nombre de recherches montrent que le télétravail réduit la fatigue (Tremblay, 2001 ; Vayre, 2019) et les interruptions par les collègues (Taskin, 2003 ; Fernandez *et al.*, 2014), ce qui permet de développer un environnement de travail plus calme et moins stressant (Mann et Holdsworth, 2003 ; Dumas et Ruiller, 2014). Ainsi, le télétravail offre une conciliation des temps sociaux, avec une meilleure articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Haddon et Lewis, 1994 ; Aguilera *et al.*, 2016), une plus grande satisfaction vis-à-vis de son emploi (Hill *et al.*, 2003 ; Brunelle, 2010 ; Müller et Niessen, 2019) et une augmentation de la motivation au travail (Kurland et Bailey, 1999 ; Pontier, 2014).

Néanmoins, d'autres travaux ont mis en lumière les risques liés à cette pratique, au premier rang desquels un sentiment d'allongement des plages horaires de travail, avec une réduction des temps de pause (Tremblay *et al.*, 2006 ; Pereira, 2018). Cette charge engendre souvent un brouillage des frontières entre les temps de vie personnelle et professionnelle (Mann et Holdsworth, 2003 ; Aguilera *et al.*, 2016). De plus, la sédentarité et l'usage exclusif des TIC peuvent engendrer une hausse du stress, de la fatigue cognitive et visuelle, ainsi que des troubles musculo-squelettiques (Fossilien et Duty, 2020 ; INRS, 2020). Certains télétravailleurs ressentent également une plus grande charge mentale (Taskin et Devos, 2005) et une pression accrue par la présence d'un suivi électronique de l'activité (Richardson et MacKenna, 2014), qui renforce l'impression de contrôle managérial (Taskin, 2006 ; Groen *et al.*, 2018). Le télétravail peut ainsi engendrer un sentiment d'insatisfaction professionnelle (Haddon et Lewis, 1994 ; Bentley *et al.*, 2016) ou des difficultés à se motiver et à se discipliner dans l'exercice de son travail (Tremblay *et al.*, 2006 ; Vayre, 2019).

De nombreuses recherches menées pendant la crise sanitaire ont constaté une dégradation du bien-être au travail. Le travail permanent à domicile a provoqué une forme d'isolement, de surinvestissement, de stress et d'épuisement cognitif chez un grand nombre de salariés (Dolce *et al.*, 2020 ; Fana *et al.*, 2020 ; Fuhrer *et al.*, 2021 ; Gachet-Mauroz *et al.*, 2021). En effet, le télétravail est une pratique reconnue pour améliorer les performances et le bien-être lorsqu'il est alterné avec du travail en présentiel, et non lorsqu'il est permanent, car il entraînerait une disparition des interactions en face-à-

face et des échanges informels (Golden et Veiga, 2008 ; Caillier, 2012). En ce sens, d'autres travaux ont justement observé une amélioration du bien-être et de la santé psychologique chez les télétravailleurs qui ont pu alterner entre distanciel et présentiel pendant la crise sanitaire, ce qui explique qu'ils souhaitent y recourir davantage à l'avenir (Abord de Chatillon *et al.*, 2020 ; Escudero-Castillo *et al.*, 2021 ; Delicourt, 2021 ; Laborie *et al.*, 2021).

Les recherches antérieures nous présentent donc le télétravail comme une pratique très ambivalente, pouvant aussi bien favoriser le bien-être de ses pratiquants, que l'amoinrir. Au regard de ce tableau contrasté, le rôle du manager semble particulièrement important dans la mise en place, le développement et la gestion quotidienne du télétravail (Brunelle, 2010). Dans ce contexte, un ensemble de leviers managériaux ont été envisagés par les recherches antérieures pour favoriser le bien-être en télétravail et limiter ses risques. Ces leviers rejoignent le modèle de l'*empowering leadership*, qui s'avère être un cadre conceptuel pertinent pour étudier les antécédents du bien-être quelle que soit la situation de travail.

1.3. L'*empowering leadership* : un levier du bien-être des télétravailleurs ?

Pour favoriser et maintenir le bien-être en situation de télétravail, la littérature a montré l'importance d'une présence accrue du manager dans l'accompagnement des télétravailleurs (Brunelle, 2010 ; Offstein *et al.*, 2010 ; Mahler, 2012 ; Collins *et al.*, 2016). Le soutien social de la ligne managériale est un des principaux déterminants de la réussite du télétravail (Kowalski et Swanson, 2005). Il permet de modérer certaines tensions entre télétravailleurs et d'éviter une hausse du stress causée par les exigences professionnelles (Häusser *et al.*, 2010 ; Hager, 2018). De plus, l'adoption d'une posture empathique chez le manager favorise une meilleure qualité de vie au travail et des niveaux de performance plus élevés (Haines *et al.*, 2002). Par ailleurs, le manager peut favoriser le bien-être au travail en réduisant le sentiment d'intrusion du travail dans leur vie personnelle. Le manager peut notamment mettre en place un accompagnement au télétravail, avec des conseils sur la façon de gérer le stress, les limites et les conflits entre le travail et la famille (Mann et Holdsworth, 2003). Il peut également réduire le sentiment d'isolement, de par son rôle d'animateur du collectif, en offrant des possibilités d'interactions variées et novatrices, ou en organisant des rencontres de socialisation (Brunelle, 2010).

Il se doit aussi de parler d'avenir professionnel avec chacun de ses collaborateurs, en se préoccupant de leurs attentes individuelles, ce qui est souvent très appréciable, satisfaisant et motivant pour le salarié. La littérature souligne en effet l'importance de porter une attention particulière à chaque

membre de l'équipe (Felstead *et al.*, 2003 ; Morgeson *et al.*, 2010). Pour Ruiller *et al.* (2017), le maintien du bien-être en situation de télétravail doit être une priorité, afin de maintenir un sentiment de proximité sociale, malgré la distance physique (Wilson *et al.*, 2008). Ainsi, le travail collectif à distance doit être basé sur une confiance réciproque, et nourri par des échanges délibératifs, qui permettent la participation de tous (Kurland et Bailey, 2002 ; Taskin, 2006 ; Marrauld, 2012 ; Dixon, 2017 ; Vayre, 2019). Pour cela, le manager doit nécessairement faire preuve d'un investissement exemplaire pour être source de motivation et d'implication pour ses collaborateurs (Ruiller *et al.*, 2017).

