

Louvain School of Management

Analyse de la reconnaissance des managers en travail hybride

Auteur·e(s) : D'Or Soline & Hubert Margaux
Promoteur·rice(s) : Laurent Taskin
Année académique 2024-2025
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] in Management à finalité spécialisée
Horaire de jour

Ce mémoire s'intéresse à la reconnaissance des managers en contexte de travail hybride, une problématique encore peu explorée dans la littérature académique. Dans un environnement professionnel marqué par la transformation des modalités de travail, les managers intermédiaires occupent une position charnière entre les attentes de leur hiérarchie et les besoins de leurs équipes. À partir d'une approche qualitative fondée sur 20 entretiens semi-directifs, ce travail examine comment ces managers vivent la reconnaissance dans un contexte où les interactions se font en grande partie à distance.

L'analyse mobilise la typologie de Taskin et Dietrich (2024), distinguant trois formes de reconnaissance : anthropologique, pratique et contributive. Les résultats révèlent que si la reconnaissance donnée par les équipes est globalement présente, notamment à travers des échanges informels, celle provenant de la direction est souvent focalisée sur les résultats, au détriment des efforts concrets et du travail invisible déployé par les managers. En réponse à ces constats, le mémoire propose une typologie actualisée de la reconnaissance adaptée aux réalités du management hybride, ainsi que des recommandations concrètes pour améliorer la reconnaissance de ces acteurs essentiels dans les organisations contemporaines.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

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

www.uclouvain.be/lsm

DECLARATION REGARDING AI TOOL USAGE IN MASTER'S THESIS

We recognize that AI tools might be valuable aids during the master's thesis work, but they are not infallible. Remember that transparency fosters trust, and acknowledging AI's role enhances the credibility of your work.

Therefore, when deciding to use such a tool, you need to adhere to the following principles of responsible use of AI.

1. **Critical Evaluation:**
 - We critically assessed the AI-generated output, ensuring its alignment with our research objectives.
 - Any modifications or corrections were made based on our expertise and domain knowledge.
2. **Transparency:**
 - We acknowledge the use of [NAME TOOL / SERVICE] transparently, emphasizing that it contributed to our work but did not replace human judgment.
 - Our commitment to transparency ensures the integrity of this thesis.
3. **Ethical Considerations:**
 - We actively monitored for biases or unintended consequences introduced by the AI tool.
 - Our ethical responsibility guided our decisions throughout the research process.

Declaration (This declaration is mandatory and must appear on the first page (after the title page) of the document.

During the preparation of this master's thesis, the author(s) utilized Chat GPT and Tactiq for the following purpose:

1. Rephrase some sentences
2. Transcribe interviews with managers

2. After using Chat GPT and Tactiq, the author(s) diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.




24 may 2025

Remerciements

Avant toute chose, nous tenons à remercier notre promoteur, Professeur Laurent Taskin, pour nous avoir guidé tout au long de cette année. Ses conseils, sa disponibilité, sa patience ainsi que sa bienveillance nous ont été précieux dans la réalisation de notre mémoire.

Nous voulons également remercier nos familles pour leur soutien constant, leur encouragement et leur patience. Leur présence à nos côtés dans les moments de doute et leurs conseils ont été essentiels. Nous les remercions également d'avoir pris le temps de relire et corriger chaque partie de notre mémoire.

Il nous semblait aussi important de remercier particulièrement tous les managers qui ont accepté de participer à nos entretiens. Grâce à leurs expériences concrètes et variées, nous avons pu enrichir notre analyse.

Enfin, merci à toutes les personnes qui nous ont soutenus, de près ou de loin, dans cette belle aventure.

Table des matières

Remerciements.....	1
Introduction	1
Partie théorique.....	2
Partie 1 : Le travail hybride.....	2
1. Contexte d'émergence du travail hybride	2
1.1. Émergence du travail hybride.....	2
1.2. Le télétravail	2
1.3. Du télétravail au travail hybride	4
2. Le travail hybride	5
2.1. Définition.....	5
2.2. Les différentes formes de travail hybride	6
2.3. La mise en place du travail hybride.....	7
2.4. Les avantages et les limites du travail hybride	8
3. Conclusion	11
Partie 2 : La reconnaissance des managers	11
1. La reconnaissance.....	11
1.1. Le contexte de l'émergence du concept de reconnaissance	11
1.2. Le concept de reconnaissance selon différents auteurs clés	12
1.3. La non-reconnaissance, source de souffrance	16
1.4 Synthèse	17
2. Le métier de manager.....	18
2.1. Définition et niveaux de management	18
2.2. Évolution historique du rôle managérial	19
2.3. L'impact de la digitalisation et de l'hybridation du travail sur le management	20
3. La reconnaissance des managers en contexte hybride	21
4. Conclusion.....	22
Méthodologie	23
Résultats	28
1. Reconnaissance anthropologique.....	28
1.1. Investissement émotionnel	29
1.2. Confiance et autonomie comme reconnaissance implicite	29
1.3. Reconnaissance informelle de l'équipe.....	30
1.4. Reconnaissance de la personnalité	30
2. Reconnaissance pratique	31
2.1. Les différentes sources de reconnaissance	31
2.1.1. Reconnaissance de compétences par les pairs	31
2.1.2. Reconnaissance absente du travail invisible par les équipes et la hiérarchie	31
2.2. Les pratiques managériales à reconnaître.....	32
2.2.1 Posture intermédiaire	32
2.2.2 L'adaptabilité.....	32
2.2.3 L'autonomie VS contrôle.....	32
2.2.4 La communication et la cohésion à distance	33
3. Reconnaissance contributive	34

3.1. Visibilité des résultats.....	34
3.2. Valorisation des résultats	34
4. Initiatives et pratiques suggérées pour améliorer la reconnaissance des managers en mode hybride.....	35
5. La reconnaissance et le contexte hybride	36
6. Conclusion.....	36
<i>Discussion des résultats</i>	<i>37</i>
Lien avec la théorie.....	37
Regard réflexif : paradoxes autour de la reconnaissance des managers hybrides.....	40
Proposition d'une nouvelle typologie de la reconnaissance.....	41
Recommandations pour améliorer la reconnaissance des managers hybrides.....	43
<i>Limites.....</i>	<i>44</i>
<i>Conclusions.....</i>	<i>45</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>47</i>
<i>Annexes</i>	<i>53</i>
Annexe 1: Guide d'entretien	53
Annexe 2 : Premier tableau thématique.....	54

Introduction

L'apparition de l'usage des technologies de l'information et de la communication a profondément transformé le monde du travail (St-Onge & Bachini, 2023). De nouvelles façons de travailler, telles que le travail en groupe, l'utilisation d'outils technologiques et collaboratifs, et plus récemment, le télétravail et le travail hybride ont vu le jour dans les entreprises (Benghozi, 2001 ; Taskin, 2010). La combinaison de ces outils, des nouvelles structures organisationnelles et des procédures ont conduit les dirigeants et les managers à repenser en profondeur leur fonctionnement, leurs structures et leurs modes de collaboration (St-Onge & Bachini, 2023). Les managers, en particulier, doivent désormais composer avec les contraintes organisationnelles, les exigences croissantes des travailleurs et les attentes de performance des dirigeants (St-Onge et al., 2022).

Le travail hybride, créant une distance physique entre les managers et les employés, a imposé un changement dans les modes de communication (Taskin, 2010). Pour surmonter ces défis, les managers ont mis en place des dispositifs et recherché des solutions innovantes pour valoriser le travail à distance de leurs collaborateurs. Ainsi, la reconnaissance professionnelle s'impose comme un enjeu clé dans le monde du travail (Taskin & Dietrich, 2024).

Beaucoup de recherches sur le travail hybride ont été effectuées ces dernières années. Cependant, nous remarquons que les études portant sur la reconnaissance se concentrent principalement sur les employés et leur bien-être. Malgré le rôle clé des managers dans la gestion des équipes et des nouvelles formes d'organisation du travail (Barabel & Meier, 2022a), la reconnaissance des managers reste un sujet moins abordé. L'objectif de ce mémoire est donc de se concentrer sur la reconnaissance des managers en contexte hybride. Plus précisément, il s'ouvre sur la question : « *Quelle reconnaissance des managers en contexte hybride ?* ».

Dans cette perspective, le mémoire sera divisé en deux parties. La première partie consistera en une revue de la littérature articulée autour de deux chapitres : le travail hybride et la reconnaissance des managers. Après avoir présenté ces différentes notions, la deuxième partie sera consacrée à (i) la présentation de la méthode adoptée pour mener notre étude, et (ii) l'analyse des résultats obtenus afin d'apporter des réponses à notre question de recherche.

Partie théorique

Partie 1 : Le travail hybride

Cette première partie est dédiée au travail hybride. Nous commencerons par contextualiser cette notion en explorant le télétravail, concept clé qui en constitue une des bases essentielles. Nous analyserons ensuite le travail hybride sous ses différentes formes, en mettant en lumière les éléments cruciaux pour sa mise en œuvre réussie et pour qu'il soit bien perçu par les employés. Enfin, nous clôturerons cette réflexion par une analyse des avantages et des limites du travail hybride, tant pour les employés que pour les managers.

1. Contexte d'émergence du travail hybride

1.1. Émergence du travail hybride

La généralisation du travail hybride, tel que nous le connaissons aujourd'hui, trouve son origine dans la période postérieure à la crise sanitaire du COVID-19 (Vartiainen & Vanharanta, 2023). Face à l'urgence de maintenir l'activité malgré les restrictions sanitaires, les organisations ont massivement adopté le travail à distance, amorçant une réflexion profonde sur les modes d'organisation du travail. Cette remise en question a conduit à l'apparition d'un nouveau modèle plus flexible, combinant présence sur site et télétravail : le travail hybride (Vartiainen & Vanharanta, 2023). Ce dernier repose sur une flexibilité accrue en termes de lieu, de temps et de modalités, rendue possible par le développement et la généralisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Eurofound, 2023). Toutefois, cette transition ne s'est pas faite sans défis. Les limites du télétravail intégral — notamment l'isolement social, la dilution des frontières entre sphères professionnelle et personnelle, ou encore la perte de sentiment d'appartenance — ont mis en évidence la nécessité d'un modèle intermédiaire, capable de combiner les avantages des deux mondes (Gupta & Pathak, 2024). Afin de mieux comprendre ce contexte d'émergence du travail hybride, il convient d'examiner plus en détail les fondements et les enjeux du télétravail, dont il constitue en grande partie l'évolution.

1.2. Le télétravail

1.2.1. Définition et évolution

Selon Vayre, le télétravail transforme le monde du travail depuis le milieu des années 1990 (Vayre, 2019). En Belgique, une première convention collective du travail concernant le télétravail a vu le jour en 2005. A ce moment-là, celui-ci était défini comme *“une forme d'organisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de*

l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle” (CCT 85, 2005, article 2). Trois grandes caractéristiques du télétravail peuvent aider à mieux comprendre cette pratique : les télétravailleurs utilisent des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour réaliser leur travail, le travail est réalisé en partie au domicile du travailleur et ce dernier appartient à l'organisation. En effet, l'employé fournit un travail uniquement pour l'entreprise (St-Onge et al., 2000).

Au début, les employés et les managers avaient une certaine réticence face à ce changement organisationnel. En effet, ils étaient attachés à l'environnement dans lequel ils avaient l'habitude de travailler et avaient du mal à s'adapter aux nouvelles modalités du télétravail (St-Onge et al., 2000). Cependant, le développement du télétravail a rapidement évolué suite aux restrictions provoquées par la pandémie de Covid-19 (St-Onge & Bachini, 2023). En effet, les travailleurs se sont vu imposer le télétravail pour pouvoir continuer à travailler à leur domicile tout en respectant les consignes sanitaires du gouvernement (St-Onge et al., 2022). Les employés qui n'avaient pas l'habitude de télétravailler ont dû modifier leurs habitudes et changer leur manière de travailler (St-Onge et al., 2022). Malgré la fin des restrictions sanitaires, de nombreuses entreprises ont continué de pratiquer cette nouvelle forme de travail, tant à la demande des travailleurs qu'imposée par les managers. Le télétravail est ainsi devenu inévitable pour certains (Brunelle et al., 2022). En 2019, plus de 18,9 % des salariés belges travaillaient occasionnellement depuis leur domicile. En 2023, ce chiffre était de 32,2 % (Statbel, 2024). Les salariés sont généralement des travailleurs hautement qualifiés (53 % des travailleurs pratiquant le travail à domicile) (Statbel, 2024). Les trois secteurs où le télétravail est le plus répandu sont le secteur de l'information et de la communication avec 75,3 %, suivi du secteur des activités extraterritoriales avec 74,3 % et enfin le secteur financier et des assurances avec 68,4 %. Concernant les professions qui pratiquent le plus le télétravail, ce sont en première place les managers avec 64,1 %. Les employés de type administratif représentent 41,3 % (Statbel, 2024).

1.2.2. Avantages et inconvénients du télétravail

D'abord, les employés gagnent du temps et de l'argent en évitant les trajets (St-Onge et al., 2000; Taskin et al., 2006). En n'étant plus interrompus par leurs collègues, les travailleurs peuvent mieux se concentrer sur leurs tâches, ce qui améliore également la productivité (Tremblay & Thomsin, [NR]). Cependant, Vayre (2019) met en avant qu'il existe un risque d'intensification du temps de travail, car le temps des déplacements gagné grâce au télétravail serait remplacé par du temps de travail supplémentaire. De plus, les télétravailleurs peuvent se

sentir redevables envers leurs supérieurs hiérarchiques, car ils considèrent que l'accès au télétravail est un privilège.

Deuxièmement, le télétravail améliore l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle en offrant des horaires plus flexibles, ce qui rend les employés beaucoup plus autonomes (St-Onge et al., 2000; Taskin et al., 2006). Toutefois, il peut affaiblir ces frontières, un phénomène appelé "brouillage des frontières" par Dumas & Ruiller (2018). Cela provoque des intrusions dans la vie privée, comme des interruptions familiales ou le non-respect des horaires, et peut créer des conflits et augmenter le stress (Tremblay & Thomsin, [NR]).

Tremblay & Thomsin, ([NR]) soulignent aussi que le manque d'interactions sociales peut affecter l'employé tant sur le plan relationnel que professionnel. L'isolement quotidien peut réduire son sentiment d'appartenance à un groupe et notamment à l'entreprise. Sur le plan professionnel, l'employé ne recevra plus de feedbacks spontanés de son manager, ce qui pourrait nuire à sa motivation. Par ailleurs, étant donné que les managers ne côtoient plus régulièrement leurs employés, la progression de ces derniers ne sera plus mise en lumière.

Enfin, d'un point de vue plus écologique, les entreprises considèrent le télétravail comme un grand avantage pour l'environnement, car il permet de diminuer la pollution et de mieux conserver les ressources (St-Onge et al., 2000; Tremblay, 2024).

1.3. Du télétravail au travail hybride

Certains employés ont pris goût au travail à domicile et n'ont plus vraiment envie de retourner au bureau (Deschênes, 2024). Les managers ont dû revoir le télétravail et analyser les avantages ainsi que les conséquences de cette forme de travail. D'après Chabault & Jiollet (2024), les managers ont conscience que le télétravail nuit aux relations sociales entre les équipes et au bon fonctionnement de l'entreprise. Comme mentionné précédemment, le compromis consistait donc à opter pour une formule de travail hybride. En 2020, seulement 14 % des employés européens pratiquaient le travail hybride. En moins de deux ans, ce chiffre a augmenté de 4 % en Europe (Eurofound, 2023). Le travail hybride prend donc de plus en plus d'ampleur dans le monde du travail. Les Européens prennent goût à ce nouveau mode de travail. Environ 60 % des travailleurs disent préférer travailler à la maison plusieurs fois par mois. Cette préférence est légèrement plus forte chez les femmes, avec 28 %, contre 26 % chez les hommes. (Eurofound, 2023).

2. Le travail hybride

2.1. Définition

Selon Halford (2005), le travail hybride est une forme d'organisation du travail qui combine un travail effectué à distance, en présentiel dans les bureaux et dans le cyberspace. Ce qui différencie le travail hybride des autres modes d'organisation réside dans sa conception du bureau. En effet, lorsqu'un employé pratique le travail hybride, il n'a plus de lieu de travail principal ; le lieu est variable et flexible en fonction de ses besoins et de son activité (Taskin & Jullien, 2022). Par exemple, si l'employé a une réunion avec ses collègues, il privilégiera le présentiel, tandis que pour une tâche nécessitant concentration et tranquillité, il optera pour un espace où il pourra s'isoler et éviter les distractions. Cette flexibilité, qui associe le lieu de travail à l'activité, distingue le travail hybride des autres modes d'organisation, en particulier de l'espace de travail distribué, qui lui en est proche (Taskin & Jullien, 2022).

