



# SUPERManagement

**S**avoir  
**U**nir  
**P**romouvoir  
**E**ntraîner  
**R**econnaître  
  
**M**anagement

15 décembre 2023



[www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org)



## PRÉAMBULE

Le télétravail existe depuis plusieurs décennies et il aura fallu plusieurs cycles de négociations en entreprise pour lui donner un cadre, accompagner à la fois les salariés et les entreprises dans cet outil de flexibilité au travail. Mais finalement c'est une pandémie, le COVID qui aura fait mieux que plusieurs cycles de négociation, pour son développement à grande échelle. Grâce à cette expérience forcée de travail à domicile, dans un souci premier de continuité de l'activité, pour aller plus loin dans un processus de « flexoffisation » bien engagé, et aussi parce que les salariés y ont trouvé leur compte, dès l'après-pandémie le télétravail s'est installé à grande échelle, parfois jusqu'à 70 % pour les secteurs d'activité qui le permettent.

Cela a profondément bouleversé l'organisation du travail. Alors que les accords existants (européen en 2002, national 2005 ou en entreprises) ne s'attachaient essentiellement qu'à une vision très individuelle du sujet, entre un salarié et son employeur, dès lors qu'il s'agit d'un sujet qui concerne une large partie de la population, le télétravail devient clairement un sujet d'organisation collective du travail. Il s'agit bien évidemment toujours de veiller à garantir les droits individuels de chacun, de bonnes conditions de travail, le respect des équilibres vie privée-vie pro, mais aussi de le faire au travers de l'approche collective de cette nouvelle forme d'organisation de travail et des impacts produits par cette transformation. Il nous fallait donc étudier tout ce qui fait cette relation managériale particulière.

C'est tout l'objet du projet que la CFE-CGC a nommé SUPERMANagement, pour (Savoir, Unir, Promouvoir, Entraîner, Reconnaître dans le MANagement), projet rebaptisé en interne Super(wo)man (tant les managers et manageuses sont censés agir tels de super-héros) et qui visent à accompagner et à outiller les managers et leurs collaborateurs dans la transformation des organisations du travail. C'est dans ce cadre que nous avons fin 2022 entrepris avec l'ANACT, un projet qui consiste à évaluer et faire évoluer le management et l'organisation du travail à l'aune du développement du télétravail et du travail hybride, et à auditer l'évolution des pratiques managériales.

En tant que syndicat de l'encadrement, ce projet doit aussi permettre à la CFE-CGC d'être référente sur ces sujets, d'éclairer positivement les enjeux managériaux et de valoriser la prise de responsabilités. Avoir de bons managers est positif pour l'entreprise, les collaborateurs et le collectif de travail. Mais être manager n'est pas inné : ils et elles doivent être formés, accompagnés, outillés.

Derrière cela il s'est agi de mesurer auprès des personnels d'encadrement l'environnement du télétravail et ses effets et la relation manager/managé. Avec des docteurs, nous avons analysé des dizaines d'accords européens sur le télétravail, et la place conférée aux managers. La CFE-CGC a par ailleurs lancé une enquête en deux temps (grandes masses puis panel qualitatif) auprès de ses fédérations et adhérents pour mesurer, auprès des personnels d'encadrement dans les entreprises et les administrations, leurs conditions de travail en télétravail, leur perception et la relation manager/managé.

Enfin, une enquête auprès des dirigeants de PME/TPE nous a permis de révéler comment ces décideurs ont approché ces nouvelles possibilités. Ces réponses permettront à la Confédération de consolider son offre syndicale et de mieux accompagner ses adhérents. Surtout il s'agit ici de vous livrer ces travaux et résultats et de vous équiper. Que vous soyez négociateurs d'accords, managers, ou intéressés par la relation managériale, et/ou le télétravail, je suis certain que les travaux ici présents vont vous intéresser.