À la lecture de ces travaux, les styles de leadership favorables au bien-être en situation de télétravail semblent s'articuler autour de quatre dimensions : le soutien social (Karasek et Theorell, 1990 ; Kowalski et Swanson, 2005 ; Hager, 2018), la participation aux décisions (Kurland et Bailey, 2002 ; Taskin, 2006 ; Dixon, 2017), l'attention portée à chacun (Felstead, 2003 ; Brunelle, 2010 ; Morgeson *et al.*, 2010) et l'exemplarité (Ruiller *et al.*, 2017). Ces dimensions font écho à celles de l'*empowering leadership*, souvent traduit en français par les termes : leadership habilitant, responsabilisant ou encore autonomisant. Ce modèle d'encadrement consiste à promouvoir la prise de décision autonome au sein de l'équipe, à se montrer attentif aux besoins de chacun et à déléguer certaines tâches, tout en démontrant un investissement professionnel exemplaire (Arnold *et al.*, 2000 ; Sharma et Kirkman, 2015). Ces différentes attitudes managériales ont été étudiées depuis une trentaine d'années, et ont montré l'impact positif du soutien de l'autonomie et du partage de pouvoir par le manager sur le bien-être de ses collaborateurs (Gagné et Deci, 2005 ; Williams *et al.*, 2014 ; Kanat-Maymon *et al.*, 2020). Les travaux portant sur l'*empowering leadership* examinent les comportements managériaux qui permettent l'autonomisation de ses collaborateurs à travers deux grands axes. Le premier est qualifié de « forme structurelle d'habilitation », car il se concentre sur l'autonomie et le partage de pouvoir conféré par un élément externe au collaborateur : son manager. Le second axe considère l'autonomisation comme un « état psychologique », en étudiant la manière dont est perçue et vécue cette autonomisation par les salariés (Thomas et Velthouse 1990 ; Mathieu *et al.*, 2006 ; Lee *et al.*, 2017).

Les racines académiques de l'*empowering leadership* sont nombreuses. Les travaux de l'État de l'Ohio (Fleishman, 1953) sur la considération des besoins des subordonnés constituent le fondement de ces réflexions managériales, suivies par les études sur le soutien managérial (Bowers et Seashore, 1966) et sur le leadership participatif (Vroom et Yetton, 1973 ; Locke et Schweiger, 1979). A la fin des années 1980, Conger et Kanungo (1988) ont fait valoir que la notion d'autonomisation, en tant que « partage du pouvoir », était incomplète et qu'une conceptualisation complète doit également inclure

l'effet motivationnel de l'autonomisation sur les subordonnés. Sur la base de ces travaux, Thomas et Velthouse (1990) ont présenté un premier modèle d'intégration combinant analyse du comportement du manager (forme structurelle d'habilitation) et vécu du salarié concerné (état psychologique).

La plupart des échelles qui mesurent ce modèle combinent ces deux axes, en questionnant des salariés vis-à-vis des comportements et pratiques de leur manager. Les échelles de mesure les plus utilisées sont l'*Empowering Leadership Questionnaire*, élaboré par Arnold *et al.* (2000) et le *Leader Empowering Behavior Questionnaire*, élaboré par Konczak *et al.* (2000). D'autres échelles ont également été approuvées par la communauté scientifique, comme celles de Kirkman et Rosen (1999), Ahearne *et al.* (2005) et, plus récemment, Amundsen et Martinsen (2014).

Finalement, les préconisations formulées dans les travaux sur le management du télétravail correspondent à un *empowering leadership*. C'est pourquoi nous mobiliserons ce style de leadership en tant que cadre théorique sur le volet managérial, auquel nous ajouterons la notion de soutien social du manager direct, qui apparaît comme centrale dans la littérature sur le télétravail. Parmi les échelles de mesure les plus utilisées, il s'avère que les dimensions établies Arnold *et al.* (2000) correspondent davantage aux préconisations managériales formulées par la littérature sur le télétravail, en distinguant clairement les notions de participation à la prise de décision, d'attention portée à chacun et d'exemplarité. Nous retiendrons donc l'*Empowering Leadership Questionnaire* comme échelle de mesure de l'*empowering leadership*.

Cette revue de la littérature témoigne du rôle particulier que doivent jouer les managers en situation de télétravail pour favoriser le bien-être de leurs subordonnés, et des pratiques qu'ils peuvent adopter pour le stimuler et le maintenir. Pour autant, les recherches antérieures ne nous permettent pas de déterminer s'il existe des styles de leadership plus ou moins favorables au bien-être au travail selon le mode d'organisation (télétravail permanent, travail exclusif sur site, ou alternance entre les deux). À ce jour, la littérature ne propose que des pratiques ciblées pour endiguer tel ou tel inconvénient lié au travail à distance, mais nous ne disposons pas d'un tableau comparatif des modalités de leadership favorables au bien-être selon la situation de travail. L'ambition de notre recherche sera donc d'éclairer ce point. Au vu de l'importance de l'implication du manager pour favoriser le bien-être en situation de télétravail (Offstein *et al.*, 2010 ; Mahler, 2012 ; Collins *et al.*, 2016 ; Dumas *et al.*, 2017), nous faisons l'hypothèse que plus un salarié travaille fréquemment à distance des locaux de son organisation, plus il a besoin que son manager s'investisse dans le suivi de son travail, en le soutenant et en le responsabilisant.

En résumé, nous nous appuyons sur le modèle prédictif suivant pour répondre à notre question de recherche : Un manager doit-il adopter des styles de leadership différents en fonction de la situation de travail de ses collaborateurs pour favoriser leur bien-être au travail ?

$$BET_i = \beta_{1i} * \text{leadership exemplaire} + \beta_{2i} * \text{leadership participatif} + \beta_{3i} * \text{leadership empathique} + \beta_{4i} * \text{soutien social du manager}$$

$i=1$ si télétravail à 100% ; $i=2$ si alternance entre télétravail et présentiel ; $i=3$ si 100% présentiel

2. Étude empirique

Pour y répondre, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon de 2968 salariés d'une branche de la Sécurité Sociale au cours des mois de novembre et décembre 2020, soit durant le second confinement. Cette organisation propose un ensemble de services et de prestations à des allocataires sur l'ensemble du territoire national français. Les répondants à notre enquête sont issus de 45 caisses départementales.

2.1. Collecte de données

2.1.1. Échantillon

Le profil de notre échantillon tel que présenté ci-après reprend les variables de contrôle incluses dans notre modèle. En effet, l'analyse de modèle de régression en sciences de gestion, nécessite de contrôler l'effet des variables indépendantes sur les variables dépendantes, à travers un certain nombre de variables sociodémographiques, telles que l'âge, le genre, la situation familiale, la position hiérarchique et le temps de travail (D'Arcimoles et Trébucq, 2005 ; Delacroix *et al.*, 2021). Ces variables peuvent en effet agir directement sur la perception du bien-être ou le niveau d'empowering leadership. D'où la nécessité de contrôler leur effet sur les composantes de notre modèle.