Contrairement au télétravail exclusif, le degré de déspatialisation est atténué lorsqu'un employé pratique le travail hybride. La notion de “déspatialisation” désigne les effets de la distance physique et psychosociologique sur les employés pratiquant leur travail à distance ainsi que sur les pratiques de gestion. Son degré varie en fonction de la fréquence de l'arrangement, c'est-à-dire le temps total de travail passé à distance. Le degré varie aussi en fonction du degré d'isolement du travailleur lié à l'absence de contacts physiques et d'interactions avec l'organisation (Taskin, 2010). Dans le cas du travail hybride, la distance physique n'est pas absolue ; elle varie en fonction des jours de travail en présence et à distance. La distance psychosociologique est faible dans ce contexte, car l'employé a l'occasion de travailler dans un environnement collectif. Avec l'aide des TIC, le travail hybride permet de réduire l'isolement des travailleurs et donc d'atténuer les effets négatifs d'une déspatialisation totale (Taskin, 2010). Le tableau ci-dessous permet de mieux visualiser les différences entre le télétravail et le travail hybride. Celui-ci a été construit sur base des différentes littératures que nous avons analysées jusqu'à présent.

Variables	Télétravail	Travail Hybride
Définition	« L'exercice, tout ou en partie à distance, d'une activité professionnelle via les TIC » (Taskin & Jullien, 2022)	« Un mode d'organisation alliant travail à domicile et travail en entreprise, tout en utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) » (Halford, 2005)
Fréquence du travail à distance	Variable	2 à 3 fois par semaine, selon les règles de l'entreprise
Focus	Travail individuel	Distance ou présence en fonction de la tâche
Degré d'isolement	Elevé	Moyennement élevé
Degré de flexibilité	Elevé	Moyennement élevé
Autonomie	Totale	Variable
Equilibre entre vie privée et vie professionnelle	Risque de « brouillage de frontière »	Optimal
Risque d'impact sur la santé mentale	Elevé	Plus faible
Temps de transport gagné	Temps gagné à 100%	Temps gagné plus faible
Contrôle des performances	Faible/difficile	Plus facile
Interactions avec les collègues	Via les TIC	Via les TIC ou en présentiel
Utilisation des TIC	Elevée	Elevée
Environnement de travail	A domicile	Lieux flexibles

Tableau 1 : Comparaison entre le télétravail et le travail hybride

2.2. Les différentes formes de travail hybride

Le travail hybride peut être pratiqué sous différentes formes, selon le choix des entreprises. Vidhyaa & Ravichandran (2022) mettent en avant quatre modèles différents. Ces modèles se différencient en fonction de la flexibilité et du lieu du travail à domicile. Il y a d'abord le travail

hybride flexible. Les employés peuvent choisir leurs horaires de travail à domicile et au bureau, en fonction de leurs contraintes professionnelles ou personnelles. Ce modèle leur assure une autonomie. À l'inverse, il y a le travail hybride fixe. Ce modèle est choisi par les managers qui souhaitent fixer à l'avance les jours de présence et les jours de travail à domicile pour leurs employés. L'objectif est de maintenir une bonne cohésion entre les équipes malgré le travail à domicile. Le travail hybride peut aussi être plus orienté vers le bureau, c'est-à-dire que la plupart du temps le travailleur est sur place et pratique le travail à domicile seulement quelques fois par semaine. À l'inverse, le travail hybride orienté vers la distance permet à l'employé de travailler en grande partie en dehors du bureau. Il gardera malgré tout un contact avec l'entreprise en venant de temps en temps sur place pour certaines tâches (Vidhyaa & Ravichandran, 2022).

2.3. La mise en place du travail hybride

Lorsqu'une entreprise décide de passer au travail hybride, les managers doivent veiller à bien établir et communiquer les objectifs aux employés (Barabel & Meier, 2022a). En effet, pour susciter un engagement de la part des employés, il est essentiel que ceux-ci comprennent bien la raison d'être de ce projet (Brunelle et al., 2022). Taskin & Jullien (2022) mettent en évidence quatre facteurs de succès à prendre en compte pour une bonne mise en place du travail hybride : la confiance entre les travailleurs, la flexibilité des horaires, un lieu de travail confortable et l'organisation de temps d'échange.

En plus des objectifs, il est important que le manager établisse des règles simples, non ambiguës et acceptées par tous (Isaac, 2004). Chabault & Jiollent (2024) parlent notamment de la mise en place de règles de fonctionnement explicites entre les acteurs. Ils ont établi quatre règles qui sont étroitement liées entre elles. Premièrement, il y a la règle liée à l'employé lui-même. Il doit définir ses propres règles concernant sa routine de travail en fonction de ses exigences et de ses besoins personnels. Les règles de l'employé doivent être communiquées au reste de l'équipe pour garantir une coordination efficace et éviter les mauvaises surprises. Deuxièmement, la règle liée à l'environnement de chaque personne pousse à communiquer clairement un horaire avec ses contraintes personnelles, que les autres membres de l'équipe doivent respecter. En échange, il doit rester disponible pour ses collègues le reste du temps. La règle liée au collectif de travail consiste à établir les attentes de chacun afin que les relations soient efficaces et éviter les frustrations. Il s'agit par exemple de définir le degré de priorité des urgences, mais aussi de synchroniser les équipes pour venir au bureau en même temps ou encore de créer des liens formels et informels pour maintenir la cohésion. Enfin, la règle de fonctionnement exige que

chaque règle établie par les employés et les employeurs respecte les valeurs et la culture de l'organisation.

La mise en place du travail hybride ne doit pas priver l'employé de ses trois besoins fondamentaux. En effet, les auteurs Brunelle et al. (2022) et St-Onge et al. (2022) expliquent tous les deux que ces besoins doivent être satisfaits pour augmenter la motivation chez le travailleur. Ces trois besoins sont le besoin d'autonomie, de compétence et de relation. Ces besoins ne doivent pas être gérés séparément, car une mesure prise pour satisfaire un besoin peut en impacter un autre (St-Onge et al., 2022). C'est l'un des plus grands défis du travail hybride : il ne faut pas sous-estimer les efforts nécessaires pour satisfaire au maximum ces trois besoins (Brunelle et al., 2022).

2.4. Les avantages et les limites du travail hybride

Les avantages et les limites du travail hybride peuvent varier en fonction de la forme choisie, de l'intensité, mais aussi de son mode de gestion (St-Onge et al., 2022). Tout est une question d'équilibre pour un bon fonctionnement (Chabault & Jiollet, 2024). Tous les auteurs ayant étudié la pratique du travail hybride énumèrent systématiquement ses avantages et ses limites. Nous avons réalisé ici un aperçu des points les plus souvent mentionnés, qui nous semblaient les plus pertinents. Le point de vue des employés et celui des superviseurs ont été séparés pour une meilleure compréhension. Il nous semble important de préciser qu'un avantage peut devenir un inconvénient et inversement, et cela en fonction de son impact. De plus, toutes les organisations ne bénéficient pas de tous les avantages ni ne font face à tous les inconvénients (St-Onge et al., 2022).

Du point de vue des employés	
Avantages	Inconvénients
Meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, flexibilité des horaires	Diminution des relations sociales, diminution d'esprit d'équipe et mauvaise cohésion
Diminution du temps et du stress à cause des trajets	Diminution de l'information en raison du manque de communication formelle et informelle et donc: Augmentation de potentiels conflits et Diminution de l'innovation et du partage de connaissances
Augmentation de la motivation et de la performance au travail grâce à une certaine autonomie	Diminution de la spontanéité des interactions
Augmentation de la productivité et de l'engagement	Réduction de la performance au travail car matériel inadapté au travail à distance
Plus de tranquillité donc travail de meilleure qualité et plus efficace	Diminution du salaire pour pouvoir travailler à distance
Plus de satisfaction professionnelle car opportunité d'avoir plus de loisirs sur le côté	Risque de cyberattaque, de perte de confidentialité des données personnelles
Diminution du harcèlement sexuel	Perte de la culture d'entreprise, de ses valeurs et sentiment d'appartenance
Combinaison Win-Win: Tranquillité grâce au travail à distance mais interactions maintenues grâce au présentiel	Augmentation du nombre d'heures de travail et difficulté de déconnecter
	Augmentation des distraction des proches et tentations
	Perte d'autonomie si contrôle excessif
	Augmentation des frustration et du sentiment d'inégalité si les conditions de travail sont différentes
	Augmentation du harcèlement psychologique
Sources : D'après St-Onge et al., (2022), complété par Bachisse et al. (2021), Béjaoui, et al. (2023), Chabault & Jiollet (2024), Halford (2005), Javed Iqbal (2021), St-Onge & Bachini (2023), Taskin (2022), Vidhyaa & Ravichandran (2022)	

Tableau 2 : Les avantages et inconvénients du travail hybride du point de vue des employés

Du point de vue des employeurs/directeurs/superviseurs	
Avantages	Inconvénients
Économies d'argent: Diminution des frais de chauffage, d'entretien, de la taille des bureaux...	Augmentation des coûts de support informatique et mobilier et nécessité d'une assistance technique
Économies de temps sur les trajets entre domicile et lieu de travail	Diminution de l'implication, de la loyauté, du sentiment d'appartenance, d'esprit d'équipe
Attirer ou fidéliser les collaborateurs grâce à la flexibilité de l'entreprise	Communication plus difficile et risque de conflit car moins de cohésion d'équipe
Plus de possibilité d'embauche (plus forcément que des locaux mais aussi des gens qui habitent plus loin) et dans différents groupes (jeune maman, personne à mobilité réduite,...)	Socialisation difficile des nouveaux entrants, peu d'activités d'accueil
Développement des compétences en technologie	Risque d'intensification du travail
Diminution du coût du personnel car ceux-ci sont prêts à diminuer leur salaire pour pouvoir travailler à distance	Augmentation du temps consacré aux réunions de suivi et de coordination au sein des équipes
Augmentation de la productivité et de la qualité du travail car: Moins d'interruptions, temps de transport économisé, travail quand on est productif	Plus de plaintes et de sentiment d'inégalité au sujet des conditions de travail
Réduction de l'absentéisme	Risque de cyberfraudes et difficile gestion de sécurité et de confidentialité
	Plus de difficultés dans la gestion des horaires et pour la gestion des performances de carrières
	Diminution de discussion informelles donc diminution de partage des connaissances et de la capacité d'innovation
Sources: D'après St-Onge et al., (2022), complété par Bachisse et al. (2021), Taskin, (2022), Vidhyaa & Ravichandran (2022)	

Tableau 3 : Les avantages et inconvénients du travail hybride du point de vue du point de vue des managers

3. Conclusion

En conclusion, le travail hybride apporte une valeur ajoutée à l'entreprise et aux employés, mais il est important de bien l'équilibrer et de veiller à ce qu'il soit accepté par les employés. Les organisations peuvent choisir la formule de travail hybride qui convient le mieux aux besoins de l'entreprise ainsi qu'à ceux des employés : elle peut être flexible, fixe, orientée bureau ou orientée distance. Pour que la mise en place soit adoptée de manière optimale, une communication explicite entre les employés et les employeurs est nécessaire. Il convient d'établir des règles claires et précises entre les parties prenantes afin d'éviter toute dérive. De plus, les managers doivent s'assurer que les trois besoins fondamentaux du travail soient respectés lorsque les employés pratiquent le travail hybride, tout en respectant les exigences de l'organisation.

Étant donné que les managers sont les principaux pratiquants du travail hybride, nous nous concentrerons sur ce groupe pour la suite de notre analyse.

Partie 2 : La reconnaissance des managers

Cette section a pour objectif d'analyser les défis liés à la reconnaissance auxquels sont confrontés les managers. Pour ce faire, nous commençons par approfondir le concept de reconnaissance, en explorant le cadre social et organisationnel qui le façonne. Nous retraçons son évolution à travers les contributions majeures des auteurs, en adoptant une perspective chronologique pour dégager les enjeux clés. Nous analysons également les impacts d'un manque de reconnaissance. Ensuite, nous examinons le métier de manager afin d'en comprendre les spécificités et les défis générés par l'essor de la digitalisation et de l'hybridation du travail. Pour terminer cette section, nous parlons de la reconnaissance des managers en contexte hybride.

1. La reconnaissance

1.1. Le contexte de l'émergence du concept de reconnaissance

Dans un contexte social marqué par l'individualisation, une économie dominante et des solidarités affaiblies, les employés recherchent un travail porteur de sens, respectueux de leur individualité et reconnaissant leurs contributions (Chaine, 2012; Taskin & Dietrich, 2024). Le monde professionnel fait face à des défis tels que les burnouts ou encore les enjeux de diversité et de RSE, accentuant ainsi le besoin de reconnaissance (Roche, 2021).

Sur le plan organisationnel, la mondialisation, la concurrence et les progrès technologiques ont modifié les modes de travail, intensifiant les pressions sur les employés et les contraignant à s'adapter constamment, tout en répondant à des exigences croissantes et de plus en plus complexes (Brun & Dugas, 2005 ; Colletterie et al., 2001). Ces exigences impactent le bien-être des employés et leur productivité (Roche, 2021). Depuis les années 1980, la culture du résultat et la standardisation des outils de mesure ont favorisé une évaluation basée sur des objectifs chiffrés, négligeant les dimensions collectives et contextuelles (Bernoux, 2010; Pezet & Sponem, 2008). En l'absence de reconnaissance, ces pratiques peuvent engendrer souffrance, absentéisme et turnover (Chaine, 2012). Pour intégrer pleinement la notion de reconnaissance dans un contexte professionnel, il est donc essentiel de bien comprendre ce concept.

1.2. Le concept de reconnaissance selon différents auteurs clés

1.2.1. XIXe siècle : Hegel et les premiers fondements de la reconnaissance

Au XIXe siècle, la révolution industrielle introduit de nouvelles formes de travail, telles que le taylorisme et le fordisme, qui intensifient la cadence et augmentent la pression sur les employés, entraînant une déshumanisation des conditions de travail (Chaine, 2012). Dans ce contexte de transformations profondes, Hegel est le premier à théoriser le concept de reconnaissance dans *La Phénoménologie de l'Esprit* (Hegel, 1807 [2022]). Sa théorie, développée à travers la dialectique du maître et de l'esclave, affirme que la reconnaissance est un besoin humain fondamental pour le développement de la conscience de soi et de l'identité.

Pour Hegel, la reconnaissance mutuelle est une condition essentielle de la liberté : pour être reconnu comme un être libre et autonome, l'individu doit être reconnu par autrui. Cette reconnaissance mutuelle implique des rapports conflictuels, car chacun cherche à être reconnu par l'autre en tant qu'égal. Cette dialectique met ainsi en lumière l'importance de la reconnaissance dans la construction de l'identité et de la liberté individuelle (Bernoux, 2010).

1.2.2. Années 1990 : Honneth et la reconnaissance comme facteur de justice sociale

En 1992, Axel Honneth approfondit la pensée de Hegel dans son ouvrage *La Lutte pour la reconnaissance*, en l'appliquant à la société contemporaine. Pour Honneth, la reconnaissance est non seulement un besoin fondamental de l'individu, mais elle constitue également un enjeu de justice sociale. Il estime que les luttes sociales sont des luttes pour la reconnaissance, ancrées dans des revendications collectives plutôt que dans des conflits purement personnels (Taskin & Dietrich, 2024).

Honneth identifie trois formes de reconnaissance nécessaires à l'épanouissement de l'individu, réparties en trois sphères. L'ensemble de ces rapports constitue la conscience de soi. Selon Honneth, une absence de reconnaissance dans l'une de ces sphères entraîne une blessure morale, souvent ressentie comme une injustice sociale, qui peut être à l'origine de luttes collectives. La figure 4 ci-dessous propose une synthèse des éléments clés de chaque sphère de reconnaissance, que nous avons élaborée à partir des travaux de Chainé (2012), Gernet & Dejours (2009), Haon (2022), et Taskin & Dietrich (2024).

Sphère de reconnaissance	Forme de reconnaissance	Certitude	Rapport à soi	Attitude positive	Condition de la lésion du rapport à soi
Intimité	Amour	L'individu est reconnu comme une personne à part entière qui a des besoins et des désirs intrinsèques	Confiance en soi	Bienveillance	Maltraitance/ Négligence
Relations juridiques	Droit	L'individu est reconnu comme un membre égal de la société, bénéficiant de droits et du respect de sa dignité	Respect de soi	Respect des droits et égalité	Inégalité de traitement en termes de droit et de discrimination
Droit social	Social	L'individu est valorisé pour ses compétences et sa contribution à la société	Estime de soi	Solidarité	Manque de considération pour la contribution

Tableau 4 : Les 3 sphères de la reconnaissance

Chacune de ces sphères peut être reliée au milieu professionnel. Chainé (2012) soutient que la sphère de l'intimité fait écho aux conditions de travail, tant sur le plan matériel que relationnel, favorisant ainsi un environnement de travail bienveillant et des interactions positives entre collègues. La sphère des relations juridiques, quant à elle, est liée à la protection des droits et à l'équité des employés. C'est donc dans cette sphère qu'interviennent les conflits interpersonnels, tels que le harcèlement moral, popularisé en 1998 par Hirigoyen (Chainé,

2012). Enfin, la dernière sphère se concentre sur l'évaluation du travail et la reconnaissance de l'apport de chaque individu à la réussite collective, en écho aux idées de Dejours, qui seront explorées ultérieurement dans ce mémoire.

1.2.3. Années 2000 : Renault et Dejours

Dans les années 2000, Jean-Philippe Renault élargit la notion de reconnaissance en y intégrant une dimension sociétale. Selon lui, la liberté individuelle repose sur un cadre de reconnaissance mutuelle garanti par la société (Bernoux, 2010). Il souligne que les rapports à autrui sont traversés par des attentes de reconnaissance, et que la dignité personnelle ainsi que l'image de soi dépendent largement du regard, des jugements et des comportements des autres (Renault, 2004). Dans le milieu professionnel, l'absence de reconnaissance peut affecter gravement la santé mentale et l'engagement, d'où l'importance pour les entreprises d'en faire une priorité dans leur gestion (Renault, 2004).