J'en profite ici pour remercier toutes celles et ceux qui ont permis à ce projet d'aboutir. Mireille Dispot et Jean-François Foucard, Marielle Mangeon et Laurence Matthys, la cellule projet et plus globalement toutes les équipes de la CFE-CGC (communication, informatique, services et supports), tout comme nos fédérations CFE-CGC, qui ont relayé le sondage. C'est l'occasion aussi pour moi de remercier l'ANACT pour leur financement, le suivi et les précieux conseils, ainsi que nos partenaires, Daventure et Okay-Doc.

Ces travaux vont aussi déboucher sur un site internet et une bibliothèque numérique : ressources documentaires sur le télétravail et le travail hybride, recommandations pour de futurs accords d'entreprise etc. L'objectif étant bien de mettre à la disposition de tout collectif d'entreprise, en incluant les spécificités des PME, des recommandations intégrant les enjeux spécifiques du management et des conditions de travail. Ceci est à mettre en perspective avec le sujet des conditions de travail, la santé et les nouvelles exigences de sens au travail que chacun revendique désormais.

Nous sommes à un moment où les positions se cristallisent entre des salariés qui considèrent le télétravail comme un acquis et certains employeurs qui exigent le retour des travailleurs au bureau pour des raisons suspectes de créativité ou d'équité parfois. Nous en sommes là. Aussi une fois considérés tous ces travaux, ce sera le moment de prendre de la hauteur et prendre conscience que le télétravail est au fond un révélateur de phénomènes ancrés avant le COVID, tout comme un exhausteur des challenges à venir. C'est un marqueur qui nous conduit à nous réinterroger sur ce qui fait la productivité, être au bureau ou chez soi, ce qui fait la créativité, un endroit géographique, être ensemble ou plutôt le fait d'être dans une équipe diversifiée où l'esprit d'initiative et la singularité sont encouragés ? Est-on meilleur salarié quand on est fidèle, l'entreprise recherche-t-elle encore cette fidélité ? Quel est notre nouveau rapport avec le lien de subordination ? Autant de questions que la CFE-CGC abordera dans les prochaines étapes de ce projet.

À l'heure où les annonces qui ne proposent pas de télétravail sont vues comme ringardes et où les employeurs nous parlent plus que jamais de la difficulté à recruter, il est plus que temps de reconsidérer, ensemble avec les employeurs, ces quelques points.

Pour la CFE-CGC, les premiers résultats de ces travaux viennent rappeler que nous devons aborder les défis futurs en travaillant sur trois axes principaux :

- **Placer l'humain au centre :** la CFE-CGC maintient sa priorité « l'humain avant tout », mettant en avant la santé et les valeurs de durabilité. Adhérer à la CFE-CGC signifie protéger sa santé et redonner du sens à son action quotidienne.
- **Management et transformation organisationnelle :** le rôle du manager devient crucial dans ce nouveau paysage professionnel. Ses décisions financières, industrielles ou en matière de ressources humaines façonnent le monde dans lequel nous vivons. Il est important qu'il soit formé, accompagné, inspiré par des dirigeants avec une vision claire. La CFE-CGC est l'organisation la plus à même de s'emparer de ces sujets. C'est un plus pour ses adhérents et leur évolution professionnelle !
- **Dialogue social :** face aux transformations rapides, le besoin de confiance mutuelle et de solutions adaptées devient essentiel. La CFE-CGC s'affirme comme un acteur au service du bien-être collectif, encourageant le dialogue social et la construction de solutions concertées.

**Maxime Legrand**  
**Secrétaire national CFE-CGC en charge**  
**du secteur Organisation du travail,**  
**Santé au travail.**

## REMERCIEMENTS

Mireille, Jean-François, Laurence, Marielle, Franck, Pierre-Oliver, Anne-Michèle, Ingrid, Bertrand, Eric, Christophe, Jean, Stéphanie, Matthieu, Adrien, Jean-Yves, Yann-Maël, Kilian, Nathalie, Sandrine, Pierre, et toutes celles et ceux qui ont participé à nos enquêtes.