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

Tableau 1 - Présentation de l'échantillon

Âge	15 à 19 ans : 48 (1.6%) ; 20 à 24 ans : 1080 (36.4%) ; 25 à 39 ans : 1465 (49.4%) ; 40 à 54 ans : 370 (12.5%) ; 55 à 64 ans : 5 (0.2%)
Genre	Homme : 994 (33.5%) ; Femme : 1974 (66.5%)
Situation parentale	Sans enfant : 1343 (45.2%) ; Avec enfants : 1625 (54.8%)
Situation conjugale	Célibataire : 598 (20.1%) ; En couple : 2370 (79.9%)
Situation télétravail	- 100% présentiel : 226 (7.6%) ; - Alternance présentiel/télétravail : 1381 (46.5%) ; - 100% télétravail : 1361 (45.9%)
Position hiérarchique	- Sans encadrement : 2548 (85.8%) - Encadrement 1 personne : 25 (0.8%) - Encadrement de 2 personnes ou plus : 395 (13.3%)
Temps de travail	Temps partiel (1) : 982 (33.1%) ; Temps plein (2) : 1986 (66.9%)

2.1.2. Outils de mesure

Pour mesurer le bien-être au travail, nous avons opté pour une mesure intégrative issue du modèle SLAC (Abord de Chatillon et Richard, 2015). Cette échelle de 24 items propose un modèle d'évaluation du bien-être selon quatre dimensions (6 items chacune) : le sens du travail, le lien, l'activité et le confort. Ces items sont rédigés sous forme d'affirmations, auxquelles les répondants devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert en 5 points, allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout-à-fait d'accord » et côtés respectivement de 1 à 5. Les scores s'étendent de 24 à 120, où 24 représente le niveau de bien-être le plus faible et 120 le niveau de bien-être le plus élevé.

Pour mesurer le niveau d'*empowering leadership*, nous nous sommes appuyés sur une traduction de l'échelle en 9 items de l'*empowering leadership* (Arnold *et al.*, 2000), reprise et adaptée par Srivastava, Bartol et Locke (2006), qui distingue trois composantes du leadership : leadership exemplaire, leadership participatif et leadership empathique. Les répondants devaient indiquer leur degré d'accord aux items sur une échelle de Likert en 5 points, allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout-à-fait d'accord » et côtés respectivement de 1 à 5. Les scores s'étendent de 9 à 45, où 9 représente le niveau d'*empowering leadership* le plus faible et 45 le niveau le plus élevé.

Pour mesurer le soutien social du manager hiérarchique, nous nous sommes appuyés sur l'échelle de mesure développée par Pinneau (1976) en 4 items. Ces items sont rédigés sous forme de questions relatives au supérieur hiérarchique, auxquelles les répondants devaient évaluer la qualité du soutien sur une échelle en 4 modalités notées respectivement de 1 à 4 : “Jamais”, “Parfois”, “Souvent” et “Très souvent”. Les scores s'étendent de 4 à 16, où 4 représentent le niveau de soutien du manager hiérarchique perçu le plus faible et 16 le niveau de soutien le plus élevé.

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

Échelles de mesure	Dimensions	Exemples d'items
SLAC (Abord de Chatillon et Richard, 2015)	Sens	Je trouve utile le travail que je fais. Mon travail correspond à mes valeurs.
	Lien	J'ai le sentiment de faire partie d'une équipe. J'apprécie les relations que je tisse à mon travail.
	Activité	Mon travail me permet d'utiliser mes compétences. J'ai l'impression de bien faire mon travail.
	Confort	Je travaille dans de bonnes conditions. Mon cadre de travail est agréable.
Empowering leadership (Arnold <i>et al.</i> , 2000)	Leadership exemplaire	<i>À propos de votre supérieur hiérarchique...</i> Il montre l'exemple par son comportement. Il travaille autant que ses subordonnés.
	Leadership empathique	<i>À propos de votre supérieur hiérarchique...</i> Il se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés. Il prend le temps de discuter avec chacun.
	Leadership participatif	<i>À propos de votre supérieur hiérarchique...</i> Il utilise les propositions de l'équipe pour prendre ses décisions. Il encourage les membres de l'équipe à faire des suggestions et des propositions.
Soutien Social (Pinneau, 1976)	Soutien social	<i>À propos de votre supérieur hiérarchique...</i> Pouvez-vous bénéficier de son aide dans les moments difficiles ? Prend-il (elle) le temps de vous aider à rendre votre travail plus facile ?

2.1.3. Procédure

Les données de cette recherche sont issues de l'Enquête longitudinale et quantitative “Télétravail et confinement” (Abord de Chatillon, Laborie, Valette et Richard, 2019-2021) : sur les conditions de télétravail avant, pendant (et après) la période Covid au sein de la branche famille de la sécurité sociale.

Les données ont été collectées aux mois de novembre et décembre 2020. Au total, 5426 salariés de la branche famille ont répondu à l'enquête. L'enquête a été diffusée en ligne aux participants de l'étude sous forme d'auto-questionnaire diffusé à l'aide du logiciel Sphinx iQ2. La collecte de données a été menée avec l'appui des organisations partenaires, dans le respect du consentement et du volontariat des participants. Notre échantillon cylindré contient finalement 2 968 observations.

2.1.4. Méthodologie d'analyse des données

Le fichier de données a été composé et cylindré sur Sphinx iQ2, puis nous avons réalisé les analyses statistiques à l'aide du logiciel SPSS. Après avoir réalisé une analyse factorielle pour vérifier que les variables étaient suffisamment corrélées pour constituer un score composite, en calculant l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure), nous avons vérifié la consistance interne de chaque score composite par une analyse de fiabilité en calculant l'alpha de Cronbach, ainsi que le Rho de Jöreskog.

Le calcul du Rhô de Jöreskog (ρ) nous permet de vérifier la fiabilité au niveau confirmatoire. Les facteurs de premier ordre doivent être suffisamment bien corrélés pour converger vers un facteur de second ordre (Roussel et al., 2002). Lorsque le Rhô de Jöreskog atteint le seuil empirique de 0,7, les facteurs de premier ordre sont supposés être fortement corrélés.

Tableau 3 - Fiabilité des échelles de mesure

Dimensions des échelles de mesure	KMO	Alpha de Cronbach	Rho de Jöreskog
Sens	0.864	0.890	0.822
Lien	0.780	0.816	0.901
Activité	0.867	0.844	0.742
Confort	0.702	0.808	0.915
Leadership exemplaire	0.745	0.900	0.806
Leadership participatif	0.752	0.917	0.835
Leadership empathique	0.753	0.902	0.799
Soutien social du manager	0.837	0.894	0.780

La fiabilité des échelles de mesure obtenue lors d'une analyse factorielle exploratoire par la méthode du maximum de vraisemblance sur notre échantillon est très satisfaisante. De plus, toutes nos variables répondent aux normes de validité statistique, à savoir un KMO supérieur à 0.5, un alpha de Cronbach supérieur à 0.6 et un Rho de Jöreskog supérieur à 0.7. Par ailleurs, les matrices de corrélations entre les variables managériales et de contrôle d'une part, et entre les variables indépendantes (variables managériales et de contrôle) et dépendantes (dimensions du bien-être) d'autre part, présentent des coefficients significatifs et suffisamment forts pour justifier notre modèle de régression. Les matrices de corrélations sont présentées en annexe de cet article (annexe 1, 2, 3).