Après avoir été exploré dans la philosophie, le concept de reconnaissance est intégré à la psychodynamique du travail par Christophe Dejours. Contrairement à Hegel, Honneth et Renault, qui associent la reconnaissance au droit d'exister, Dejours la considère comme un élément clé permettant de transformer la souffrance inhérente au travail en une source de plaisir, renforçant ainsi l'identité de l'individu. Le manque de reconnaissance, selon Dejours, augmente la souffrance sans pour autant menacer l'existence même de l'individu (Bernoux, 2010).

Dejours met l'accent sur la reconnaissance de l'utilité et de la réalité du travail, soulignant qu'elle doit se concentrer sur les actions concrètes effectuées plutôt que sur l'individu. Cette reconnaissance s'exprime à travers deux types de jugements : le jugement d'utilité, qui évalue l'efficacité et la contribution du travail, et le jugement de beauté, qui porte sur la qualité et le soin apporté à l'ouvrage. Pour lui, un écart subsiste toujours entre le travail prescrit (ce qui est attendu) et le travail réel (ce qui est effectivement réalisé par le travailleur) (Bernoux, 2010). Il définit le travail comme « *l'activité coordonnée des individus pour faire face aux imprévus dans l'organisation* » (Gernet & Dejours, 2009, p28). La reconnaissance des autres dans cette validation du travail permet de donner un sens social à la souffrance, contribuant ainsi à une construction de sens plus profonde (Renault, E., 2008).

1.2.4. La reconnaissance selon Brun et Dugas

Enfin, Brun & Dugas (2005, p85) définissent la reconnaissance comme « *une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme, qui s'exprime au sein des rapports humains, dans le contexte de différents types d'interactions liés au travail et à l'entreprise* ». Ces différents types d'interactions s'expriment dans plusieurs

niveaux de reconnaissance : organisationnelle (pratiques formelles apportée par l'organisation à travers des pratiques institutionnelles), verticale (entre les niveaux hiérarchiques), horizontale (échanges informels entre collègues), externe (valorisation par les clients ou la communauté) et sociale (appréciation de la société pour certains métiers ou rôles, renforçant l'estime de soi).

De plus, Brun (2021) a identifié quatre approches clés de la reconnaissance, qui sont devenues des fondements pour de nombreuses études et réflexions sur le sujet. Ces perspectives permettent de comprendre comment la reconnaissance se manifeste dans le cadre du travail et d'orienter les pratiques organisationnelles pour soutenir le bien-être des individus. Les quatre approches de la reconnaissance sont :

- **La perspective éthique :** Dans cette approche, l'être humain est perçu comme une fin en soi, au-delà de la simple quête de performance au sein des organisations. La reconnaissance est alors considérée comme un impératif de dignité humaine et de justice sociale. Cette première approche fait écho aux réflexions de Hegel, Renault et Honneth, qui avancent que la reconnaissance est un besoin fondamental pour le développement de l'identité personnelle. (Brun, 2021)
- **La conception humanistique et existentielle :** Cette perspective met l'accent sur la valeur de l'existence individuelle, en soulignant l'unicité de chaque personne. Elle s'inscrit dans le cadre des relations humaines, tel que défini par Mayo, et est également influencée par les sociologues humanistes comme Enriquez, ainsi que par les théories des besoins formulées par Maslow (Roche, 2021). En outre, elle se connecte à la lutte pour la reconnaissance décrite par Honneth (Taskin & Dietrich, 2024).
- **L'école de la psychodynamique du travail :** Cette approche est directement en lien avec les travaux de Dejours, mentionnés précédemment, qui s'intéressent au vécu des personnes en situation de travail.
- **L'approche comportementaliste :** Cette perspective repose sur une logique de contribution et de réciprocité (Siegrist et al., 1990). Ici, l'engagement des individus est considéré comme le résultat d'une balance entre leurs apports et les récompenses qu'ils en retirent. Cette approche s'ancre dans la sociologie comportementaliste et les théories de la motivation, établissant ainsi un lien avec la reconnaissance des résultats (Roche, 2021).

Finalement, Brun et Dugas reconnaissent 4 pratiques de reconnaissance les plus utilisées (Brun, 2021):

- **La reconnaissance existentielle** qui reconnaît la personne en tant qu'individu avec ses valeurs, ses qualités humaines, et son rôle au sein de l'équipe.
- **La reconnaissance de la pratique de travail** reconnaît la manière dont le travailleur réalise son travail. Ici, on reconnaît ses compétences et ses qualités professionnelles.
- **La reconnaissance de l'investissement dans le travail** où l'employé est reconnu pour les efforts qu'il réalise et son implication, peu importe si les résultats sont atteints ou pas.
- **La reconnaissance des résultats** reconnaît la valorisation des performances et des résultats obtenus par l'employé, souvent par le biais d'objectifs mesurables et de récompenses.

Selon l'étude de Baret et al., (2022), les conditions de travail exercent une influence directe sur ces quatre formes de reconnaissance. En particulier, on peut lire que la reconnaissance de l'investissement semble être celle qui manque le plus dans les organisations actuelles.

1.3. La non-reconnaissance, source de souffrance

Comme nous l'avons vu, la reconnaissance soutient l'autonomie, l'équilibre psychologique et la construction identitaire, tout en donnant du sens au travail. Son absence provoque des effets inverses, voire destructeurs (Haon, 2022). En effet, un manque de valorisation du travail peut transformer celui-ci en source de souffrance (Haon, 2022). Dans ce cas, le climat social se dégrade, fragilisant le collectif et isolant les individus, ce qui nuit à leur sentiment d'appartenance (Gernet & Dejours, 2009). Les employés peuvent alors se lancer dans une "lutte pour la reconnaissance" en revendiquant des compensations ou en refusant certaines tâches pour contrer l'injustice perçue (Haon, 2022). Le désengagement peut se traduire par absentéisme, démission ou désinvestissement (Taskin & Dietrich, 2024). Dans les cas extrêmes, l'absence de reconnaissance mène à une profonde détresse psychologique, pouvant aboutir au suicide, souvent attribué à la rupture des liens de reconnaissance avec les autres (Bernoux, 2010).

Les entreprises, bien que conscientes de l'importance de la reconnaissance, l'instrumentalisent parfois pour optimiser la performance, négligeant ses fondements humains (Chaine, 2012).

Yves Clot (2013) critique cette approche managériale qui vise à soigner les employés au lieu de transformer le travail, ses conditions et la reconnaissance, qui sont les véritables causes.

1.4 Synthèse

Sur base de l'analyse précédente, nous avons effectué un tableau comparatif des idées clés de la reconnaissance, structuré selon les différents auteurs mentionnés plus haut.

Auteur	Définition de la reconnaissance	Focus	Forme de reconnaissance	Conséquence de l'absence de reconnaissance
Honneth (philosophie)	Besoin fondamental, enjeu de justice sociale	L'individu	Amour, droit, justice	Injustice sociale, menace de l'existence de l'individu
Desjours (psychodynamique du travail)	Renforcement de l'identité de l'individu	Actions de l'individu	Jugement d'utilité et jugement de beauté	Augmente la souffrance mais ne menace pas l'existence
Brun et Dugas (managériale)	Pratique managériale pour soutenir le bien-être	Individus et actions de l'individu	Existentielle, pratique de travail, investissement dans le travail, résultat	Impact négatif sur le bien-être et la performance

Tableau 5 : Synthèse des typologies de la reconnaissance

Les différentes approches de la reconnaissance convergent sur plusieurs points essentiels. Toutes s'accordent à la considérer comme un élément fondamental du bien-être et de l'épanouissement personnel, ainsi qu'un besoin crucial pour la santé mentale. Elles soulignent également son rôle dans le développement de l'identité individuelle et l'importance d'une valorisation de l'engagement des individus. Enfin, l'absence de reconnaissance a des conséquences néfastes sur l'investissement des personnes et leur santé psychologique. Toutefois, ces approches se distinguent par leurs perspectives : philosophique (Honneth), clinique (Dejours) et managériale (Brun et Dugas), ce qui conduit à des conceptions variées de la reconnaissance.

Pour structurer notre réflexion dans la suite de ce mémoire, nous nous appuierons sur la synthèse de Laurent Taskin et Anne Dietrich dans *Le management humain* (2024). Leur travail regroupe les différentes approches en trois grandes formes de reconnaissance :

- **La reconnaissance anthropologique** : Elle concerne la reconnaissance de la personne dans sa globalité, en lien avec l'approche existentielle de Brun et Dugas, ainsi que la notion de lutte pour la reconnaissance développée par Honneth.

- **La reconnaissance pratique** : Cette forme valorise le travail réel en prenant en compte non seulement la pratique elle-même mais aussi les efforts déployés pour l'accomplir. Elle s'appuie sur les principes de la psychodynamique du travail.
- **La reconnaissance contributive** : Elle se focalise sur les résultats obtenus et s'inscrit dans les réflexions de Brun et Dugas.

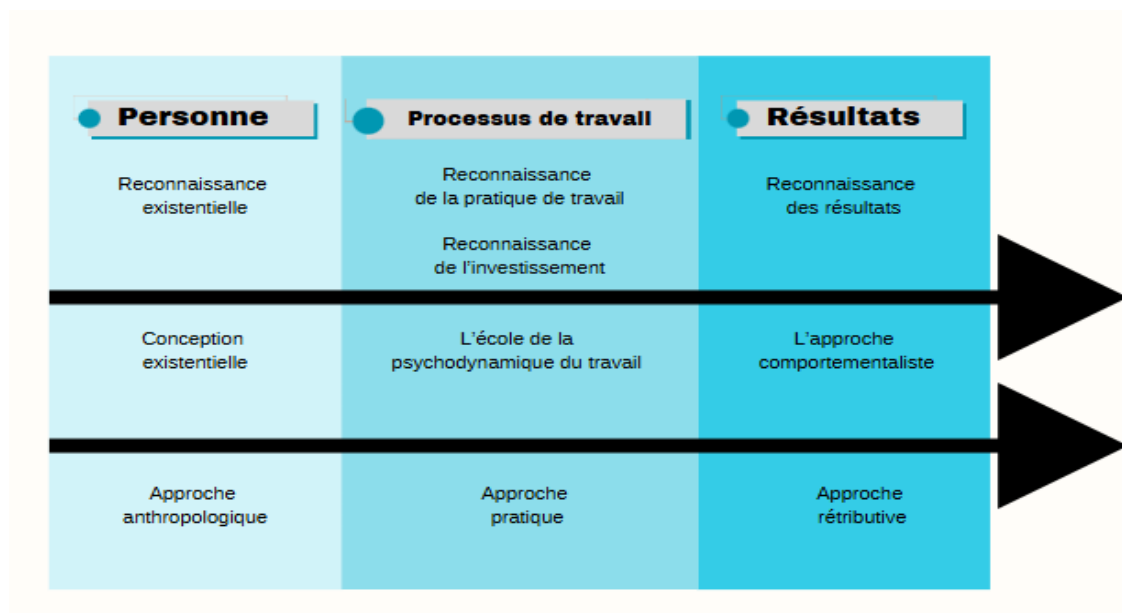


Figure 6 : Comparaison des pratiques et approches de reconnaissance de Brun et Dugas et des formes de reconnaissance de Taskin et Dietrich.

Cette synthèse adopte une approche davantage managériale et organisationnelle, ce qui la rapproche du travail de Brun et Dugas, bien qu'elle soit également influencée par les autres auteurs. Il nous a donc semblé pertinent d'illustrer, à travers le schéma suivant, la manière dont les pratiques de reconnaissance identifiées par Brun et Dugas (ligne 1) et leur approche de la reconnaissance (ligne 2) s'articulent avec les trois formes de reconnaissance définies par Taskin et Dietrich (ligne 3).

2. Le métier de manager

2.1. Définition et niveaux de management

Selon Barabel et Meier (2022, p178), un manager est un membre d'une organisation qui « *a en charge la gestion et le développement d'équipes de travail, en vue d'atteindre des objectifs de performance et d'efficacité fixés par l'organisation et obtenus en partie par d'autres personnes que lui* ». Ce qui distingue un manager d'un simple employé est la notion de responsabilité (Spielmann, 1997). Il est essentiel de différencier le manager du cadre, ce dernier étant un

spécialiste technique, mais sans responsabilité managériale (Barabel & Meier, 2022). Les travaux de Phanuel et Villette (2022) identifient trois niveaux de management :

- **Managers de première ligne** (ou de proximité) : Supervisant directement les équipes opérationnelles, ils gèrent les compétences, motivent et assurent le bon fonctionnement des processus quotidiens (Dejoux & Dietrich, 2005). Leur rôle est marqué par des conflits entre tâches techniques et managériales, autonomie et contrôle, ainsi que par le poids émotionnel de la gestion d'équipes, surtout dans des environnements hybrides (Barabel & Meier, 2022).
- **Managers intermédiaires** : Ils agissent comme intermédiaires entre la direction et les managers de première ligne. Leur légitimité, et donc le respect de leur rôle, dépend de leur capacité à équilibrer leur expertise technique avec leurs compétences managériales. Ils font malheureusement face à un manque de soutien et de reconnaissance des niveaux supérieurs, ce qui rend cet équilibre encore plus difficile à maintenir. Ils subissent également beaucoup de stress. (Barabel & Meier, 2022 ; Livian & Burgoyne, 1996)
- **Top managers** : Focalisés sur la formulation de la stratégie organisationnelle, ils surveillent l'environnement économique, social et technologique (Gentry et al., 2008).

Enfin, les managers de projet représentent une catégorie distincte, intégrée aux organisations modernes pour gérer des initiatives transversales (Barabel & Meier, 2022).

Dans le cadre de notre mémoire, ce sont les managers de proximité et intermédiaire qui vont être le focus de notre travail.

2.2. Évolution historique du rôle managérial

L'évolution du rôle du manager reflète les transformations sociales, économiques et technologiques au sein des organisations. En 1916, Henri Fayol (Fayol, 1916) introduit une première approche du rôle managérial en identifiant cinq fonctions principales : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. En 1973, Mintzberg (Mintzberg, 2015) enrichit cette vision en proposant une typologie de dix rôles, répartis en trois catégories : interpersonnels (symbole, agent de liaison, leader), liés à l'information (observateur actif, diffuseur, porte-parole) et décisionnels (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur). Depuis, de nouveaux rôles ont émergé, notamment la gestion des conflits, la motivation, le bien-être des collaborateurs et la conduite du changement (Goter & Datry, 2024). Hassard et Morris (2022) soulignent que ces fonctions exigent une flexibilité et une disponibilité accrues dans les environnements modernes.

2.3. L'impact de la digitalisation et de l'hybridation du travail sur le management

La digitalisation et l'hybridation du travail redéfinissent profondément le rôle des managers et la gestion des équipes. L'une des principales transformations réside dans la gestion du temps (Focacci et al., 2024). L'automatisation des tâches administratives et organisationnelles permet de gagner en efficacité, réduisant ainsi la nécessité pour les managers d'utiliser leurs compétences techniques traditionnelles (Focacci et al., 2024; Payre, 2014). Cette évolution s'accompagne également d'une plus grande flexibilité du travail, favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle (Angelici & Profeta, 2020). Toutefois, cette flexibilité peut entraîner une intensification des horaires de travail (Miltsov, 2021) et une disponibilité quasi permanente des managers ((Petani & Mengis., 2023). De plus, elle offre aux employés une autonomie accrue (Focacci et al., 2024), l'un des trois besoins fondamentaux pour une motivation optimale. Cependant, cette autonomie n'est pas sans paradoxes. Bien qu'elle favorise la créativité, l'innovation, la responsabilisation, la satisfaction et la motivation intrinsèque, elle peut aussi générer des effets négatifs, tels qu'un stress accru, un brouillage des frontières entre vie privée et professionnelle, et un sentiment d'isolement, qui peut conduire à une diminution du sentiment d'appartenance des employés (Focacci et al., 2024; Barabel & Meier, 2022). Les managers doivent alors s'efforcer d'éviter d'être perçus comme trop intrusifs dans la vie privée de leurs employés et d'exercer un contrôle excessif, ce qui risquerait de nuire à la confiance et à l'engagement des équipes (St-Onge & Bachini, 2023). En outre, ils doivent jongler avec des exigences organisationnelles souvent contradictoires par rapport aux besoins humains des employés (Barabel & Meier, 2022).

Ces défis s'inscrivent pleinement dans le principal enjeu actuel des managers : concilier proximité et distance (Frimousse & Peretti, 2020). Dans ce contexte, le rôle du manager continue de se transformer. Barabel et Meier (2022) introduisent le concept de "manager ambidextre", qui désigne un management combinant présence physique et gestion à distance. Selon eux, les managers doivent être capables de gérer l'équilibre entre tâches en présentiel (high touch) et à distance (low touch), en tenant compte de la nature des tâches. Ils doivent aussi maintenir un juste équilibre entre échanges individuels personnalisés et moments collectifs, afin de renforcer la cohésion d'équipe, et trouver un compromis entre hyper-présence et autonomie, tout en adaptant leur style managérial selon les besoins du contexte. Purvanova et Bono (2009) insistent sur l'importance d'un leadership transformationnel qui stimule intellectuellement les équipes, favorise la créativité et l'innovation, tout en optimisant les ressources disponibles pour améliorer la performance.