## LES RÉSUMÉS DES ÉTUDES

### Etude n° 1 - Les enseignements des enquêtes auprès des adhérents CFE-CGC

#### Des difficultés liées au télétravail

Interrogés sur les difficultés qui les feraient refuser ou réduire le télétravail, les managers mettent principalement en avant une mauvaise qualité de connexion (18 %), un délitement des interactions avec leurs collègues (14 %), un sentiment de surveillance et de contrôle (14 %), et une grande amplitude horaire de travail (12 %).

Globalement, il ressort que la mise en place d'accords collectifs en entreprise sur le télétravail gomme en partie les difficultés, sans les effacer toutefois. Les journées en présentiel apparaissent comme un moyen efficace de maintenir une cohésion d'équipe, d'entretenir l'émulation collective et de réaliser les actions managériales.

Pour les managers, il ressort que les jours de télétravail permettent des temps de concentration avec une meilleure gestion et un filtrage des sollicitations externes afin de se consacrer à des tâches de fond. Néanmoins, ils sont nombreux à exprimer souffrir de « sursollicitation » dans le cadre du travail à distance.

À noter également : les managers indiquent majoritairement qu'il est parfois plus complexe de se faire comprendre à distance, tout comme de déceler des problèmes subtils : difficultés professionnelles ou personnelles de collaborateurs, tensions...

#### Le télétravail et les tensions

Plus d'un quart des répondants (28 %) observent des tensions liées au télétravail dans leur entreprise. Principaux motifs invoqués : l'inégalité entre les salariés qui peuvent bénéficier du dispositif et ceux qui ne peuvent pas (34 %), les difficultés pour travailler avec ses collègues d'autres services (21 %) et entre collaborateurs d'une même équipe (19 %).

#### Un déficit de formation au management hybride

Plus de 4 managers sur 10 (42 %) déclarent ne pas avoir été suffisamment formés pour animer leur équipe dans le contexte du travail à distance. Sans pour autant altérer la confiance envers leurs collaborateurs puisque seulement 6 % des managers font part « d'une source d'inquiétude » quant à savoir leurs équipes en télétravail. Encore mieux : près de la moitié considèrent que le télétravail rend plus autonomes leurs équipes. Sans surprise, la principale difficulté exprimée par les managers est celle de la préservation du collectif de travail, 40 % soulignant « le manque de liant social » dans le cadre du travail à distance.

#### La confiance accordée aux collaborateurs en télétravail

Interrogés sur le niveau de confiance perçue au sein de leur entreprise/administration, la moitié des répondants estime être dans une structure qui fait confiance à ses collaborateurs en télétravail, avec une majorité de notes de 4/5 et de 5/5. 20 % du panel estime toutefois travailler dans une organisation qui ne fait pas confiance aux salariés lorsqu'ils travaillent à distance (cumul des notes 1/5 et 2/5).

Les managers interrogés ne rapportent aucune pratique ou stratégie de surveillance officiellement mise en place dans leurs organisations, que ce soit dans les directives reçues ou dans la mesure de l'activité effective des collaborateurs à distance. Le suivi de la productivité est en revanche très présent dans la mécanique de confiance managériale. Une part importante des managers hybrides évaluent ainsi la réussite de leurs actions via le suivi d'indicateurs avec des objectifs mesurables, réguliers et comparables, par exemple le nombre de dossiers traités par jour par leur équipe.

S'agissant de l'organisation et de la tenue de réunions, leur nombre ne semble pas avoir augmenté avec le développement du télétravail. Elles sont en effet perçues comme inhérentes à la fonction managériale et leur nombre refléterait plutôt une tendance accrue au reporting.

### Les usages et les outils numériques : des progrès à faire

Alors que l'essor du télétravail a nécessité de nouveaux outils numériques (Teams, Zoom, partage de documents...) pour faciliter la communication, il s'avère dans l'ensemble que les entreprises forment peu leurs collaborateurs pour la prise en main de ces outils, semblant compter sur l'entraide interne des collaborateurs. Notons que les managers sont majoritaires à se déclarer à l'aise avec les outils numériques.