Afin de déterminer quelles postures et modalités d'encadrement favorisent préférentiellement le bien-être au travail en fonction du mode d'organisation, nous avons ensuite réalisé trois régressions hiérarchiques sur le bien-être au travail pour chacun des trois contextes suivants : (1) situation de télétravail à 100%, (2) situation d'alternance entre télétravail et présentiel, (3) situation de travail en présentiel à 100%, et avec toutes les variables indépendantes (leadership exemplaire, leadership empathique, leadership participatif, soutien social du manager). Nous avons inclus les variables de contrôle présentées précédemment (Âge, Genre, Situation parentale, Situation conjugale, Situation télétravail, Situation d'encadrement, Temps de travail).

Avec le test de Durbin Watson, nous nous sommes assurés de l'indépendance des erreurs. Enfin, les modèles de régression présentant les meilleurs R² ajustés ont été retenus.

2.2. Résultats

Nos résultats montrent que le bien-être au travail des salariés dépend de facteurs différents selon que ceux-ci se trouvent en situation de télétravail à 100% (2.2.1), en alternance entre télétravail et présentiel (2.2.2), et en présentiel à 100% (2.2.3).

2.2.1. Situation de travail exclusivement en présentiel

En ce qui concerne la situation des salariés en présentiel (cf. tableau 4), le niveau de bien-être semble modestement et positivement influencé par le soutien social du responsable hiérarchique ($\gamma = .23$; $p < .01$). C'est-à-dire que pour l'échantillon de répondants travaillant exclusivement sur site, plus le niveau de soutien social perçu du responsable hiérarchique est important, plus le niveau de bien-être est élevé. Ce constat touche toutes les dimensions du bien-être au travail, à savoir, le sens au travail (γ

=.21 ; $p < .01$), le lien avec les collègues ($\gamma = .33$; $p < .001$), l'activité de travail ($\gamma = .23$; $p < .001$) et le niveau de confort ($\gamma = .15$; $p < .05$).

Il est également à noter que le niveau d'encadrement et l'âge sont les seules variables de contrôle ayant un effet significatif sur le bien-être au travail par rapport aux autres variables. On observe une association positive et faible entre le niveau d'encadrement et le bien-être au travail ($\gamma = .12$; $p < .01$) par rapport aux autres variables du modèle. C'est-à-dire que pour l'échantillon de répondants travaillant exclusivement sur site, plus le niveau d'encadrement est important, plus le niveau de bien-être est élevé. Ce constat se retrouve pour les dimensions de sens au travail ($\gamma = .14$; $p < .05$), d'activité de travail ($\gamma = .12$; $p < .05$) et de confort au travail ($\gamma = .12$; $p < .05$).

Par ailleurs, l'âge semble avoir un impact significatif négatif sur la dimension de lien au travail ($\gamma = -.23$; $p < .01$). Ainsi, dans ce modèle, plus le salarié est âgé, moins il semble se satisfaire de la qualité de ses relations de travail.

2.2.2. Situation d'alternance entre télétravail et présentiel

En ce qui concerne la situation des salariés alternant entre présence dans l'entreprise et télétravail (cf. tableau 5), le niveau de bien-être est modestement et positivement influencé par le soutien social du responsable hiérarchique ($\gamma = .16$; $p < .001$). Ce constat touche l'ensemble des dimensions du sens au travail ($\gamma = .12$; $p < .001$), de l'activité de travail ($\gamma = .15$; $p < .001$) et du confort au travail ($\gamma = .14$; $p < .001$), avec un impact prédictif plus important pour le lien au travail ($\gamma = .23$; $p < .001$). Le niveau de bien-être au travail semble également relié positivement au niveau de leadership participatif, bien que le coefficient de régression soit très faible ($\gamma = .07$; $p < .01$). Ce constat touche en particulier les dimensions d'activité de travail ($\gamma = .13$; $p < .001$) et du confort au travail ($\gamma = .07$; $p < .01$).

De même que pour la situation de travail avec présence au bureau, le niveau d'encadrement a un effet positif et significatif, mais de plus faible intensité sur le bien-être au travail des salariés interrogés ($\gamma = .07$; $p < .001$). Il est intéressant de noter que cette variable n'a pas d'impact significatif dans le modèle sur la dimension du lien au travail ($\gamma = .01$; $p = .811$), ce qui suggère qu'en cette situation d'alternance entre présentiel et télétravail, que l'on soit manager ou collaborateur, cela n'a pas d'influence sur la qualité perçue des relations sociales au travail.

2.2.3. Situation de télétravail exclusif

En ce qui concerne la situation des salariés travaillant exclusivement à distance (cf. tableau 9), le niveau de bien-être au travail est influencé de manière significative et positive, mais modeste, par le soutien social du responsable hiérarchique ($\gamma = .18$; $p < .001$), comme c'est le cas dans la situation de présence, et par un leadership participatif ($\gamma = .12$; $p < .001$), comme c'est le cas dans la situation d'alternance, mais également par un leadership exemplaire pour les dimensions de sens du travail ($\gamma = .08$; $p < .05$) et de confort ($\gamma = .06$; $p < .05$). Néanmoins, cette dernière relation présente des coefficients de régression très modestes, qui rendent l'influence de cette dimension très minime sur le bien-être au travail dans son ensemble. De plus, il faut noter que pour l'association entre soutien social du manager et niveau de bien-être au travail, le lien au travail semble avoir un impact prédictif positif plus important par rapport aux autres dimensions du bien-être ($\gamma = .31$; $p < .001$).

Parmi les variables de contrôle, le niveau d'encadrement joue un rôle dans le niveau de bien-être au travail des salariés mais seulement pour la dimension d'activité du travail, avec une association positive relativement faible ($\gamma = .11$; $p < .01$). En contraste avec les modèles concernant les salariés travaillant exclusivement sur site ou en mode hybride, la situation conjugale apparaît comme un prédicteur, même si modeste, des niveaux de lien social dans le travail ($\gamma = .10$; $p < .05$), d'activité du travail ($\gamma = .11$; $p < .05$) et de confort du travail ($\gamma = .15$; $p < .01$). Ainsi, un niveau d'encadrement hiérarchique élevé et le fait d'être en situation de couple apparaissent comme des conditions favorables au bien-être au travail, en cas de télétravail permanent.