Les compétences des managers évoluent en réponse à ces transformations. Selon Katz (1974), les compétences managériales se divisent en trois catégories : techniques, relationnelles et conceptuelles. Dans le contexte actuel, ce sont principalement les compétences relationnelles et technologiques qui deviennent essentielles, reléguant les compétences techniques au second plan (Barabel & Meier, 2022; Gentry et al., 2008). Les managers de demain devront développer des compétences interculturelles, numériques et innovantes pour naviguer efficacement dans ce nouveau paysage (Dejoux, 2016).

Le rôle du manager se redéfinit ainsi, passant d'un statut d'expert à celui de coach ou de mentor, ce qui nécessite une réévaluation complète de sa fonction (Gjerde & Alvesson, 2020; Leavy, 2023). Parallèlement, les structures hiérarchiques sont réorganisées, les entreprises évoluant vers des espaces de travail plus horizontaux et autonomes, favorisant l'auto-organisation des équipes et la co-construction des objectifs (Focacci et al., 2024; Barabel & Meier, 2022). Cependant, cette évolution soulève des interrogations sur l'ambiguïté croissante du rôle du manager, dans un contexte où l'autonomie des employés et la collaboration sont davantage valorisées.

3. La reconnaissance des managers en contexte hybride

Comme indiqué précédemment, le rôle du manager a profondément évolué ces dernières années (Focacci et al., 2024). D'un simple superviseur chargé de l'exécution des tâches, il s'est transformé en un acteur clé du leadership, de l'accompagnement des équipes et du développement de l'engagement. De plus, nous avons vu que cette évolution impose aux managers d'acquérir de nouvelles compétences, notamment la gestion de la flexibilité et de l'autonomie, ainsi que la capacité à concilier proximité et distance, tout en jonglant avec des exigences organisationnelles souvent contradictoires par rapport aux besoins humains des employés (Angelici & Profeta, 2020).

De plus, le travail hybride accentue les attentes des employés en matière de reconnaissance. (Brun, 2021). Ne pouvant plus compter sur la présence physique pour valider leur travail, ces derniers attendent de leurs managers une reconnaissance plus tangible et personnalisée, centrée sur leur autonomie et la valorisation de leurs idées (Brun, 2021). Dans ce contexte, les managers s'impliquent émotionnellement dans leur rôle, un phénomène qu'on appelle le "managerial caring". Ce concept, introduit par Kroth et Keeler (2018), désigne l'engagement des managers envers le bien-être de leurs équipes, en plus de leurs responsabilités organisationnelles. Si ce

"caring" est de plus en plus valorisé dans des environnements hybrides, il reste toutefois souvent unilatéral et peu réciproque, les managers souffrant d'un manque de reconnaissance pour leurs efforts (Taskin et al., 2025). Cette situation crée un dilemme : d'une part, ils s'investissent émotionnellement pour soutenir leurs équipes, d'autre part, ils doivent préserver leur propre équilibre émotionnel pour éviter l'épuisement. Ce conflit peut entraîner un retrait émotionnel, nuisant à la fois à leur efficacité et à leur identité professionnelle (Taskin et al., 2025).

L'évolution et la complexité croissante du rôle du manager, tant sur le plan organisationnel que sur le plan émotionnel, mettent en évidence l'importance qu'ils reçoivent de la reconnaissance pour prévenir l'épuisement et maintenir l'efficacité des managers en contexte hybride.

4. Conclusion

En conclusion, l'intégration du travail hybride dans les modes de fonctionnement organisationnels impose de nouveaux défis pour les managers, qui doivent désormais naviguer entre une gestion des équipes à distance et en présentiel. Ce contexte modifie profondément leur rôle, le rendant plus complexe et exigeant. En effet, les managers se trouvent confrontés à des attentes croissantes de la part de leurs supérieurs hiérarchiques, tout en devant répondre aux demandes de leurs équipes, notamment en termes de reconnaissance, de flexibilité et de disponibilité. Parallèlement, ils doivent s'assurer que le travail hybride soit mis en place de manière optimale, tout en préservant le bien-être de leurs collaborateurs.

Dans ce cadre, les compétences relationnelles sont devenues primordiales, forçant les managers à jongler en permanence entre leurs responsabilités professionnelles et leurs émotions personnelles. Cette dimension émotionnelle, bien qu'essentielle, représente également une source de stress et de risque d'épuisement, alourdissant leur charge de travail. En dépit de l'ampleur de leurs missions et de l'investissement émotionnel qu'elles nécessitent, les managers – qu'ils soient de proximité ou intermédiaires – ne semblent pas toujours recevoir la reconnaissance qu'ils méritent. Alors que la reconnaissance des employés par leurs managers est souvent étudiée, celle des managers eux-mêmes reste largement ignorée.

Au début de ce mémoire, nous avons commencé par poser la question suivante : "Quelle reconnaissance pour les managers en contexte hybride ?" À la lumière de notre analyse, nous pouvons désormais affiner cette interrogation. Comme nous l'avons précisé, nous nous appuyerons sur la typologie de la reconnaissance de Laurent Taskin et Anne Dierich, qui

distingue la reconnaissance anthropologique, pratique et contributive. Nous souhaitons aussi introduire la notion de "manager hybride", soit un manager évoluant dans un environnement hybride. Ainsi, nos questions prennent la forme suivante : "Quelle reconnaissance anthropologique pour les managers hybrides ? Quelle reconnaissance pratique pour les managers hybrides ? Quelle reconnaissance contributive pour les managers hybrides ?"

En outre, nous nous interrogeons sur l'adéquation de cette typologie avec le contexte hybride. Est-elle suffisamment pertinente, ou pourrait-elle nécessiter la création d'une nouvelle typologie spécifique ? Cette question restera ouverte et sera approfondie à la fin de notre mémoire.

Méthodologie

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour une analyse qualitative. Cette méthode est particulièrement appropriée à notre sujet, car elle s'applique pleinement aux sciences humaines et sociales (Roussel et Wacheux, 2005), et permet d'explorer les expériences subjectives ainsi que les significations que les interviewés leur attribuent (Paillé & Mucchielli, 2016). De plus, cette approche respecte les cinq caractéristiques de la recherche qualitative selon Creswell (2013). En effet, l'analyse qualitative est une méthodologie axée sur l'exploration, ce qui est particulièrement pertinent pour un phénomène encore mal compris, tel que la reconnaissance des managers dans un contexte hybride. Ensuite, elle met en avant l'importance du contexte, un élément essentiel pour saisir les dynamiques organisationnelles et les interactions sociales (Roussel et Wacheux, 2005). En l'occurrence, le contexte de la reconnaissance et du management varie selon les entreprises et les cultures, ce qui justifie une attention particulière à cet aspect. Par ailleurs, cette méthodologie repose sur une approche inductive, qui consiste à analyser des données (telles que des entretiens) non pas dans le but de confirmer des hypothèses préexistantes, mais pour dégager des tendances (Paillé & Mucchielli, 2016). Enfin, les deux dernières caractéristiques soulignent le rôle central du chercheur en tant qu'instrument principal de l'analyse et l'importance du langage, des mots et des expressions des interviewés, qui portent un sens au-delà du simple contenu factuel. Cette approche interprétative (Denzin & Lincoln, 2018) nous permet ainsi de ne pas seulement retranscrire les entretiens, mais d'en extraire la signification en tenant compte du contexte.

Dans un premier temps, nous avons élaboré un guide d'entretien (Voir annexe 1) structuré autour de cinq grandes questions ouvertes. Ce format flexible nous permettait d'adapter les

questions au fur et à mesure des échanges, un critère essentiel de l'analyse qualitative (Roussel & Wacheux, 2005). Nous avons systématiquement commencé par demander à l'interviewé de se présenter et d'évoquer son parcours, afin de le mettre à l'aise et de favoriser une meilleure fluidité dans l'entretien. Ensuite, nous avons abordé le concept de reconnaissance et la manière dont la personne se sentait reconnue. Nous avons également évoqué le contexte hybride, les défis qu'il engendre, et son impact sur la reconnaissance. Bien que nous ayons préparé des sous-questions pour nous assurer de ne rien omettre, chaque entretien était unique et adapté à l'interlocuteur.

La majorité des entretiens a été réalisée à distance via Teams et Google meet, ce qui nous permettait d'être présentes toutes les deux à chaque interview, tout en surmontant les contraintes géographiques et temporelles. Cela constituait également une solution pratique pour les managers, dont les emplois du temps sont souvent très chargés. Chaque entretien a duré entre 30 minutes et une heure, selon la quantité d'informations que les managers ont souhaité partager. Nous avons poursuivi les interviews jusqu'à saturation des données, soit un total de 20 entretiens, couvrant une diversité de secteurs et de profils. Nous cherchions à atteindre des managers intermédiaires qui ont des politiques de travail hybride variant de 1 à 4 jours de télétravail. Un tableau récapitulatif de notre échantillon est présenté ci-dessous. Par souci de confidentialité et d'anonymat, nous avons utilisé des pseudonymes pour chaque manager afin de ne pas révéler leur vraie identité.

Numéro de l'entretien	Pseudonymes	Poste	Composition de l'équipe	Politique de travail
1	Julien Moreau	Manager	Entre 5 et 10 personnes	3 ou 4 j/ semaine au bureau
2	Claire Dubois	Manager département marketing	4 personnes dont 1 à l'étranger	Min 2j/semaine au bureau, 3-4 jours quand il y a des processus d'onboarding. Claire vient 4j
3	Nadia Bensalem	Responsable d'équipe	17 personnes	Min 2j/semaine au bureau

4	Hugo Marchal	Coordinateur commercial	Gère 15 personnes qui font de la gestion de dossier et coordonne 12 commerciaux mais qui ne sont pas sous sa responsabilité directe	3j/ semaine au bureau (au choix), lui il vient 4j
5	Léo Dumas	Team leader	8 personnes	3j/ semaine au bureau (essaye que ça soit les mêmes)
6	Thomas Garnier	Manager	20 personnes	4j/ semaine au bureau
7	Élise Perrin	Contracting officer	6 en Belgique et 6 à l'étranger	2j/semaine au bureau
8	Damien Lefèvre	Responsable d'un service support et du business continuity plan	5 personnes en direct et deux managers qui gèrent chacun 10 personnes	2j/ semaine au bureau, les mêmes (lui essaye 4 jours)
9	Laura Vandermeulen	Talent acquisition	6 personnes dont 2 au Maroc	2j/semaine au bureau (les mêmes)
10	Sophie Lambert	Talent acquisition	/	2j/semaine au bureau (les mêmes)
11	Nicolas Martin	Membre du conseil de gérance	7 personnes	4j/ semaine au bureau
12	Antoine Chevalier	Operation manager	8 personnes	2j/semaine au bureau
13	Bernard Delcourt	Project manager senior	15 personnes	3j/semaine au bureau
14	Caroline Simon	Responsable du développement commercial et des appels d'offre	Pas d'équipe directe	/
15	Hélène Morel	Responsable d'équipe	17, sur des sites différents	3j/ semaine au bureau, on essaye les mêmes jours (elle 4jours)

16	Sandrine Leroy	Responsable du service d'une ville	10 personnes	3j/ semaine au bureau (mardi obligatoire) mais elle vient tous les jours
17	Adrien Fontaine	Directeur du bureau et chef de service du département environnement	35/40 personnes	3-4j/semaine au bureau
18	Stéphane Noël	Administrateur délégué	/	/
19	Françoise Henry	Manager d'équipe	7 personnes	10 jours de télétravail par mois flexible
20	Christine Boulanger	Responsable d'équipe Payroll	18 personnes dont 3 au Portugal	1-2j/ semaine au bureau

Tableau 7 : Résumé de notre échantillon

L'ensemble de ces personnes interviewées ont été trouvées grâce à des publications sur des réseaux sociaux tels que LinkedIn ou Facebook, à des connaissances ou à du bouche à oreille.

Pour analyser les données qualitatives issues des entretiens, nous avons opté pour une analyse thématique, une méthode permettant d'identifier, organiser et interpréter des motifs récurrents dans les discours (Braun & Clarke, 2006 ; Paillé & Mucchielli, 2012). Cette démarche s'est structurée selon une logique ascendante inspirée de Paillé & Mucchielli (2012), et en suivant les six étapes proposées par Braun et Clarke (2006).

Nous avons tout d'abord pris le temps de nous familiariser avec les données, en retranscrivant les entretiens, en les relisant attentivement, puis en les répertoriant dans un tableau de synthèse. Les retranscriptions de ces entretiens ne sont pas disponibles directement dans ce document afin de garder l'anonymat et la confidentialité des participants. À partir de cette lecture approfondie, nous avons réalisé un codage initial, qui a permis de faire émerger les premiers sous-thèmes de manière inductive, en mobilisant une inférence faible (Paillé & Mucchielli, 2012), afin de rester au plus près des propos des interviewés. Cette phase exploratoire a mis en

évidence une variété de dimensions évoquées par les managers et a permis de les classer sous différents thèmes plus larges (voir Annexe 2). Toutefois, tous les thèmes relevés ne semblaient pas directement cohérents avec notre question de recherche.

Ainsi, dans une optique de rigueur analytique, nous avons opéré un tri raisonné des thèmes et nous avons réajusté ceux dont nous avons besoin pour notre analyse. Ensuite, nous avons classé les thèmes restants selon les trois formes de reconnaissance définies dans le cadre conceptuel de Taskin & Dietrich (2024) : la reconnaissance anthropologique, la reconnaissance pratique et la reconnaissance contributive. Cette seconde phase relève d'une approche thématique hybride, qui articule une phase inductive issue des données du terrain avec une structuration déductive éclairée par la littérature scientifique.

Cette double approche permet ainsi de conjuguer fidélité au discours des participants et mobilisation rigoureuse du cadre théorique, afin d'apporter une réponse construite à la question centrale du mémoire qui porte sur les types de reconnaissance pour les managers hybrides. Outre les formes de reconnaissance évoquées précédemment, un autre thème important est ressorti de notre analyse : l'impact du contexte hybride sur la reconnaissance. Bien que ce sujet soit apparu comme pertinent, il ne s'intégrait pas directement dans nos questions de recherche, étant davantage destiné à apporter un éclairage contextualisé. Nous avons donc choisi de le traiter séparément. Par ailleurs, il nous a paru essentiel de revenir sur les recommandations formulées par les managers visant à améliorer la reconnaissance dans un environnement de travail hybride. Notre tableau analytique final se trouve ainsi juste ci-dessous :

Thèmes	Sous-thèmes
Reconnaissance anthropologique	Investissement émotionnel
	Confiance et autonomie
	Reconnaissance informelle
	Reconnaissance de la personnalité
	Reconnaissance par les pairs
	Reconnaissance par la hiérarchie et les équipes
Reconnaissance Pratique	Posture intermédiaire

	L'adaptabilité
	Autonomie VS contrôle
	La communication et la cohésion à distance
Reconnaissance contributive	Visibilité des résultats
	Valorisation des résultats
Suggestions d'amélioration de la reconnaissance	Évaluation des performances
	Célébrations de réussites
	Communication explicite
	Feedbacks
Contexte hybride et son impact sur la reconnaissance	Impact absent

Tableau 8: Analyse thématique

Résultats

Avant d'entrer dans l'analyse des trois formes de reconnaissance, il convient de faire un point général sur la perception de la reconnaissance par les managers.

Bien que tous s'accordent sur l'importance fondamentale de la reconnaissance, les besoins à cet égard varient considérablement. Que ce soit en termes d'intensité ou de modalités de reconnaissance, chaque manager semble avoir des attentes spécifiques. La reconnaissance prend des formes multiples, et au-delà des considérations financières, elle s'inscrit avant tout dans une logique humaine et relationnelle.

1. Reconnaissance anthropologique

Pour rappel, la reconnaissance anthropologique, selon Taskin et Dietrich (2024), va au-delà de la performance et des contributions professionnelles en valorisant la personne dans sa globalité. Plusieurs dimensions ressortent du discours des managers hybrides et témoignent de cette quête de reconnaissance humaine et existentielle dans leur fonction.

1.1. Investissement émotionnel

Les résultats montrent que les managers hybrides investissent considérablement dans la dimension relationnelle et émotionnelle de leur rôle. Nombre d'entre eux mettent en avant un « management humain » fondé sur la bienveillance, l'écoute active et la flexibilité. Ils s'efforcent de répondre aux besoins individuels de chaque collaborateur, en ajustant leur posture et en faisant preuve d'une grande empathie. Toutefois, cet engagement émotionnel, bien que central, est rarement reconnu de manière explicite dans les structures organisationnelles. En effet, un point relevé est l'absence de reconnaissance de la charge mentale et de l'investissement émotionnel des managers, particulièrement dans leur rôle de « tampon » entre la direction et les équipes. Cette carence fragilise leur sentiment de reconnaissance anthropologique, car elle invisibilise leur dimension humaine et relationnelle, pourtant centrale dans leur rôle, en ne reconnaissant ni leurs émotions ni leur posture éthique et empathique.