D'après le modèle, le temps de travail (travail à temps plein ou à temps partiel) a un impact positif et faible sur le niveau de sens du travail perçu ($\gamma = .12$; $p < .01$). Par ailleurs, les télétravailleurs qui ressentiraient moins la qualité des relations interpersonnelles au travail ont tendance à être plus âgés ($\gamma = -.12$; $p < .001$).

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

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

Adjusted R2 = 0,375

Adjusted R2 = 0,227

Adjusted R2 = 0,208

Adjusted R2 = 0,329

Adjusted R2 = 0,196

Durbin Watson = 2,136

Durbin Watson = 2,255

Durbin Watson = 1,936

Durbin Watson = 2,100

Durbin Watson = 1,997

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

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

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

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

Pour établir une synthèse des trois modèles de régression testés dans cette étude empirique et comparer l'influence des variables managériales et de contrôle sur le bien-être au travail selon la situation de travail, nous pouvons nous reporter au tableau 7. Cette présentation synthétique nous permet de constater que peu de coefficients de régression sont significatifs et que la situation de travail en télétravail exclusif est celle qui présente le plus d'influence des variables managériales.

En outre, pour chacune des trois situations (présentiel exclusif, alternance, télétravail exclusif), nos résultats montrent que le genre, l'âge, le temps de travail et la situation parentale ne prédisent très peu le sentiment de bien-être au travail par rapport aux autres variables managériales incluses dans le modèle. De même, on constate que le leadership empathique ne présente d'influence significative sur aucune des dimensions du bien-être, quelle que soit la situation de travail.

Les préconisations managériales fournies par la littérature concernant le maintien des conditions de bien-être en situation de télétravail, peuvent donc être mises en discussion à la lumière de ces résultats.

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

Variables indépendantes		Bien-être en fonction de la situation de travail (Variables dépendantes)		
		Travail exclusif en présentiel	Alternance entre télétravail et présentiel	Télétravail permanent
1	Soutien social du manager	.23 ***	.16 ***	.18 ***
2	Leadership exemplaire	<i>ns</i>	<i>ns</i>	.04 *
3	Leadership participatif	<i>ns</i>	.07 **	.12 ***
4	Leadership empathique	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
5	Niveau d'encadrement	.12 **	.07 ***	<i>ns</i>
6	Genre	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
7	Tranche d'âge	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
8	Temps de travail	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
9	Situation parentale	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
10	Situation conjugale	<i>ns</i>	<i>ns</i>	.11 **
R2 ajusté		.36	.23	.28

Note : *** p<0.001 ; ** p<0.01 ; * p<0.05 ; *ns* (non significatif)

3. Discussion

3.1. Apports théoriques

Le contexte de notre recherche, réalisée pendant la période de crise sanitaire du Covid-19, est le lieu de bouleversements majeurs de l'organisation du travail et des pratiques managériales, avec une mise à l'épreuve du leadership par la mise à distance. Nos résultats constituent une première grille de lecture sur les implications du télétravail pour le management et le bien-être au travail, pertinente pour mettre en perspective le télétravail régulé et alterné de demain. Comme mentionné précédemment dans notre hypothèse de recherche, la mise à distance des locaux semble induire un besoin légèrement accru de suivi d'activité afin de maintenir le bien-être au travail, par le biais du soutien managérial et du leadership participatif (suppléant le contrôle visuel et souvent informel en présentiel).

La présente étude vient confirmer l'importance du soutien social tel qu'il figure dans le modèle de Karasek (Karasek et Theorell, 1990). Le soutien du supérieur hiérarchique direct apparaît comme une constante, une condition indispensable au bien-être des subordonnés, quelle que soit la situation de travail, ce qui confirme les études antérieures (Kowalski et Swanson, 2005 ; Häusser *et al.*, 2010 ; Hager, 2018 ; Gachet-Mauroz *et al.*, 2021). En revanche, l'empathie du manager ne présente aucune influence sur le bien-être au travail et ce peu importe les situations de télétravail ou de travail sur site, ce qui va à l'encontre de certains travaux antérieurs (Haines *et al.*, 2002). Ce constat pose la question de la nature de la relation managériale associée au bien-être au travail. Elle semble plutôt se fonder sur des pratiques explicites et objectives qui apportent des compléments significatifs à l'assistance des salariés et à la réalisation de leur activité.

D'autre part, nos résultats montrent que le besoin d'inclusion dans la prise de décision et la mise en œuvre d'un leadership participatif est d'autant plus fort que l'on est régulièrement en télétravail, ce qui vient à la fois confirmer l'importance de la dimension participative à distance (Kurland et Bailey, 2002 ; Taskin, 2006 ; Dixon, 2017), mais aussi montrer la nature progressive et croissante de ce besoin avec la fréquence de télétravail. Pour illustrer ce constat, Fana *et al.* (2020, p.9) évoquent la vision *post-fordiste*, c'est-à-dire que le télétravail introduit avec la mise à distance et la prise d'autonomie mécanique, des « procédures de contrôle plus démocratiques, fondées principalement sur la confiance réciproque et l'autocontrôle ». Ce besoin de participatif peut s'expliquer par une disparition de l'environnement social de travail à distance, qui ne lui permet plus d'avoir des échanges spontanés, naturels et informels. Dès lors, le télétravailleur a besoin que son manager crée du lien entre lui et l'organisation, en lui faisant confiance, en prenant en compte son avis et en l'incluant davantage dans les prises de décision liées au travail de l'équipe (Offstein *et al.*, 2010 ; Frimousse et Peretti, 2020 ;

Gachet-Mauroz *et al.*, 2021). Manifestement, plus un télétravailleur effectue un travail à distance, plus il a besoin de l'encadrement et de la présence de son manager (Brunelle, 2009 ; Offstein *et al.*, 2010 ; Mahler, 2012).

Concernant le fait que la situation conjugale semble jouer positivement (même si modestement) en faveur du bien-être au travail en contexte du télétravail permanent, plusieurs travaux mentionnent que la présence d'un conjoint ou partenaire limiterait le sentiment d'isolement et les effets du travail hors plages horaires ordinaires, voire le workaholisme (Fana *et al.*, 2020).

Enfin, ces résultats montrent l'importance de la situation statutaire en regard de la santé au travail. Ici, nos résultats complètent ceux de Desmarais (2006) et montrent que la situation des encadrants est spécifique. En effet, le niveau d'encadrement est systématiquement associé à un meilleur bien-être au travail. En sachant que la mesure du bien-être reste subjective, cela pose la question de savoir si cet effet correspond à une situation objective de travail meilleur sur le plan psychosocial ; ou s'il s'agit à un phénomène résultant d'une « culture » managériale qui associe le métier d'encadrant à une forme de dynamisme, d'engagement, et par extension de bien-être supérieur. Ce résultat est d'autant plus surprenant que le travail des managers était considéré comme plus complexe durant cette période de pandémie, du fait de la gestion des chamboulements induit par la mise à distance du travail. Cela peut également appuyer le fait que le bien-être au travail, si la littérature rapporte qu'il est négativement lié au mal-être, n'en mesure pas les mêmes dimensions. Ces deux composantes de la santé au travail seraient à la fois distinctes et concomitantes (Abord de Chatillon *et al.*, 2015).

3.2. Perspectives managériales

Si l'aspect soutenant et participatif du leadership semble supporter le bien-être au travail des télétravailleurs (permanents ou en alternance), l'adoption d'une posture réflexive et affective (leadership empathique) sur la situation des uns et des autres ne semble pas en être un vecteur. Ce qui paraît important pour le salarié, c'est avant tout ce qui contribue à la bonne réalisation du travail et moins à sa périphérie. Le télétravail souligne l'importance de la transmission de feedbacks aux collaborateurs sur leur travail, des échanges et de la recherche d'informations pour faciliter l'activité (Fana *et al.*, 2020), ainsi que la manière de mesurer et évaluer la performance individuelle et collective de manière juste, en tant que reflet de la réalisation du travail (Offstein *et al.*, 2010). Nos résultats s'inscrivent donc dans la continuité des travaux de Detchessahar (2013 ; 2019) ou bien de Collins et ses collègues (2016), qui ont montré l'importance de construire une relation managériale basée sur l'accompagnement, le soutien et la discussion autour du travail réel, qui doit être au cœur des échanges.

Autant de ressources sur lesquelles peuvent s'appuyer les managers afin de faire évoluer leurs pratiques de suivi d'activité, animer le collectif à distance, maintenir le sentiment de reconnaissance professionnelle et prévenir les risques psychosociaux en télétravail comme en présentiel, et donc préserver le bien-être au travail (Fuhrer *et al.*, 2021). Mais à condition qu'ils soient suffisamment formés aux nouvelles méthodes de management hybride, et que leur hiérarchie leur laisse l'espace organisationnel et temporel pour les déployer (Dolce *et al.*, 2020).

D'une certaine manière, cette recherche pose la question de ce qui fait management. Il semble que les besoins des salariés apparaissent comme différents selon la situation de travail. En présentiel, on peut penser que les collectifs de travail permettent une forme d'ajustement, de collaboration et de développement personnel, sans une intervention constante du manager. Cependant, la mise à distance complexifie cette dynamique et amène le télétravailleur à se retourner vers son supérieur. Les formes de procédures plus bureaucratiques ne compensent pas nécessairement la supervision directe et la distance psychologique accrue par le télétravail (Brunelle, 2010 ; Fana *et al.*, 2020). Ce constat nous conduit à penser l'activité de management comme intimement dépendante du fonctionnement des équipes concernées. Ainsi, l'hypothèse d'une plus grande difficulté à faire vivre des espaces de discussion (Detchessahar, 2013 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2017) à distance, peut être avancée.

Nous avons pris le parti d'aborder notre recherche par le prisme de l'*empowering leadership*, proposant une approche volontairement positiviste du leadership, qui peut apporter des éléments de préconisations applicables pour les managers tant dans leurs pratiques quotidiennes que pour des modules de formation spécifiques au management hybride. Cependant il nous paraît important de souligner que les styles de leadership étudiés ici sont parfois concomitants avec des comportements de leaderships perçus comme moins adaptés, paradoxaux voire destructeurs pour les salariés. Ces comportements peuvent agir négativement sur leurs conditions de travail et le ressenti de bien-être au travail (et de mal-être au travail), et donc nuancer nos résultats (Dolce *et al.*, 2020).

Conclusion

Nos résultats montrent que c'est dans le mode d'organisation de télétravail exclusif que les variables managériales liées à l'*empowering leadership* (leadership exemplaire et participatif) présentent le plus d'influence sur le bien-être au travail, à l'exception du style de leadership empathique. De plus, le soutien managérial apparaît comme prédicteur principal du bien-être au travail dans l'ensemble des modèles d'organisation testés. Concernant les variables sociodémographiques étudiées, nous avons

constaté que le niveau d'encadrement contribue dans une modeste mesure au bien-être au travail (en agissant sur la perception du sens, de l'activité de travail et du confort des conditions de travail), mais seulement dans les modes d'organisation conservant du travail en présentiel. Enfin, en cas de télétravail permanent à domicile, être en couple semble favoriser ou renforcer la perception de bien-être au travail, d'autant plus quand il n'y a plus de relations directes avec le supérieur hiérarchique et les collègues de travail sur site.

L'ensemble de ces résultats se doit d'être modéré par le contexte spécifique de la période de recueil des données. La situation de pandémie a permis à de nouveaux acteurs d'accéder au télétravail, mais celui-ci s'est exercé dans des conditions particulières de restrictions et de bouleversement de l'activité économique. Si cette crise constitue un laboratoire d'expérimentation du télétravail, cela en constitue aussi une limite. De plus, notre échantillon se base exclusivement sur une organisation de sécurité sociale, avec ses contraintes d'activités et difficultés économiques propres, au-delà de la crise sanitaire. Bien que les participants y exercent des métiers divers et à des conditions d'autonomie ou de responsabilités différentes, il n'est pas représentatif de l'ensemble des télétravailleurs français durant la période de collecte de données. Notre recherche a cependant la modeste ambition de proposer, en contraste de la majorité des études empiriques d'avant-crise, l'étude d'un éventail plus large de néo-télétravailleurs moins qualifiés et pour une grande partie non-cadres. Une population pour qui une réflexion théorique et des préconisations pratiques pourraient être engagées afin de définir leurs contraintes et besoins spécifiques.

Une autre limite est aussi celle de l'importance des indices de régression, qui demeurent modestes, voire très faibles, en ce qui concerne l'influence du leadership exemplaire dans le modèle de télétravail exclusif. Bien que cette influence soit significative, grâce à la taille de notre échantillon, son importance demeure assez négligeable dans une optique de maintien du bien-être au travail. En ce sens, il semble que les facteurs d'influence managériaux sur le bien-être ne se retrouvent pas pleinement à travers ceux proposés par la littérature actuelle sur le management du télétravail. D'autres dimensions pourraient être investiguées, comme le rôle des espaces de discussion, de la communication managériale ou des pratiques de coaching à distance.

L'observation de ces résultats conduit à envisager de nouvelles perspectives à la suite de cette recherche. Non seulement il conviendrait de répliquer cette analyse dans une période plus « classique » de reprise d'activité et sans les restrictions liées à la crise sanitaire, mais il faudrait également examiner la dynamique qui s'installe autour du télétravail lorsque celui-ci est davantage réglementé et installé, comme aujourd'hui. On peut ainsi penser que les comportements associés au management de

ces situations de travail sont susceptibles d'évoluer en fonction de l'expérience que les acteurs en auront. D'une manière complémentaire, les données quantitatives peinent à restituer la profondeur des vécus individuels et collectifs. Il existe un besoin important d'une exploration qualitative de la relation manager-managé en situation de télétravail.