“On ne prend pas vraiment compte de la réalité que vous pouvez vivre en tant que manager intermédiaire, on va dire. On croit que la charge mentale, c'est que pour les gros managers.” (Nadia Bensalem)

“J'ai l'impression que du point de vue des collaborateurs, les managers n'ont pas le droit d'être mal”. (Nicolas Martin)

1.2. Confiance et autonomie comme reconnaissance implicite

Un autre levier fort de reconnaissance anthropologique évoqué par les participants est la confiance accordée par la hiérarchie, notamment à travers l'autonomie laissée dans l'organisation du travail. Le télétravail, en particulier, est perçu comme une marque de confiance implicite, qui valorise la capacité des managers à s'organiser librement tout en assumant leurs responsabilités.

“Est-ce que je me sens reconnu par mon chef ? Oui, parce que du coup, je suis très autonome, il me fait 100% confiance dans ce que je fais”. (Léo Dumas)

Cette autonomie est perçue comme une marque de respect envers leur liberté intérieure et leur intégrité. Elle incarne une forme de reconnaissance anthropologique, en ce qu'elle repose sur la confiance dans leur capacité à agir en tant que personnes responsables. C'est une reconnaissance qui privilégie la liberté d'agir plutôt que la surveillance ou le contrôle.

1.3. Reconnaissance informelle de l'équipe

La reconnaissance anthropologique provient surtout des membres de l'équipe, à travers des gestes informels et quotidiens tels que des remerciements, des retours positifs ou une ambiance de travail chaleureuse. Pour de nombreux managers, la principale source de reconnaissance reste ainsi l'appréciation directe de leur équipe. Les retours positifs sur leur manière de manager, ainsi que la réussite et l'épanouissement de l'équipe, sont perçus comme des formes de reconnaissance adressés non pas seulement au rôle ou aux résultats du manager, mais à sa personne dans son individualité, son style de leadership et ses qualités humaines. Cette reconnaissance semble se manifester plus fréquemment lorsque le lien entre le manager et son équipe est régulier et proche. On relève également un principe de réciprocité : les managers qui reconnaissent l'engagement de leurs équipes ressentent qu'ils reçoivent, en retour, une forme de gratitude et de reconnaissance. Cependant, le travail hybride semble avoir un impact négatif sur cette reconnaissance informelle, qui repose sur des échanges spontanés et des interactions au bureau. Les qualités personnelles ou les efforts invisibles des managers, souvent reconnus par des gestes informels, sont plus difficiles à percevoir à distance. L'absence de ces échanges réduit ainsi le sentiment de reconnaissance anthropologique.

“Mais pour partager des connaissances, faire du mentorat, tout ce qu'on appelle les conversations de corridor ou à la machine à café... c'est quelque chose que je trouve très difficile à faire quand on est en télétravail.” (Adrien Fontaine)

1.4. Reconnaissance de la personnalité

Un dernier point qui ressort des interviews est l'idée que le métier de manager ne devrait pas être attribué principalement sur base de promotions automatiques ou de résultats de performance, mais en fonction de la personnalité, des qualités humaines et des aptitudes relationnelles des individus. Ces dimensions prennent une importance accrue dans un contexte hybride où la relation devient plus fragile. Cette posture traduit une forme de reconnaissance anthropologique, dans la mesure où elle consiste à reconnaître la personne dans sa singularité et sa valeur intrinsèque, et non uniquement pour ses compétences techniques ou son statut hiérarchique.

“Pour moi, les choix, aujourd'hui, sont mal faits [...] Il faut des gens avec des qualités, des talents et des compétences spécifiques pour ce métier”. (Damien Lefèvre)

2. Reconnaissance pratique

La reconnaissance pratique, telle que définie par Taskin et Dietrich (2024), met en valeur le travail réel. Elle repose sur la prise en compte des efforts concrets, souvent invisibles, que les individus mobilisent pour accomplir leur mission au quotidien. Les thèmes identifiés dans cette analyse reflètent les défis spécifiques et les ajustements silencieux que les managers hybrides déploient dans leur rôle, et qui mériteraient une reconnaissance explicite.

2.1. Les différentes sources de reconnaissance

2.1.1. Reconnaissance de compétences par les pairs

Certains managers perçoivent de la reconnaissance dans les interactions avec leurs pairs. Le fait que d'autres collaborateurs sollicitent leur avis ou leur expertise est perçu comme une forme de validation implicite de leurs compétences.

“Je trouve qu'au niveau reconnaissance, on en a de nos pairs”. (Nadia Bensalem)

“Moi, je me sens, je pense, reconnue, parce que je travaille avec beaucoup de personnes dans différentes équipes, parce que je m'intéresse à beaucoup de choses et donc je sors souvent de mon périmètre. [...] Quand les gens viennent vers vous pour un conseil, même hors de votre champ direct, c'est une forme de reconnaissance de vos compétences”. (Françoise Henry)

2.1.2. Reconnaissance absente du travail invisible par les équipes et la hiérarchie

Au niveau de la hiérarchie et des équipes, un sentiment récurrent d'invisibilité du travail réel traverse les discours des managers interrogés. Si la hiérarchie reconnaît en priorité les résultats quantifiables, elle semble négliger les conditions dans lesquelles ces résultats ont été obtenus, ainsi que les efforts déployés en amont. Du côté des collaborateurs, certaines compétences relationnelles ou managériales sont parfois saluées, mais il semble y avoir toujours une confusion autour de leur rôle.

“Parfois, ils ne savent pas toujours tout ce que l'on fait pour eux”. (Françoise Henry)

L'éloignement physique dû au mode de travail hybride accentue ce ressenti d'invisibilité que ça soit de la part des équipes ou des supérieurs.

“Tout ce qui est plus personnel et peut impacter le travail, on ne le voit pas, donc c'est plus difficile de reconnaître ce qu'on fait” (Léo Dumas)

2.2. Les pratiques managériales à reconnaître

2.2.1 *Posture intermédiaire*

Premièrement, le travail de médiation, acte central du travail managérial réel, reste souvent invisible. On parle ici des efforts pour essayer de traduire les directives de la direction de la meilleure des manières pour l'équipe. Les managers soulignent également les efforts émotionnels que les managers investissent dans leur rôle de tampon ainsi que les efforts pour essayer de prendre de la distance pour préserver leur charge mentale.

“Donc, il y a les attendus des équipes qui disent qu'ils veulent de la reconnaissance, de l'hybridité, des formations, des mobilités, des nouveaux outils, apprendre l'IA. Et c'est normal. Et puis, il y a la pression de la direction qui dit, voilà, il y a la stratégie, on veut aller là-bas.” (Damien Lefèvre)

2.2.2 *L'adaptabilité*

Deuxièmement, le management humain que les managers tentent d'adopter représente un véritable investissement personnel, qui mérite d'être reconnu. En effet, ces compétences humaines, au-delà de constituer des qualités individuelles, relèvent aussi de pratiques professionnelles qu'il convient de valoriser. Il s'agit notamment de la capacité à s'adapter aux spécificités de chaque membre de l'équipe. Pour certains collaborateurs, un accompagnement plus étroit est nécessaire, tandis que pour d'autres, il est préférable de favoriser une plus grande autonomie, en fonction de leur niveau d'expérience et de leurs besoins spécifiques. Cette logique d'adaptation suppose de bien connaître son équipe, leurs attentes ainsi que leur environnement de travail. En contexte hybride, les besoins en matière d'autonomie et de reconnaissance sont d'autant plus variés, ce qui complexifie la tâche managériale. Or, cette capacité d'adaptation fine est rarement reconnue comme une compétence à part entière, ni comme une dimension du travail managérial à valoriser. Cette absence de reconnaissance contribue à invisibiliser le rôle réel des managers en contexte hybride.

“Sur les trois personnes de mon équipe, il n'y en a pas un qui se gère de la même manière”. (Sophie Lambert)

2.2.3 *L'autonomie VS contrôle*

Un vrai défi pour les managers est de trouver un équilibre entre autonomie et contrôle. Ils évoquent tous le fait de vouloir éviter le micromanagement qu'ils perçoivent comme une forme de contrôle excessif qui peut infantiliser les employés et nuire à leur autonomie. On remarque

ainsi une tendance des managers à agir comme des « chefs d'orchestres » en ayant un rôle plutôt axé sur la coordination tout en laissant de l'autonomie aux employés.

“C’est un peu ambigu, parce qu’un chef qui répond tout de suite et qui montre qu’il est là peut donner l’impression qu’il n’a que ça à faire. Mais en même temps, il ne faut pas faire attendre les gens et bloquer leur processus”. (Julien Moreau)

“Je pense qu’il faut mettre des bases et avoir un bon suivi, sans être dans le micromanagement non plus”. (Laura Vandermeulen)

2.2.4 La communication et la cohésion à distance

L'un des principaux défis pour les managers hybrides est le développement de nouvelles compétences en communication à distance. Dans un environnement hybride, la collaboration n'est plus aussi naturelle et fluide qu'auparavant et la création de liens interpersonnels est plus compliquée. Les managers doivent donc désormais utiliser des outils numériques tels que Teams pour maintenir la cohésion d'équipe, créer des points de contact réguliers et se rendre disponibles malgré la distance géographique. Cette gestion de la cohésion d'équipe à distance nécessite un investissement important en termes de temps et d'énergie, et constitue un aspect central de la reconnaissance pratique.

“Parfois, elles se sentent seules, et quand elles ont une problématique, elles doivent toujours prendre leur téléphone, aller sur Teams et appeler les collègues ou des choses comme ça. Alors qu'avant, c'était quand même beaucoup plus spontané”. (Hugo Marchal)

On note également les efforts pour atténuer d'autres problèmes spécifiques au travail hybride comme par exemple la gestion des réunions à distance. Celles-ci sont plus longues et manquent de chaleur humaine. La qualité des échanges semble se dégrader et les réunions sont souvent perçues comme moins engageantes, en particulier lorsque les caméras sont éteintes et que les participants restent passifs. Cette passivité, associée à la surcharge d'écrans, engendre ce qu'on appelle la “Zoom fatigue”. Les réunions hybrides, avec des participants en présentiel et d'autres à distance via Teams, exacerbent ces problèmes. En effet, les participants à distance se retrouvent souvent désavantagés. Les managers tentent de faire de leurs mieux pour assurer des réunions correctes même à distance, mais cela devient compliqué lorsque l'équipe en face ne réalise pas les efforts qu'ils font et n'agissent pas en conséquence.

“Il y a des fois, on est en réunion, on est 17, j'ai ma caméra allumée, les autres ferment leur caméra. Je ne vois personne, même pas un pouce, même pas quelqu'un qui ouvre son micro pour dire oui, oui, vous avez compris ? Et puis là, j'attends, j'attends”. (Nadia Bensalem)

“Après, il y a eu d'autres phénomènes qui sont installés. Il y a eu la zoom fatigue, etc. Donc, les caméras, maintenant, plus personne ne les allume. Ou très peu. Donc je dirais qu'à distance, on a perdu du lien, je crois.” (Damien Lefèvre)

3. Reconnaissance contributive

Comme mentionné plus tôt, la reconnaissance contributive, telle que définie par Taskin et Dietrich (2024), vise à valoriser les résultats obtenus par le travail.

3.1. Visibilité des résultats

Comme dit précédemment, les managers décrivent leur rôle de manager hybride comme étant des *“chefs d'orchestres”* ou *“coachs sportifs”*. Leur objectif est de coordonner les équipes. Cela rend leurs contributions individuelles parfois moins visibles. Les performances observées résultent souvent d'un travail collectif, ce qui rend délicate la distinction entre ce qui relève de l'action du manager et ce qui découle de l'implication de son équipe. Ainsi, la reconnaissance des résultats tend à se construire à l'échelle du collectif, en mettant l'accent sur la performance globale plutôt que sur l'apport managérial en tant que tel.

“Au niveau de mes supérieurs, eux, après ce qu'ils regardent avant tout, c'est les résultats de l'équipe”. (Sophie Lambert)

Pourtant, on note tout de même que cette reconnaissance collective peut aussi être perçue comme un reflet positif du rôle du manager, dans sa capacité à mobiliser les compétences et à conduire son équipe vers la réussite.

3.2. Valorisation des résultats

La reconnaissance contributive est accordée par les supérieurs hiérarchiques. Elle peut s'exprimer par des formes de valorisation financière, telles que des primes ou des bonus.

Cependant, bien que les primes soient appréciées, elles paraissent insuffisantes. Ce qui ressort fortement de nos entretiens, c'est l'importance des marques de reconnaissance plus fréquentes et verbalisées, telles que des remerciements formels ou des félicitations exprimées directement par la hiérarchie. L'accent semble être mis sur une reconnaissance plus humaine, qui ne se limite pas à des aspects matériels.

“Pouvoir féliciter quand les objectifs sont atteints” (Laura Vandermeulen)

“Oui, 95% du temps, on est reconnu. Oui, ça oui. Je me sens bien parce que le chef le dit”. (Julien Moreau)

De plus, la majorité des managers assimilent la reconnaissance au job qu'ils font et non pas forcément aux résultats atteints. Ainsi, la reconnaissance contributive a été beaucoup moins mise en avant lors de nos entretiens.

“La reconnaissance, déjà, c'est la reconnaissance du job que l'on fait. Ce n'est pas forcément toujours par rapport à une rémunération”. (Christine Boulanger)

“La reconnaissance, je pense que c'est de dire qu'on a fait un bon travail et qu'on est content de la personne”. (Léo Dumas)

4. Initiatives et pratiques suggérées pour améliorer la reconnaissance des managers en mode hybride

Interrogés sur les leviers à activer pour améliorer leur propre reconnaissance, les managers ont partagé plusieurs pistes, issues tant d'initiatives déjà en place que d'idées plus innovantes.

Un premier axe évoqué est l'importance d'évaluer les performances de manière juste et équitable, que la personne soit en présentiel ou à distance. Le *“management by objectifs”* apparaît comme une pratique permettant d'offrir une ligne directrice et garantissant ainsi une vision commune et un suivi constant.

“On a un performance playbook, c'est-à-dire qu'on a des niveaux. [...] C'est basé sur des compétences et c'est la même chose pour tout le monde”. (Claire Dubois)

Ensuite, plusieurs managers insistent sur l'importance de créer des occasions pour célébrer les réussites, notamment en contexte hybride où les interactions informelles sont plus rares.

“On se croise, entre guillemets, beaucoup moins en bureau, il y a beaucoup moins d'opportunités de pouvoir avoir cette reconnaissance. Donc, il faudrait peut-être créer des moments pour ça et pour le faire.” (Hugo Marchal)

Par ailleurs, la reconnaissance passe aussi par une communication explicite de la part de la direction.

“On peut bien dire que ça a été remarqué, que c'est apprécié, qu'on a géré ça.” (Léo Dumas)

Enfin, plusieurs insistent sur la nécessité d'un feedback plus continu, dépassant les évaluations ponctuelles de fin d'année. Cela pourrait notamment passer par des entretiens réguliers avec les N+1, formalisant un espace d'échange où la reconnaissance peut s'exprimer de manière plus soutenue. La mise en place d'évaluations à 360° est également envisagée comme un moyen d'assurer une reconnaissance plus globale et objective.

“Faire des évaluations à 360 degrés avec le manager ainsi que les membres des équipes.” (Sophie Lambert)

5. La reconnaissance et le contexte hybride

En moyenne, les managers interrogés travaillent entre 2 et 3 jours en télétravail. Certains managers estiment que le passage au travail hybride n'a pas significativement modifié la reconnaissance.

“Pas plus ou moins de reconnaissance par rapport au travail hybride”. (Elise Perrin)

Toutefois, ils nuancent cette perception, soulignant qu'une augmentation du télétravail pourrait, à terme, avoir un impact sur leur propre reconnaissance.

“Si la proportion de télétravail était beaucoup plus importante, je pense que ça pourrait l'impacter”. (Hélène Morel)

6. Conclusion

La reconnaissance anthropologique repose largement sur des gestes informels, le plus souvent exprimés par l'équipe plutôt que par la hiérarchie. Si la reconnaissance par l'équipe reste plus fréquente, elle demeure fragile en contexte hybride car elle dépend des échanges réguliers et chaleureux. Elle se manifeste par des retours positifs, une bonne ambiance, et parfois une réciprocité perçue entre la reconnaissance donnée et reçue. De la part de leur hiérarchie, les managers attendent une forme de reconnaissance plus implicite qui passe par la confiance et l'octroi d'une plus grande autonomie.

Parallèlement, ils adoptent une posture de proximité, centrée sur l'écoute et le soutien à leurs collaborateurs, qui implique un fort investissement émotionnel. Pourtant, cette dimension humaine du management reste peu visible et rarement reconnue de manière institutionnelle. Enfin, les managers expriment le souhait que leur rôle soit reconnu à travers leurs qualités humaines et relationnelles, et pas uniquement sur base de résultats ou d'une logique de promotion automatique.

La reconnaissance pratique, quant à elle, met en lumière la tension entre le travail réellement accompli et la manière dont il est perçu et valorisé par l'organisation. Alors que celui-ci peut être reconnu par les pairs, les efforts liés à l'adaptation constante, à la médiation, à la gestion de l'équilibre entre contrôle et autonomie et à la communication et cohésion d'équipe dans un environnement hybride sont souvent peu visibles et donc peu reconnus par la hiérarchie et les équipes.

La reconnaissance contributive, centrée sur les résultats, pose également problème. Dans un environnement hybride où les contributions individuelles s'inscrivent souvent dans des dynamiques collectives, il devient difficile d'identifier clairement le rôle spécifique de chacun. Cette opacité entraîne une reconnaissance des performances parfois floue. Lorsque les résultats sont tout de même valorisés, on observe que les managers, sans négliger les dimensions financières, semblent accorder de plus en plus d'importance à des formes de reconnaissance verbale, régulière et authentique.

Pour renforcer la reconnaissance des managers en contexte hybride, plusieurs pistes sont envisagées telles que des évaluations de performances, des feedbacks réguliers ou encore des temps de célébration.

Si la majorité des managers ne perçoivent pas d'impact significatif du contexte hybride sur la reconnaissance, ceux-ci craignent tout de même une diminution de celle-ci en cas d'augmentation du télétravail.

Discussion des résultats

Lien avec la théorie

De manière générale, nos résultats empiriques confirment largement les apports théoriques développés dans la première partie de ce mémoire, tout en révélant certaines nuances. Nous revenons ci-dessous sur les principales convergences observées avec la littérature, ainsi que sur les apports spécifiques de notre analyse.

Tout d'abord, en lien avec les travaux de Brun (2021), la reconnaissance apparaît comme un élément central dans l'expérience des managers, bien qu'elle soit rarement formulée de manière explicite. Ce qui nous a particulièrement frappés, c'est que lorsqu'on évoque la reconnaissance avec les managers, tous la jugent essentielle, mais l'associent spontanément à leurs collaborateurs, et non à eux-mêmes. Ils se positionnent d'abord comme donneurs de

reconnaissance, plutôt que comme destinataires. Cependant, on retrouve quand même bien les trois types de reconnaissance décrits par Taskin et Dietrich (2024).

Pourtant, lorsqu'on approfondit les échanges, on perçoit des attentes bien réelles en matière de reconnaissance, mais exprimées sous des formes spécifiques. Par exemple, l'autonomie et la confiance accordées par la hiérarchie sont particulièrement valorisées, ce qui rejoint les apports théoriques. Le télétravail, souvent perçu comme un signe de confiance, s'inscrit pleinement dans cette logique.

Les témoignages soulignent l'importance d'une reconnaissance mutuelle, faisant écho aux travaux de Bernoux (2010) – inspirés d'Hegel – pour qui cette réciprocité est essentielle à l'émancipation individuelle. Plusieurs managers racontent que lorsqu'ils reconnaissent les efforts de leurs équipes, ils reçoivent en retour davantage d'engagement et de considération.

Dans leur littérature, Brun et Dugas (2005) distinguent plusieurs niveaux de reconnaissance : organisationnel, vertical, horizontal, externe et social. Or, dans nos entretiens, seul le niveau vertical a été évoqué par les managers. Lorsqu'on interroge les managers sur la reconnaissance, ils l'associent d'abord à celle qui provient de leurs équipes ou de leurs hiérarchie. La reconnaissance horizontale, venant des pairs, a très peu été mentionnée tandis que les niveaux organisationnel, externe et social n'ont jamais été abordés.

Par ailleurs, comme l'ont montré Baret et al. (2022), c'est la reconnaissance de l'investissement qui manque le plus souvent dans les organisations, et cela se confirme aussi ici. En effet, on constate une invisibilité du travail réel des managers. Le travail hybride accentue cette invisibilité et rend la reconnaissance plus difficile à formuler.

Conformément à la théorie de Gjerde et Alversoon (2020) qui soutiennent que le rôle du manager a évolué, nos entretiens confirment cette évolution. Le rôle managérial tend en effet à s'éloigner d'une posture d'exécutant de tâches pour s'orienter davantage vers celle de coach et/ou de coordinateur des équipes. De plus, le rôle des managers en contexte hybride devient plus complexe. Comme le soulignent Barabel & Meier (2022), ils sont désormais "ambidextres", devant naviguer entre présence et distance, entre tâches stratégiques et opérationnelles. Nos résultats confirment que ce contexte rend plus difficile la cohésion d'équipe et le maintien du lien. Toutefois, les managers interrogés semblent l'avoir intégré comme une composante naturelle de leur fonction.

Néanmoins, un point de tension persiste : trouver un équilibre entre contrôle et flexibilité, une problématique récurrente aussi bien dans nos données que dans la littérature. En effet, St-Onge & Bachini (2023) expliquent que les managers doivent trouver le juste milieu entre un contrôle minimum de leurs équipes et le respect de leur vie privée. Ils ajoutent que si les managers contrôlent excessivement les travailleurs, cela pourrait nuire à la confiance et à l'engagement des équipes. Le contexte hybride accentue ce défi, car le contrôle à distance s'avère d'autant plus délicat.

Cette évolution du rôle s'accompagne aussi d'un engagement émotionnel plus fort. Dans la théorie, nous avons évoqué le phénomène du "managérial caring" (Kroth & Keeler, 2018). À travers nos différents entretiens, nous avons remarqué que ce phénomène se retrouve beaucoup chez les managers. Ils s'investissent personnellement et émotionnellement dans leur travail pour s'assurer que leur équipe fonctionne bien. Ils font aussi en sorte d'être le tampon entre la direction et les équipes pour que les communications passent mieux. La plupart d'entre eux disent ne pas être reconnus pour cette charge mentale qu'ils endossent quotidiennement. Ces observations rejoignent les constats de Barabel & Meier (2022) ainsi que ceux de Livian & Burgoyne (1996), selon lesquels les managers intermédiaires sont peu soutenus et exposés à un stress important.

Enfin, si la littérature (notamment Chaine, 2012) insistait sur la pression d'une culture du résultat susceptible d'engendrer de la souffrance, nos entretiens apportent une nuance intéressante. La plupart des managers ne se disent pas particulièrement opprimés par les objectifs chiffrés, en grande partie grâce à l'autonomie dont ils bénéficient. Fait notable, les critiques les plus marquées envers cette culture du chiffre proviennent de managers du secteur public, un résultat qui nous a surpris. En revanche, ce que la littérature ne prend pas en compte, c'est la difficulté de distinguer les contributions individuelles du succès collectif de l'équipe.

En somme, si l'absence de reconnaissance adaptée peut, comme le rappelle Chaine (2012), transformer l'entreprise en un lieu de souffrance, nos résultats montrent que la relation entre reconnaissance et bien-être managérial est complexe et hétérogène. Tous les managers n'expriment pas un besoin explicite de reconnaissance, et celle-ci prend des formes variées selon les individus. Cela renforce la nécessité d'une approche différenciée, capable de capter ces attentes souvent implicites, mais pourtant fondamentales.

Regard réflexif : paradoxes autour de la reconnaissance des managers hybrides

Ce mémoire nous a permis d'approfondir une réalité managériale encore peu explorée : la reconnaissance des managers dans un contexte hybride. Deux éléments nous ont particulièrement marqué au fil des entretiens, qui sont parfois en contradiction avec la théorie qui évoque que les managers ont besoin de reconnaissance et que cette reconnaissance est impactée par le travail hybride.

D'une part, plusieurs managers affirment que le travail hybride n'impacte pas directement la reconnaissance. Ce constat repose souvent sur le fait qu'ils parviennent à maintenir des points de contact réguliers avec leurs équipes et leur hiérarchie, que ce soit à travers des moments de présence au bureau, des échanges informels planifiés ou des outils de communication comme Teams. Certains évoquent même une reconnaissance accrue, liée à l'autonomie et à la flexibilité offertes par ce mode de travail, perçues comme des signes implicites de confiance.

Cependant, un paradoxe nous est apparu. Derrière ces affirmations rassurantes, plusieurs signes de fragilité émergent : sentiment d'invisibilité, difficulté à maintenir une cohésion, perte des interactions spontanées, ou encore besoin accru de retours verbaux. Ces éléments suggèrent que le travail hybride, s'il ne supprime pas la reconnaissance, en modifie profondément les lieux, les moments et les modalités par lesquels elle peut s'exprimer. Nous avons également remarqué que les managers qui se sentent les plus reconnus sont souvent ceux qui entretiennent des relations de proximité avec leur hiérarchie ou leurs équipes, ce qui suggère que le lien joue un rôle central dans la perception de reconnaissance, indépendamment du format de travail.

Nous nous sommes également interrogées sur le fait que cette perception d'un impact limité du travail hybride sur la reconnaissance pourrait s'expliquer par sa progressive normalisation. Pour beaucoup de managers interrogés, ce mode de fonctionnement a toujours fait partie de leur réalité professionnelle, ou bien il s'est imposé rapidement et naturellement. Dans ce contexte, les besoins en matière de reconnaissance ont peut-être évolué de manière implicite, en s'ajustant aux nouvelles modalités de travail sans que cela ne soit pleinement conscientisé. Ainsi, l'absence perçue de changement pourrait refléter une adaptation silencieuse.

D'autre part, un constat récurrent nous a profondément interpellée : lorsqu'on parle de reconnaissance avec les managers, ils évoquent systématiquement la reconnaissance qu'ils donnent, rarement celle qu'ils reçoivent. Ce réflexe révèle selon nous une forme d'auto-censure. Il semble exister une norme implicite selon laquelle le rôle du manager serait de soutenir sans

attendre en retour, comme si demander de la reconnaissance était contraire à leur posture professionnelle. Cette situation renforce l'invisibilité de leur engagement et de leur charge émotionnelle, pourtant souvent évoquée dans les entretiens.

Par ailleurs, nous avons observé que la reconnaissance contributive est bien moins évoquée que les formes anthropologique (centrée sur la personne) et pratique (liée aux efforts du quotidien). Ce déséquilibre pourrait s'expliquer par la facilité avec laquelle les contributions mesurables (objectifs, résultats) peuvent continuer d'être identifiées et valorisées à distance. À l'inverse, les formes de reconnaissance moins tangibles — qui concernent la posture, l'écoute, la médiation, l'accompagnement — peinent à exister en contexte hybride, car elles reposent sur des interactions humaines informelles, souvent affaiblies par la distance.

Ces constats nous amènent à nous poser plusieurs questions. A quel point pouvons-nous reconnaître les autres si l'on ne se sent pas soi-même reconnu? Comment légitimer le besoin de reconnaissance des managers sans remettre en question leur autorité ou leur posture professionnelle? Comment rendre visibles les formes de travail invisibles — comme la gestion émotionnelle ou la médiation — dans l'évaluation du rôle managérial? L'évolution du rôle du manager hybride appelle-t-elle une refonte des logiques de reconnaissance dans les organisations?

Pour répondre à cette dernière question, nous nous étions déjà interrogées sur l'adéquation de la typologie de Taskin et Dietrich avec les managers en contexte hybride. Nous concluons que celle-ci s'est révélée être un cadre pertinent pour comprendre les différentes formes de reconnaissance perçues et attendues par les managers hybrides. En effet, les trois dimensions ont toutes été identifiées dans les témoignages recueillis. Cependant, notre analyse empirique suggère que, dans un contexte spécifique de management hybride, cette typologie pourrait gagner en précision et en adaptabilité car certains points clés de la réalité de ce contexte n'apparaissent pas clairement. En ce sens, nous avons conçu une nouvelle typologie qui pourrait être plus adaptée à la réalité de ce type de manager, et surtout, à leur travail réel. Cette approche peut constituer une première réflexion approfondie et une avancée significative dans la compréhension du concept de reconnaissance des managers en contexte hybride.

Proposition d'une nouvelle typologie de la reconnaissance

- **Reconnaissance Statutaire :** La reconnaissance légitime valorise le rôle du manager en lui accordant les ressources, la confiance et l'autonomie nécessaires pour accomplir

ses missions efficacement. Elle légitime sa place dans l'organisation et reconnaît la complexité accrue de son rôle dans un environnement hybride.

Lien avec les formes de reconnaissance des auteurs clés : Droit (Honneth), organisationnelle (Brun et Dugas)

- **Reconnaissance relationnelle :** La reconnaissance relationnelle valorise les efforts du manager pour maintenir des relations de qualité, tant horizontales (avec ses collègues et équipes) que verticales (avec sa hiérarchie), malgré les défis du travail hybride. En particulier, cette reconnaissance prend en compte la capacité du manager à surmonter les distances physiques et la fragmentation des échanges, en préservant la cohésion de l'équipe et en cultivant des interactions régulières et constructives. Cette dimension inclut aussi l'effort constant du manager pour motiver et maintenir un lien solide, favorisant un environnement de confiance et de collaboration, même à distance.

Lien avec les formes de reconnaissance des auteurs clés : Amour (Honneth), horizontale et verticale (Brun et Dugas)

- **Reconnaissance performative globale :** Cette reconnaissance englobe à la fois les résultats obtenus et les efforts souvent invisibles pour y parvenir dans un contexte hybride et collaboratif. Elle reconnaît que les résultats sont co-construits, impliquant à la fois la performance individuelle du manager et de son équipe. On valorise notamment la capacité du manager à être ambidextre, sa capacité à transmettre la stratégie, ses compétences managériales et de leadership.

Lien avec les formes de reconnaissance des auteurs clés : Résultats et pratique de travail (Brun et Dugas), Jugement d'utilité (Dejours)

- **Reconnaissance du care :** La reconnaissance du care valorise l'engagement personnel du manager dans le bien-être et la santé mentale de ses collaborateurs, incluant son soutien émotionnel et psychologique. Dans un environnement hybride où les interactions informelles sont réduites, elle reconnaît le travail invisible du manager en tant que soutien moral et facilitateur du bien-être des équipes.

Lien avec les formes de reconnaissance des auteurs clés : Jugement de beauté (Dejours), Reconnaissance de l'investissement dans le travail (Brun et Dugas)

Recommandations pour améliorer la reconnaissance des managers hybrides

Sur base des entretiens que nous avons réalisés, nous pouvons désormais exprimer des conseils qui aideraient à instaurer chaque type de reconnaissance.

Ainsi, pour améliorer la reconnaissance anthropologique, il convient de développer une communication constante malgré la distance. L'outil de Teams semble être un outil apprécié de tous et utile pour maintenir des relations notamment grâce à des chats fréquents ou à des appels. Nous recommandons toutefois que les organisations encouragent les collaborateurs à activer leur caméra lors des réunions d'équipe à distance pour que le manager ne ressente pas l'impression de parler dans le vide. Il pourrait aussi être pertinent de créer des espaces de discussion informels sur Teams pour maintenir des échanges conviviaux entre les membres de l'équipe et leur manager, malgré la distance physique.

Comme nous l'avons bien compris tout au long de notre analyse, l'autonomie et la confiance ressortent également comme un mot clé pour ce type de reconnaissance. Une solution pourrait être de définir des objectifs clairs et des indicateurs de performance de l'équipe, tout en laissant aux managers la liberté de choisir les moyens pour les atteindre. Une autre solution pourrait être d'offrir des formations aux dirigeants sur le leadership participatif, l'écoute active, et la délégation efficace. Enfin, il conviendrait de valoriser la prise d'initiative des managers et de promouvoir une culture où l'erreur est vue comme une opportunité d'apprentissage.

Pour la reconnaissance pratique, une piste qui pourrait être explorée par les organisations est d'offrir aux managers des formations pour qu'ils puissent acquérir de nouvelles compétences adaptées au contexte hybride. Ces formations pourraient être par exemple des modules pour les aider à gérer et maintenir la cohésion d'équipe à distance ou pour leur donner des nouvelles idées d'outils de communications qui pourraient être plus adaptées à leurs besoins.

Ensuite, renforcer les entretiens réguliers apparaît comme une piste pertinente, tant pour la reconnaissance pratique que contributive. Cela suppose ainsi de revenir sur les résultats mais également d'y intégrer des retours sur les efforts déployés par les managers face aux défis spécifiques du travail hybride. Pour aller plus loin, on pourrait par exemple intégrer dans l'évaluation des managers des critères liés à la cohésion d'équipe, au climat de confiance instauré ou encore à l'innovation managériale en contexte hybride. En somme, on parle ici de reconnaître tant l'expertise technique des managers que leurs compétences managériales. Ces

entretiens auraient tout à gagner à intégrer une vision 360° afin d'avoir des retours de la part de l'ensemble des personnes qui entourent les managers.

De plus, effectuer des retours plus réguliers, plutôt que annuels, permettrait aux managers de recevoir davantage de reconnaissance de la part de leurs équipes, notamment à travers leurs feedbacks. Comme ils l'ont souligné lors des entretiens, savoir que leur équipe va bien constitue en soi une forme de satisfaction. Ces retours plus fréquents contribueraient ainsi à les rassurer davantage au quotidien.

Enfin, pour renforcer la reconnaissance contributive, d'autres pistes ont été évoquées, notamment la mise en place d'un management par objectifs, permettant un suivi clair, équitable et continu de la performance. Il est également apparu essentiel de créer des moments spécifiques de reconnaissance, afin de mettre en lumière les contributions des managers et de souligner leur rôle clé dans la réussite organisationnelle. Il est important d'avoir des moments conviviaux pour célébrer les succès et donc les résultats.

Limites

Plusieurs limites peuvent être soulevées dans le cadre de ce mémoire.

Tout d'abord, la formulation du guide d'entretien aurait gagné à être plus précise : le manque de distinction claire sur les différentes formes de reconnaissance (pratique, existentielle, symbolique) a pu limiter la richesse des réponses sur certaines dimensions.