Finalement, cette étude montre que le télétravail est un mode d'organisation qui requiert la présence, le soutien et l'accompagnement du manager, avec des pratiques managériales ajustées aux besoins spécifiques du travail à distance (animation du collectif, inclusion, communication et transmission des informations, suivi d'activité...). Le management du télétravail semble se déployer sur un spectre plus large, mobilisant des dimensions participatives, et même exemplaires, en plus d'un socle de soutien social. À la lumière de ces résultats, le manager à distance apparaît comme un manager augmenté. De fait, le télétravail semble constituer une modalité de travail qui agit comme un révélateur des qualités et des insuffisances du manager.

Bibliographie

- Abord de Chatillon, E. & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail pour le SLAC. *Revue française de gestion*, 41(249), 53-71.
- Abord de Chatillon, E. & Desmarais, C. (2017). Espace de discussion, management et épuisement professionnel. *@GRH*, De Boeck Supérieur, 23(2), 13-36.
- Abord de Chatillon, E., Laborie, C., Richard, D. & Valette, A. (2020). Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020. Rapport de recherche de la Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes, 11 mai 2020.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? Métropolisation, cohésion et performances : futurs pour nos territoires ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (1), 245-266.
- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø.L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.

- Aourzag, A. (2021). Impact de l'adoption du télétravail sur la motivation des cadres de la fonction publique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 1358-1383.
- Arnold, K.A., Arad, S., Rhoades, J.A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Arnold, K.A. (2017). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393.
- Bachelard, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, (1), 169-179.
- Bentley, T.A., Teo, S.T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2016). The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215.
- Biétry, F. & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 87(1), 23-41.
- Bowers, D.G. & Seashore, S.E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238-263.
- Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management International*, 14(4), 23-35.
- Caillier, J.G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480.
- Collins, A.M., Hislop, D. & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.
- Conjard, P. & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, (5), 81-97.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cotton, P., & Hart, P.M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Cowen, E.L. (1994). The enhancement of psychological wellness: challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology*, 22(2), 149-179.
- Craipeau, S. (2010). Télétravail : le travail fluide. *Quaderni*, (71), 107-120.

- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse de doctorat : Département de psychologie, Université de Montréal: Montréal
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- D’Arcimoles, C. & Trébucq, S. (2005). Chapitre 8. Méthodes de régression et traitement des données financières et sociétales : questionnements et applications. Dans : P. Roussel et F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 207-243). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- DARES (2019), DARES Analyses - Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? Paris.
- DARES (2022), Activité et conditions d’emploi de la main-d’œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19. Février 2022 - Enquête flash Acemo Covid, 2020-2022.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. & Williams, G.C. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press.
- Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É. & Jourdan, P. (2021). Chapitre 12. Les analyses de régression. Dans : E. Delacroix, A. Jolibert, É. Monnot et P. Jourdan (Dir), *Marketing Research: Méthodes de recherche et d’études en marketing* (357-395). Paris: Dunod.
- Delicourt, A. (2021). Rôles protecteurs de l’activité de travail, du soutien social perçu et des stratégies de coping en période de confinement et de crise sanitaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(2), in press.
- Desmarais, C. (2006). Encadrer, une promenade de santé ? *Management & Avenir*, (8), 159-177.
- Di Martino, V. & Wirth, L. (1990). Telework: a new way of working and living. In *International Labour Review*, 129, 529-554.
- Dixon, N. (2017). Learning together and working apart: routines for organizational learning in virtual teams. *Learning Organization*, 24(3), p. 138-149.
- Dolce, V., Vayre, E., Molino, M. & Ghislieri, C. (2020). Far Away, So Close? The Role of Destructive Leadership in the Job Demands–Resources and Recovery Model in Emergency Telework. *Social Sciences*, 9(11), 196.
- Dumas, M. & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d’un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, (8), 71-95.

- Escudero-Castillo, I., Mato-Díaz, F.J. & Rodríguez-Alvarez, A. (2021). Furloughs, Teleworking and Other Work Situations during the COVID-19 lockdown: Impact on Mental Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 2898.
- Eva, N., Robin, M., Sendjayac, S., Van Dierendonck, D. & Liden, R.C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Evereare, C. (1997). *Management de la flexibilité*. Paris: Economica.
- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernandez-Macías, E. & Gonzáles Vásquez, I. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study.” Sev
- Felstead, A., Jewson, N. & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.
- Fernandez, V., Guillot, C. & Marraud, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé » : Quelles compétences, tactiques et pratique professionnelles ? *Revue française de gestion*, (238), 101-118.
- Fleishman, E.A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6.
- Fosslien, L. & Duffy, M.W. (2020). How to Combat Zoom Fatigue. *Harvard Business Review*, 29, 8-13.
- Frimousse, S. & Peretti, J.M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, 30(4), 107-150.
- Fuhrer, C., Hauret, L. & Martin, L. (2021). Usage des outils digitaux pendant le confinement et évolution du bien-être et de la productivité des télétravailleurs. *LISER, Policy Brief 2021-03*.
- Gachet-Mauroz, T., Cros, F., Maillot, A-S., Delobbe, N. & Vayre, E. (2021). (Télé)travail en temps de crise : Quelles incidence du point de vue des directeurs de service ? *Communication au 32^{ème} congrès de l'AGRH*, Paris, octobre 2021.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Golden, T.D. & Veiga, J.F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.
- Groen, B.A.C., Van Triest, S.P., Coers, M. & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727- 735.
- Haddon, L. & Lewis, A. (1994). The experience of teleworking: an annotated review international. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 193-223.
- Hager, F.W. (2018). Links between telecommuting, social support and mental well-being among teleworkers. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 36-58.

- Haines, V.Y., St. Onge, S. & Archambault, M. (2002). Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes. *Journal of End User Computing*, 14(3), 32-50.
- Häusser, J.A., Mojzisch, A., Niesel, M. & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten Years on: A Review of Recent Research on the Job Demand-Control (-Support) Model and Psychological Well-Being. *Work and Stress, European Academy of Occupational Health Psychology*, 24(1), 1-35.
- Head, C. (1999). *Telecommuting: Panacea or Pandora's Box ?* Holland and Night Attorney Publications.
- Hill, E.J., Ferris, M. & Martison, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
- Huws, U. (1984). *The new homeworkers: new technology et the changing location of white-collar work*. Low Pay Unit, London.
- INRS (2020). Travail sur écran, Ce qu'il faut retenir - Risques - INRS (www.inrs.fr/risques/travail-ecran). Dossier INRS, 1-16.
- Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M. & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555-564.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). The psychosocial work environment. *Healthy work-stress, productivity, and the reconstruction of working life*, 31-82, New York: Basic Books.
- Kim, M., Beehr, T.A. & Prewett, M.S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 1-20.
- Kirkman, B.L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Konczak, L.J., Stelly, D.J. & Trusty, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Kowalski, K.B. & Swanson, J.A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249.
- Kurland, N.B. & Bailey, D.E. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53-68.