Ensuite, le concept même de reconnaissance est fortement subjectif, ce qui complique son appréhension : ce que certains perçoivent comme un geste valorisant peut passer inaperçu pour d'autres. Ce caractère subjectif est largement souligné par Clot (2010), qui évoque la difficulté à rendre visible le travail réel, souvent silencieux ou informel, notamment dans les pratiques managériales.

Par ailleurs, les efforts déployés par les managers sont parfois invisibles, voire inconscients, ce qui limite leur verbalisation. Cela peut expliquer pourquoi, lors des entretiens, peu de managers ont évoqué spontanément la reconnaissance de ces efforts, même si ces derniers semblent essentiels au bon fonctionnement du travail hybride.

Une autre limite concerne le biais de désirabilité sociale, souvent présent dans les entretiens semi-directifs : certains managers ont pu avoir tendance à présenter leur entreprise ou leur posture sous un jour valorisant. Ce biais est bien documenté par Quivy & Van Campenhoudt

(2011), notamment dans les situations où les répondants perçoivent une attente implicite de jugement.

De plus, même si nous avons essayé d’être le plus objectif possible, nos propres interprétations peuvent aussi avoir une influence. Nous ne comprenons pas tous la même chose et nous pouvons interpréter certaines phrases de manière différente. Cela peut donc jouer sur les résultats obtenus.

Il ne faut pas oublier non plus que chaque contexte et chaque expérience est différent. Les règles concernant le travail hybride ne sont pas toutes les mêmes pour tout le monde. Cela peut donc impacter l’expérience du travail hybride du manager.

Même si nous avons essayé de construire un échantillon le plus représentatif possible, avec une diversité de taille, de type d’entreprise et de domaine d’activité, cet échantillon reste limité à 20 personnes. Nos pistes de réflexions sont basées sur cet échantillon mais pourraient être totalement différentes avec un autre échantillon.

Nous avons fait une collecte de données sur un temps précis et non une étude longitudinale. Nous ne pouvons donc pas analyser la perception du manager sur la durée.

Conclusions

Dans ce mémoire sur la reconnaissance des managers en contexte de travail hybride, nous nous sommes appuyées sur la typologie de Taskin et Dietrich (2024) pour structurer notre réflexion autour de trois questions :

- *Quelle reconnaissance anthropologique pour les managers hybrides ?*
- *Quelle reconnaissance pratique pour les managers hybrides ?*
- *Quelle reconnaissance contributive pour les managers hybrides ?*

Pour répondre à ces questions, nous avons d’abord réalisé une première partie théorique destinée à contextualiser la problématique et à identifier les principaux concepts mobilisés. Ensuite, nous avons mené une analyse thématique sur base des résultats de 20 entretiens réalisés auprès de managers d’équipes évoluant dans un contexte hybride.

Les résultats de cette analyse confirment en grande partie les apports théoriques existants. Cependant, ils ne prennent pas en compte la complexité et la diversité des réalités managériales actuelles. En effet, les témoignages des managers hybrides nous ont montré que chaque expérience du travail hybride et chaque perceptions de la reconnaissance varient d’un manager

à un autre. Ils révèlent également une tendance selon laquelle les managers, en raison de leur proximité avec leurs équipes, recevraient davantage de reconnaissance de leur part. Par ailleurs, la reconnaissance attendue par les managers semble davantage orientée vers la valorisation de leur travail invisible, avec une formulation moins centrée sur des indicateurs chiffrés et davantage sur la qualité des relations et des efforts quotidiens.

Nos résultats montrent ainsi la nécessité de repenser les pratiques de reconnaissance au sein des organisations. Il s'agit d'adopter une approche plus régulière et plus inclusive qui valorise les efforts invisibles, les interactions humaines et le rôle central des managers dans le maintien de la cohésion d'équipe.

C'est dans cette optique que nous avons proposé une nouvelle typologie de la reconnaissance, qui vise à mieux prendre en compte la diversité des attentes managériales, souvent implicites mais essentielles, et met en avant le travail réel. Celle-ci repose donc sur la reconnaissance statutaire, la reconnaissance relationnelle, la reconnaissance performative globale et la reconnaissance du care.

L'un des constats les plus significatifs de notre étude réside dans le fait que les managers interrogés évoquent plus volontiers la reconnaissance qu'ils accordent à leurs équipes que celle qu'ils reçoivent eux-mêmes. Par ailleurs, un paradoxe intéressant émerge concernant leur perception du travail hybride : bien qu'ils affirment qu'il n'affecte pas la reconnaissance, notre analyse révèle l'existence d'attentes implicites et indirectes en la matière. Cette tension a nourri une réflexion personnelle que nous avons développée dans ce mémoire, et qui pourrait ouvrir des pistes de recherche futures.

Ce travail ouvre plusieurs perspectives de recherche. En particulier, il serait pertinent de tester la typologie proposée dans d'autres contextes organisationnels. Plus largement, il conviendrait de s'interroger sur la manière dont les organisations peuvent créer une culture de la reconnaissance qui englobe toutes les positions, du collaborateur au manager. On pourrait également approfondir des questions tels que « Pourquoi les managers parlent-ils plus facilement de la reconnaissance qu'ils donnent que de celle qu'ils reçoivent ? » ou encore « Comment les politiques organisationnelles peuvent-elles intégrer la reconnaissance du travail invisible dans les évaluations managériales ? »

Bibliographie

- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal démocratique et collaboratif. *Management & Prospective*, 31(3), 125-148.
- Angelici, M., & Profeta, P. (2020). Smart Working: Work Flexibility Without Constraints. *Management Science*, 70(3), 1680-1705.
- Aubert, N., & Gaulejac, V. (2007). *Le coût de l'excellence*. Seuil.
- Barabel, M., & Meier, O. (2022a). Chapitre 5. Comprendre le métier de manager. In *ManagementOr La référence du management hybride* (Vol. 4, p. 178-231). Dunod.
- Barabel, M., & Meier, O. (2022b). Manager en mode hybride. In *ManagementOr La référence du management hybride: Vol. Chapitre 2* (p. 232-283). Dunod.
- Baret, C., Recotillet, I., & Kornig, C. (2022). Quelles caractéristiques des conditions de travail ont un impact sur la reconnaissance au travail ? Le cas d'un centre hospitalier universitaire français. *Journal de gestion et d'économie de la santé*, 56(5), 398-417.
- Béjaoui, A., St-Onge, S., Peignier, I., & Ballesteros Leivas, F. (2023). Les diverses facettes du travail hybride : Premiers résultats d'une enquête longitudinale sur la performance et la satisfaction au travail. *PERSPECTIVES, CIRANO*.
- Benghozi, J.-P. (2001). Technologie et organisation : Le hasard et la nécessité Technology and organization: Chance and necessity. *Annales des télécommunications*, 57, 280-305.
- Bernoux, P. (2010). L'anthropologie dans l'enseignement en management : La reconnaissance sociale. *Management & Avenir*, 36(6), 231-244.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brun, J.-P. (2021). Chapitre 2. La reconnaissance. In *Santé psychologique au travail et Covid-19* (p. 175-179). De Boeck Supérieur.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Brunelle, É., Fortin, J.-A., & Auger, C. (2022). Travail en mode hybride : Comment répondre aux besoins des employés ? *Gestion*, 47(1), 102-106.

- CCT 85. (2005). *Convention collective de travail n° 85, conclue au sein du Conseil national du travail le 9 novembre 2005, et modifiée ultérieurement par la CCT n° 85bis du 27 février 2008*. <https://cnt-nar.be/sites/default/files/documents/CCT-COORD/cct-085.pdf>
- Chabault, D., & Jiollent, J. (2024). Le travail hybride, comment l'optimiser ? *Ressources Humaines*.
- Chaine, L. (2006). *Big other is telling you "Competition, Stress and Jouissance". The discourses of post-modern subjectivation*. ISPSO.
- Chaine, L. (2012). Culture de la reconnaissance et culture du résultat : Aux sources d'une rencontre traumatique entre sujet et management. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 105-122.
- Clot, Y. (2013). L'aspiration au travail bien fait. *Le journal de l'école de Paris du management*, 99(1), 23-28.
- Collerette, P., Schnelder, R., Legris, P.,. (2001). La gestion du changement organisationnel: *Changer dans la turbulence*. 38–45.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Dejoux, C. (2016). Chapitre 6. Du manager au leader startuper ou l'art d'être agile dans une grande entreprise qui se transforme, à l'ère du numérique. In *Coordonné par Noguera, F. et Plane, J. (dir.), Le Leadership Recherches et pratiques*. (p. 113-120). Vuibert.
- Dejoux, C., & Dietrich, A. (2005). *Management par les compétences, le cas Manpower*. Pearson Education.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage Publications.
- Deschênes, A.-A. (2024). Conjuguer distance et présence : La réponse du personnel de la fonction publique à l'égard du travail hybride. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 79(1).

- Dumas, M., & Ruiller, C. (2018). *Quelles formes de régulation pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale ?* 35(1-2), 5-26. Eurofound. (2023). *The future of telework and hybrid work*. Publications Office of the
- Eurofound (2023), *The future of telework and hybrid work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/future-telework-and-hybrid-work>
- Fayol, H. (1916). *Administration générale et industrielle* (6th éd.). Dunod.
- Focacci, C. N., Pichault, F., & Rondeaux, G. (2024). Managers in the Era of Digital Transformation : Navigating the Dual Realities of Time. *New Technology, Work and Employment*, n/a(n/a).
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, 30(4), 107-150.
- Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B. A., & Leslie, J. B. (2008). Managerial skills : What has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 167-181.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27-36.
- Gjerde, S., Gjerde, S., & Alvesson, M. (2020). Sandwiched : Exploring Role and Identity of Middle Managers in the Genuine Middle. *Human Relations*, 73(1), 124-151.
- Goter, F., & Datry, F. (2024). Évolution du rôle du manager : Contribution de la recherche-intervention aux praticiens et intervenants-chercheurs réflexifs. *Recherches en Sciences de Gestion*, 161(2), 145-176.
- Halford, S. (2005). Hybrid Workspace : Re-Spatialisations of Work, Organisation and Management. *New Technology, Work and Employment*.
- Haon, A. L. (2022). La reconnaissance à l'épreuve de la professionnalité. *Sociographe*, 78(2), I-XII.
- Hassard, J., & 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.

- Hegel, G. W. F. (2022). *La phénoménologie de l'esprit* (ENS éditions). Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. E. (2021). Chapter 3 : Hybrid Workplace : The Future of Work. In *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management* (p. 28-48). IGI Global.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*.
- Kroth, M., & Keeler, C. (2018). Caring as a Managerial Strategy. *Human Resource Development Review*, 8(4), 506-531.
- Laurent Taskin, Anne Dietrich. (2024). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (De Boeck Supérieur, Vol. 3).
- Leavy, B. (2023). Rethinking the Role of Middle Management for the New World of Work. *Strategy and leadership*, 51(6), 10-15.
- Livian, Y.-F., & Burgoyne, J. G. (1997). *Middle Managers in Europe*. Routledge.
- Miltsov, A. (2021). Resistance, recuperation, or deviance ? The meaning of personal internet use at work. *New Technology, Work and Employment*, 36(3), 390-408.
- Mintzberg, H. (2015). Review of Henry MINTZBERG, *The Nature of Managerial Work* (1973) & *Simply Managing : What Manager Do—And Can Do Better* (2013).:Paperback : 298 pages Publisher : Harper & Row (1973) Language : English ISBN: 978-0060445560 Paperback : 216 pages Publisher : Berrett-Koehler (2013) Language : English ISBN: 978-1609949234. *M@n@gement*, 18(2), 186-188.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2021). *Guide d'accompagnement pour une transition vers le travail hybride*. Carrefour RH.
- Payre, S. (2014). Quand la qualité du management contribue au développement du stress : Analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement. *Recherches en Sciences de Gestion*, 100(1), 173-191.
- Petani, F. J., & Mengis, J. (2021). Technology and the hybrid workplace : The affective living of IT-enabled space. *International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1530-1553.
- Pezet, A., Sponem, S., & Sous la direction de Critique et Management (CriM). (2008). *Petit bréviaire des idées reçues en management*. La découverte.

- Phanuel, D., & Vilette, M.-A. (2022). Vision stratégique et rôles des managers intermédiaires : Le cas des membres d'un comité de coordination. *Management & Sciences Sociales*, 32(1), 5-22.
- Purvanova, R., & Bono, J. (2009). Transformational leadership in context : Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20, 343-357.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5e éd.). Paris : Dunod.
- Renault, E. (2004). Reconnaissance, institutions, injustice. *Revue du MAUSS*, 23(1), 180-195.
- Renault, E. (2008). *Souffrances sociales. Philosophie, psychologie et politique*.
- Roche, A. (2021). Quelles pratiques de reconnaissance au travail entre les mains des managers ? Comprendre les attentes et variables affectant les perceptions des collaborateurs. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 67, 51-79.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur.
- Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P., & Seidel, D. (1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease : Prospective evidence from blue-collar men. *Social Science & Medicine*, 31(10), 1127.
- Spielmann, M. (1997). *Quel avenir pour les cadres ? L'encadrement dans l'entreprise de demain*. L'Harmattan.
- Statbel. (2024). *Travail à domicile | Statbel*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/travail-domicile>
- St-Onge, S., & Bachini, E. (2023). La virtualisation des communications en contexte de travail hybride : Un effet d'entraînement ou de réduction des comportements hostiles ? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 78(2).
- St-Onge, S., Béjaoui, A., & Sauvé-Plante, C. (2022). Chapitre 16—Gérer en mode hybride : Opportunités, défis et conditions de succès. In *Dans B. Dostie et C. Haecck (dir.), Le Québec économique : 10 compétences et transformation du marché du travail* (p.354-367). Cirano.

- St-Onge, S., Haines, V., & Sevin, H. (2000). L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 55(3), 414.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202(3), 61-76.
- Taskin, L. (2012). *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux, Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*, Saarbrücken : Editions Universitaires Européennes.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2024). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (Vol. 3). De Boeck Supérieur.
- Taskin, L., & Jullien, C. (2022). La reconfiguration des liens sociaux nécessaires au partage de connaissances en contexte de travail hybride. *LouRIM Working Paper Series - 2022/10*, 27.
- Taskin, L., Terlinden, L., Coster, S., & Ajzen, M. (2024). The Cost of Managerial Caring : Exploring Identity Work in the Hybrid Work Context. *New Technology, Work & Employment*.
- Taskin, L., Walrave, M., Robert, F., Platel, D., & Heylen, D. (2006). *Télétravail : De l'idée à la réalité*. Agoria, BTA.
- Tremblay, D.-G. (2024). L'organisation de demain : Télétravail et modèle hybride. *Vie & sciences de l'entreprise*, 219(1), 161-184.
- Tremblay, D.-G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working : Analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100-113.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1-39.

Annexes

Annexe 1: Guide d'entretien

Introduction

Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cette interview sur le métier de manager en contexte hybride. Avant de commencer, nous souhaitons préciser que vos réponses seront anonymes et utilisées uniquement dans un cadre académique. Par ailleurs, accepteriez-vous que nous enregistrons cette conversation ? Cela nous permettrait de nous concentrer pleinement sur l'échange sans être trop pris par la prise de notes. Bien entendu, l'enregistrement restera strictement confidentiel.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous allons rapidement nous présenter (...)

1. Pour commencer, pouvez-vous nous parler un peu de vous et de votre métier?

- Quel a été votre parcours ?
- En quoi consiste votre rôle actuel ?
- Quelle est la composition de votre équipe ?
- Quel est votre style de management ?
- Qu'est ce qui vous plaît dans votre job (en tant que manager) ?

2. Pour vous c'est quoi la reconnaissance ?

3. Quelle place occupe la reconnaissance dans votre travail en tant que manager ?

- Comment percevez-vous la reconnaissance que vous recevez de votre équipe, de vos supérieurs et de votre organisation ?
- Et à l'inverse, comment exprimez-vous votre reconnaissance envers vos collaborateurs ?
- Selon vous, quels sont les critères sur lesquels repose cette reconnaissance ? (Plutôt sur des résultats ? Sur des comportements ?)

3. En quoi consiste votre rôle de manager hybride et quels sont les principaux défis que vous rencontrez ?

- Comment se répartit votre temps de travail entre présentiel et télétravail ? Quels facteurs influencent cette organisation ?
- Depuis quand travaillez-vous en mode hybride ? S'agit-il d'une habitude de longue date ou d'une transition récente ?
- Comment votre manière de manager a-t-elle évolué avec le travail hybride ?
- Quels outils et pratiques utilisez-vous pour maintenir la communication et la cohésion avec votre équipe ?

4. Selon vous, en quoi le travail hybride impacte-t-il la reconnaissance ?

- Comment le travail hybride a-t-il influencé la perception et l'expression de la reconnaissance entre vous et les équipes ou entre vous et la direction ?
- Quelles différences observe-t-on entre le travail en présentiel et à distance en termes de reconnaissance ?

5. Quelles bonnes pratiques pourraient être mises en place pour améliorer la reconnaissance des managers en mode hybride ?

- Quelles initiatives intéressantes avez-vous déjà observées ou expérimentées en matière de reconnaissance dans un contexte de travail hybride ?
- Quelles actions pourraient être prises à différents niveaux (équipe, direction, organisation) ?

6. Conclusion

Merci beaucoup pour votre temps et votre partage d'expérience. Avant de conclure :

- Avez-vous des questions ou un point que vous aimeriez approfondir ?
- Y a-t-il quelque chose que nous n'avons pas abordé et que vous jugez important ?

Annexe 2 : Premier tableau thématique

Thème	Sous-thème	Verbatisme
Management	Chef d'orchestre	<i>"C'est beaucoup plus un métier de chef d'orchestre que d'évaluer la performance et former les gens, si je peux me permettre"</i>
	Confiance	<i>"Moi, je laisse beaucoup de confiance. Je les laisse faire".</i>
	Ecoute et communication	<i>"Je suis quelqu'un fort dans l'écoute"</i> <i>"Je pense que c'est vraiment une question de dialogue et de communication"</i>
	Connaissance du terrain	<i>"J'ai toujours la casquette de terrain, ça permet aussi de beaucoup plus aider mon équipe, de parler des même difficultés que je pourrais rencontrer par exemple"</i>

	Proximité avec les collaborateurs	<i>"Ma manière de manager n'est pas la même avec les anciens collègues qu'avec les nouveaux, parce qu'on se connaît, on connaît nos vies, on connaît nos parcours."</i>
	Eviter le micromanagement	<i>"Je pense qu'il faut mettre des bases et avoir un bon suivi aussi avec les personnes qui travaillent à distance sans être dans le micromanagement non plus"</i> <i>"Je ne fais pas de micromanagement, je ne supporte pas ça"</i>
	Flexibilité et adaptabilité	<i>"J'essaie d'être flexible, de m'adapter à chaque fois au style de la personne"</i> <i>"Sur les trois personnes de mon équipe, il n'y en a pas un qui se gère de la même manière"</i>
	Management humain	<i>"j'essaie toujours d'être bienveillante. Ça, c'est vraiment mon leitmotiv, c'est d'être bienveillante."</i> <i>"J'essaie d'être toujours bienveillant, c'est super important aussi,"</i> <i>"J'ai beaucoup d'empathie et je pense que je vais aller vers les autres et voir si quelque chose ne va pas, en discuter directement avec eux pour pouvoir éviter qu'il soit mal soit au niveau boulot soit au niveau professionnel soit au niveau privé quoi."</i>

	Personnes à la bonne place	<i>"Le people management, je trouve qu'on l'a donné quand même souvent à des gens qui n'étaient pas construits pour". On nous a également partagé: "Pour moi, les choix, aujourd'hui, sont mal faits [...] Il faut des gens avec des qualités, des talents et des compétences spécifiques pour ce métier".</i> <i>"Prendre du temps pour les collaborateurs, ça ne doit pas être une contrainte. Ça doit être dans l'ADN de la personne".</i>
	Charge mentale	<i>"Essayer de s'engager soi-même pour essayer d'être le plus bienveillant possible, c'est compliqué. La charge mentale, elle est extrême"</i> <i>"Je suis quelqu'un d'assez empathique. Et donc j'ai un peu tendance à être une éponge avec les émotions des autres"</i> <i>"Il est important de savoir se fixer des limites"</i> <i>"C'est notre rôle d'endosser la pression. Je pense qu'on est là pour ça".</i> <i>"Donc oui, c'est sûr qu'au niveau de la charge mentale, ça peut être un poids de toujours faire le tampon entre ce qui est demandé au dessus et de protéger son équipe."</i> <i>"mais ça génère quand même beaucoup de stress et il faut beaucoup de flexibilité, en fait, pour pouvoir faire ce rôle de tampon."</i>

	Posture intermédiaire	<i>"Dans les postes de middle management, on est un peu coincé entre ce que la direction veut et ce que les équipes veulent bien faire. Tout le stress s'accumule à ce niveau-là." ;</i> <i>"Donc, il y a les attentes des équipes qui disent qu'ils veulent de la reconnaissance, de l'hybridité, des formations, des mobilités, des nouveaux outils, apprendre l'IA. Et c'est normal. Et puis, il y a la pression de la direction qui dit, voilà, il y a la stratégie, on veut aller là-bas."</i> <i>"Le top management a des objectifs, des priorités etc. A nous de pouvoir les traduire de la bonne façon pour que ça redescende sur notre équipe sans qu'ils sentent cette pression dans ce qu'ils font en fait".</i>
Défis du travail à distance	Cohésion et liens sociaux à distance	<i>"Parfois, elles se sentent seules, et quand elles ont une problématique, elles doivent toujours prendre leur téléphone, aller sur Teams et appeler les collègues ou des choses comme ça. Alors qu'avant, c'était quand même beaucoup plus spontané".</i> <i>"Je ne vais pas dire loin des yeux, loin du cœur, mais quand même, dans le sens où quelqu'un qu'on voit moins va créer moins de liens".</i> <i>"le lien est moins fort avec les personnes qui travaillent depuis le Maroc parce que forcément on ne se voit pas."</i> <i>"Recevoir un mail d'un inconnu ou d'une personne que l'on ne connaît pas crée une distance, et on a tendance à laisser ce message de côté. En revanche, si la demande vient d'un collègue de bureau ou d'un ami, il est plus difficile de l'ignorer".</i>

	Communication moins fluide	<i>"Quand on est au bureau, il est plus facile de poser une petite question ou simplement discuter pour établir une relation qui dépasse le cadre du travail"</i> <i>"Avant, on avait quand même une communication beaucoup plus fluide entre les commerciaux, les personnes de back-office, les managers... Et ça se faisait de manière beaucoup plus spontanée. Ici, chaque petite problématique peut potentiellement devenir un gros problème, parce qu'il n'y a pas cette communication fluide qui peut arriver dans la journée ou le lendemain".</i>
	Equilibre autonomie et contrôle	<i>"Il faut poser des bases solides et assurer un bon suivi, sans tomber dans le micromanagement"</i> <i>"C'est un peu ambigu, parce qu'un chef qui répond tout de suite et qui montre qu'il est là peut donner l'impression qu'il n'a que ça à faire. Mais en même temps, il ne faut pas faire attendre les gens et bloquer leur processus".</i>
	Télétravail	<i>"J'avoue que les deux jours de télétravail me font quand même du bien ne fait que pour dormir plus tard, éviter tout le volet plus trafic et pour tout ce qu'on a en termes d'activités en dehors donc pour gagner un bon équilibre vie privée vie professionnelle, ça fait quand même plaisir quoi".</i> <i>"Nous les managers, on essaye d'être tout le temps là, à moins d'exception etc mais c'est important de montrer l'exemple, d'être là pour partager avec les gens, d'être là pour encadrer les gens".</i> <i>"c'est de win pour l'entreprise et c'est de win pour la personne"</i> <i>"c'est quelque chose qui est vraiment rentré dans les mœurs."</i>

		<i>"se rend compte que ça diminue la charge mentale, en fait"</i> <i>"souffler ou enlever mon casque et de gueuler une grosse fois".</i> <i>"c'est clair que quand il y a du travail en distanciel, c'est une reconnaissance en soi, une marque de confiance"</i> <i>"empiéter sur la vie privée"</i>
	Réunions à distance	<i>"plus longues"</i> <i>"Il y a plus de participants, ce qui complique la fluidité des échanges".</i> <i>"Cela manque parfois de chaleur humaine quand on est sur Teams."</i> <i>"Je trouve que ces réunions ne permettent pas d'aller au fond des sujets aussi facilement"</i> <i>"Il y a des fois, on est en réunion, on est 17, j'ai ma caméra allumée, les autres ferment leur caméra. Je ne vois personne, même pas un pouce, même pas quelqu'un qui ouvre son micro pour dire oui, oui, vous avez compris ? Et puis là, j'attends, j'attends"</i> <i>"Il y a eu d'autres phénomènes qui sont installés. Il y a eu la zoom fatigue".</i> <i>"Les participants en ligne ont rarement l'occasion de s'exprimer, surtout si on est tous réunis dans une salle, car ils n'entendent pas toujours ce que dit tout le monde".</i>

	Teams	<i>"Je ne sais pas comment on faisait avant mais en gros maintenant, tu as des réunions teams à profusion".</i> <i>"On a plusieurs groupes avec les équipes avec lesquelles on collabore, et puis on a notre propre groupe".</i> <i>"Par exemple, avec Teams, on peut avoir des conversations écrites, créer des groupes sur un sujet particulier, et l'information reste accessible. Tu y mets aussi les fichiers. J'essaie vraiment de centraliser tout ça et de réserver les emails aux échanges plus officiels, notamment avec les clients, tandis qu'entre nous, on privilégie le dialogue ou le chat de Teams. Et ça fonctionne plutôt bien, notamment pour la gestion des tâches".</i> <i>"C'est le même outil, la même source. Cela rend le distanciel plus facile, car cela ressemble à ce qu'on fait au quotidien".</i> <i>"Il y a des échanges quotidiens très nombreux, ce qui permet de garder le contact, même si on n'est pas physiquement présents au même endroit".</i>
Reconnaissance	Importance de la reconnaissance	<i>"un pilier même de mon métier"</i> <i>"indispensable".</i> <i>"On a tous besoin d'un peu de reconnaissance",</i> <i>"On y est de plus en plus sensible".</i> <i>"en tout cas ça me paraît normal qu'on ne me dise pas merci. En gros, ce n'est pas quelque chose qui me... Par contre, nous devons être attentifs aux autres. C'est extrêmement important."</i>

	Divergence de besoin de reconnaissance	<i>"Une manière de fonctionner pour l'un ne va peut-être pas correspondre à l'autre"</i>
	Reconnaissance financière	<i>"Donc c'est sûr que les gens, les managers et les gens plus haut gradés en général, il y a la reconnaissance, ils attendent quand même quelque chose de bonus et c'est des choses comme ça en fin d'année. Et c'est des choses auxquelles oui, on tient quand même l'air de rien parce que oui, c'est bien qu'on te dise merci, qu'on soit content de nous au quotidien mais je pense qu'on attend quand même quelque chose de tangible derrière en retour. "</i> <i>"Dans le métier que nous on fait en tant que recruteur, surtout dans une société de conseil, c'est vrai qu'il y a d'autres types de reconnaissance comme financières par exemple. Donc quand on atteint certains objectifs, on a droit à certaines primes etc."</i>
	Au-delà reconnaissance financière	<i>"La reconnaissance, ce n'est pas seulement une prime financière"</i> <i>"La reconnaissance, déjà, c'est la reconnaissance du job que l'on fait. Ce n'est pas forcément toujours par rapport à une rémunération".</i>
	Communication et attention quotidienne	<i>"C'est en ayant des conversations ouvertes et en permettant de voir si les objectifs sont atteints".</i> <i>"La reconnaissance, c'est de dire qu'on a fait un bon travail et qu'on est content de la personne"</i> <i>"C'était super"</i> <i>"Pouvoir féliciter les gens quand les objectifs sont atteints"</i> <i>"C'est dans la relation que je trouve la reconnaissance du travail".</i>

		<i>"C'est un travail au quotidien".</i>
	Confiance et autonomie	<i>"La plus grande reconnaissance qu'on puisse avoir dans le travail, c'est accorder sa confiance et avoir la confiance de ses chefs".</i> <i>"Laisser faire le travail de manière autonome"</i>
	Succès collectif	<i>"La plus belle reconnaissance, c'est de les voir en succès".</i> <i>"Quand on peut sentir qu'il y a une bonne ambiance dans une équipe".</i> <i>"Pour moi, on est une équipe et on travaille en équipe. Donc l'idée c'est qu'on puisse atteindre notre objectif tous ensemble. "</i> <i>"La reconnaissance passe un peu entre guillemets par le fait juste que vous puissiez apporter quelque chose aux gens et que ça se passe bien en bas."</i>
Reconnaissance de la direction	Reconnaissance de la direction	<i>"Oui, 95% du temps, on est reconnu. Oui, ça oui. Je me sens bien parce que le chef le dit".</i> <i>"J'ai un chef qui est très présent pour nous motiver et tout, il est là pour nous aider justement à grandir et à nous permettre d'évoluer".</i>

	Manque de reconnaissance de la direction	<i>"Je reçois plus de reconnaissance de mon équipe que de ma direction [...] Et je leur dis toujours, il y a un fossé entre vous et nous, en fait".</i> <i>"Ah... Ça fait longtemps que j'ai fait le deuil de la reconnaissance".</i> <i>"on sait comment ça fonctionne".</i>
	Autonomie et confiance	<i>"Est-ce que je me sens reconnu par mon chef ? Oui, parce que du coup, je suis très autonome, il me fait 100% confiance dans ce que je fais".</i> <i>"Oui, j'aimerais bien que par exemple on me fasse plus confiance"</i> <i>"On ne nous laisse pas beaucoup de latitude (...). Ils sont trop dans la théorie".</i>
	Résultats	<i>"Au niveau de mes supérieurs, eux, après ce qu'ils regardent avant tout, c'est les résultats de l'équipe".</i>
	Primes et bonus	<i>"Là où tout ce qui est promotion, tout ce qui est rémunération, c'est objectivable et tu peux avoir un cadre qui est applicable à tout le monde. "</i>
	Manque de reconnaissance de la charge mentale	<i>"On croit que la charge mentale, c'est que pour les gros managers".</i> <i>"Mais la pression au quotidien, je trouve qu'elle est beaucoup plus axée sur les managers du middle management".</i> <i>"J'ai l'impression que du point de vue des collaborateurs, les managers n'ont pas le droit d'être mal".</i>
Reconnaissance par les pairs	Reconnaissance des compétences	<i>"Je trouve qu'au niveau reconnaissance, on en a de nos paires". Un autre exprime: "Moi, je me sens, je pense, reconnue, parce que je</i>

		<i>travaille avec beaucoup de personnes dans différentes équipes, parce que je m'intéresse à beaucoup de choses et donc je sors souvent de mon périmètre. [...] Quand les gens viennent vers vous pour un conseil, même hors de votre champ direct, c'est une forme de reconnaissance de vos compétences".</i>
Reconnaissance de l'équipe	Principale source	<i>"Parce que les gens, on est avec eux tout le temps, en fait".</i> <i>"Je reçois plus de reconnaissance de mon équipe que de ma direction. [...] Le moindre petit truc positif, on le ressent. Ça donne un peu une dynamique d'équipe".</i> <i>"Ma reconnaissance, en fait, je la prends de mes employés".</i>
	Reconnaissance informelle	<i>"Ils me le disent aussi que j'ai déjà fait quelque chose ou que j'ai bien géré une situation".</i>
	Réussite de l'équipe	<i>"J'ai de la reconnaissance. Pour moi, si je vois qu'elles sont épanouies et qu'elles se sentent bien dans leur travail, ça me suffit comme reconnaissance".</i>
	Réciprocité et confiance	<i>"Ils me le rendent bien"</i> <i>"Ils ressentent la même chose que je ressens vis-à-vis d'eux".</i> <i>"Je pense que j'ai réussi à gagner la confiance des personnes avec qui je travaille. [...] Je me sens plutôt reconnue"</i> <i>"Si mon équipe n'avait pas confiance en moi, c'est que je me suis loupé quelque part. Donc je me sens plutôt reconnue dans ce que je fais".</i> <i>"C'est un peu comme la relation parents-enfants. La reconnaissance revient plus tard, avec le temps, la prise de conscience".</i>

	Manque de reconnaissance	<i>"Il y en a certains qui ne comprennent pas, il y en a certains qui ne valorisent pas"</i> <i>"Parfois, ils ne savent pas tout ce qu'on fait pour eux".</i>
Reconnaissance en travail hybride	Reconnaissance inchangée	<i>"Le télétravail, je ne vois pas en quoi il impacte, ça ne change rien pour moi"</i> <i>"Pas plus ou moins de reconnaissance par rapport au travail hybride"</i>
	Fréquence de télétravail	<i>"Si la proportion de télétravail était beaucoup plus importante, je pense que ça pourrait impacter".</i> <i>"Il est vrai que si l'on ne vient qu'une fois par semaine au bureau, cela devient plus compliqué".</i>
	Manque d'interactions et de reconnaissance informelle	<i>"Mais pour partager des connaissances, faire du mentorat, tout ce qu'on appelle les conversations de corridor ou une machine à café là, tout les petits échanges informels sur l'heure du midi, parler de tels trucs. Ça c'est quelque chose que je trouve très difficile à faire en télétravail".</i> <i>"tout ce qui est plus personnel et peut impacter leur travail, on ne le voit pas, donc c'est plus difficile de reconnaître ce qu'on fait"</i>
Pratiques pour améliorer la reconnaissance		<i>"management by objectifs"</i> <i>"On a un performance playbook, c'est-à-dire qu'on a des niveaux. [...] C'est basé sur des compétences et c'est la même chose pour tout le monde".</i> <i>"On se croise, entre guillemets, beaucoup moins en bureau, il y a beaucoup moins d'opportunités de pouvoir avoir cette</i>

		<i>reconnaissance. Donc, il faudrait peut-être créer des moments pour ça et pour le faire."</i> <i>"On peut bien dire que ça a été remarqué, que c'est apprécié, qu'on a géré ça."</i> <i>"Travailler plus au jour le jour et ne pas se focaliser sur des moments clés dans l'année."</i> <i>"Faire des évaluations à 360 degrés avec le manager de ce manager hybride ainsi que les membres des équipes."</i>
--	--	--