- Kurland, N.B. & Bailey, D.E. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- Laborie, C. & Abord de Chatillon, E. (2021). Face à un deuxième confinement sans fin : plus de lassitude et de fatigue dans une organisation du travail à distance pourtant meilleure. Résultats de l'enquête réalisée en novembre et décembre 2020. Rapport de recherche de l'Observatoire Universitaire du Télétravail - Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, UGA, 29 décembre 2020.
- Largier, A. (2001). Le télétravail : Trois projets pour un même objet. Internet et le commerce électronique. *Réseaux*, (2), 201-229.
- Laschinger, L., Heather, K., Finegan, J. & Wilk, P. (2011). Situational and Dispositional Influences on Nurses' Workplace Well-being: The Role of Empowering Unit Leadership. *Nursing Research*, 60(2), 124-131.
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M. & Yun, S. (2017). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group & Organization Management*, 42(1), 11-38.
- Locke, E.A. & Schweiger, D.M. (1979). Participation on decision-making: One more look. In Staw B.M (Ed.). *Research in organisational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1(10), 265-340.
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 1-12.
- Mann, S. & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- Marrauld, L. (2012). *De la conception d'une plateforme de télétravail virtualisée et unifiée : Analyses sociotechniques du travail à "distance" équipé*. Thèse (Sciences de gestion). Paris : ENST.
- Mathieu, J.E. & Taylor, S.R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1031-1056.
- Mello, J (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261.
- Morgeson, F.P., DeRue, D.S. & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Müller, T. & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883-898.
- Nielsen, K. & Taris, T.W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology - and some ways forward. *Work & Stress*, 33(2), 107-118.

- Offstein, E., Morwick, J. & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2), 32-37.
- Park, J.G., Kim, J.S., Yoon, S.W. & Joo, B.K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: the mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
- Pereira, B. (2018). Mutation du rapport de subordination : le salarié “autonome” ou l’indépendant “subordonné” en France. *Management & Avenir*, 104(6), 37-56.
- Pinneau, S.R.J. (1976). Effects of social support on occupational stresses and strains, *Paper delivered at American Psychological Association Convention*, Washington, D.C.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d’autonomie. *La revue des Sciences de Gestion*, 49(265), 31-39.
- Richardson, K. & McKenna, S. (2014). Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial teleworkers. *British Journal of Management*, 25(4), 724-736.
- Richer, K. (2018). Comment travaillerons-nous demain ? Cinq tendances lourdes d’évolution du travail. *Futuribles*, (422), 19-36.
- Ruiller, C., Dumas, M. & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 276(3), 3-28.
- Ryff, C.D. & Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Ryff, C.D. & Singer, B. (1998). The Contours of Positive Human Health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28.
- Scaillerez, A. & Tremblay, D. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l’organisation du travail : analyse et impacte du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l’organisation responsable*, 11(1), 21-31.
- Sharma, P.N. & Kirkman, B.L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237.
- Srivastava, A., Bartol, K.M. & Locke, E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Taskin, L. (2003). Les enjeux du télétravail pour l’organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome XLII, 81-94.
- Taskin, L. (2006). Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Interventions économiques*, (34).

- Taskin, L. & Devos, V. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue française de gestion*, 156(3), 93-104.
- Taskin, L. & Tremblay, D.G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? Dans Taskin L., Tremblay D.G., Walrave M., Robert F. et Najem E. (2010). « Dossier : Le télétravail », *Gestion*, HEC Montréal, 35, 88-96.
- Tremblay, D.G., Chevrier, C. & Di Loreto, M. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Intervention économiques*, (34), 26 pages.
- Vayre, E. (2019). Les incidents du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1-39.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press, 110.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Waterman, A.S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678.
- Williams, G.C., Halvari, H., Niemiec, C.P., Sørebo, Ø, Olafsen, A.H. & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404-419.
- Wilson, J.M., O'Leary, M.B., Metiu, A. & Jett, Q.R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29(7), 979-1002.

Annexes

Annexe 1 - Statistiques descriptives et corrélations (Rho de Spearman) entre les dimensions du bien-être au travail (variables dépendantes)

	Moy.	Ety.	1	2	3
1. Sens du travail	23.74	4.32			
2. Lien dans le travail	22.73	4.50	.379***		
3. Activité du travail	22.24	4.11	.580***	.408***	
4. Confort du travail	20.16	4.31	.276***	.230***	.421***

Note : *** p<0.001 ; ** p<0.01 ; * p<0.05

Annexe 2 - Statistiques descriptives et corrélations (Rho de Spearman) entre les variables managériales et les variables de contrôle (variables indépendantes)

	Moy.	Ety.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Soutien social du manager	10.56	3.16									
2. Management exemplaire	12.15	2.72	.604***								
3. Management participatif	12.05	2.76	.644***	.720***							
4. Management empathique	11.45	3.05	.725***	.750***	.834***						
5. Niveau d'encadrement			-.017	.021	.029	-.014					
6. Genre			.021	.035	.016	.031	-.096***				

7. Tranche d'âge			-.085* **	-.047 **	-.077 ***	-.063 ***	-.013	.156 ***			
8. Temps de travail			.026	.000	-.000	.026	.310 ***	-.010	-.028		
9. Situation parentale			-.032	.012	.002	-.027	.007	.012	-.038 *	-.068 ***	
10. Situation conjugale			.028	.016	.030	.013	.041*	.025	.016	-.052 **	.279 ***

Note : *** p<0.001 ; ** p<0.01 ; * p<0.05

Annexe 3 - Statistiques descriptives et corrélations (Rho de Spearman) entre les variables managériales, les variables de contrôle (variables indépendantes) et les dimensions du bien-être au travail (variables dépendante)

	Sens	Lien	Activité	Confort	Bien-être global
1. Soutien social du manager	.291 ***	.407 ***	.364 ***	.325 ***	.470 ***
2. Management exemplaire	.284 ***	.285 ***	.298 ***	.292 ***	.392 ***
3. Management participatif	.303 ***	.325 ***	.353 ***	.318 ***	.437 ***
4. Management empathique	.290 ***	.348 ***	.352 ***	.323 ***	.441 ***
5. Niveau d'encadrement	.059 **	-.025	.150 ***	.061 ***	.085 ***
6. Genre	.038 ***	.048 ***	-.037	.009	.021
7. Tranche d'âge	-.047 **	-.131 ***	.021	.017	-.047 *

Note : *** p<0.001 ; ** p<0.01 ; * p<0.05