### Un rejet prononcé du flex office

Parmi les 34 % de répondants indiquant travailler au sein de structures qui ont mis en place le flex office (absence de bureau attitré) - un choix souvent économique pour

réduire les m2 de bureaux avec un impact direct sur le confort et la logistique - 78 % considèrent globalement que sa mise en place ne convient pas. La note moyenne de satisfaction est ainsi de 2,4/5 et 36 % des répondants donnent une note de 1/5.

### Moins de télétravail pour les managers et adaptation aux équipes

Si plus de la moitié des répondants (53 %) indiquent télétravailler en moyenne 2 jours par semaine, l'enquête souligne que les managers ont plus de difficultés que leurs collaborateurs à utiliser leurs jours de télétravail. Ils sont aussi tendance à s'adapter aux jours de télétravail de leurs équipes et passent plus de temps au bureau afin de voir l'ensemble des membres, qui ne sont pas tous les mêmes jours.

### Les managers syndiqués : des atouts et des freins

Pour les managers adhérents à la CFE-CGC, l'enquête met en avant que le syndicalisme s'apparente à un véritable moyen d'agir sur les organisations du travail et d'apporter, par la force du collectif, un soutien et une voix propres aux managers. Il demeure toutefois de nombreux freins à se syndiquer chez les managers, le plus tenace étant la crainte de mettre sa carrière en péril.

Pour les managers qui ont franchi le pas de l'engagement, le constat est unanime : non seulement l'adhésion à un syndicat leur apporte un soutien personnel, mais elle leur permet aussi de mieux exercer leurs fonctions managériales : accès à d'autres niveaux d'information, vision plus large de l'entreprise, etc.

## Etude n° 2 - les enseignements de l'étude des clauses managériales des accords et chartes abordant le travail hybride

### Des clauses managériales explicites dans les accords nationaux interprofessionnels

Les clauses abordant les relations managériales dans le cadre du télétravail apparaissent plus explicitement dans les accords nationaux interprofessionnels récents. À ce titre, ils ont pu inspirer les accords plus décentralisés.

### Des clauses classiques et innovantes sur les managers dans les accords de branches, groupes et entreprises

Le rôle et les moyens du manager pour gérer le télétravail sont souvent prévus par les accords ou chartes autour de thèmes classiques comme :

- le rôle et le pouvoir du manager dans la gestion individuelle et collective du télétravail ;
- la dimension relationnelle entre le manager et les télétravailleurs ;
- la sensibilisation et la formation du manager sur la relation de travail dans un environnement hybride.

Certains accords complètent ces thèmes par des clauses plus singulières abordant :

- la gestion des désaccords entre le manager et le salarié sur l'accès et le déroulement du télétravail ;
- l'accompagnement des managers par la direction des ressources humaines ;
- le retour d'expérience des managers ;
- l'intégration et la cohésion sociale ;
- la performance et le télétravail.

## Etude n° 3 - Les enseignements de l'enquête auprès de dirigeants TPE/PME

### Un environnement mouvant

L'environnement de travail est actuellement en évolution et n'apparaît pas définitif pour l'ensemble des répondants. Les dirigeants reconnaissent que le télétravail est étroitement lié à l'évolution sociétale et aux changements dans la nature même du rapport au travail. Ils soulignent la nécessité de réévaluer les règles liées aux conditions de travail et à la gestion des équipes pour s'adapter aux besoins changeants de l'entreprise et de la société.

### Le besoin de faire confiance

Ce contexte évolutif implique d'accorder davantage de confiance aux salariés pour trouver un équilibre entre leurs besoins individuels et ceux du collectif. Les dirigeants des TPE-PME interrogés déclarent évaluer le travail à distance ou hybride par des indicateurs quantitatifs mesurables, tels que le nombre de dossiers traités par jour par l'équipe. Cependant, la plupart d'entre eux mettent l'accent sur l'autonomie et la responsabilisation des salariés, évitant ainsi le micro-management.

### Des convergences et différences avec le ressenti des managers

Les points de convergence entre les propos des dirigeants et des managers sont centrés sur la notion d'équilibre, qui émerge comme un thème central dans la gestion du télétravail.



Les points de divergence entre les propos des dirigeants et des managers reflètent certaines différences d'opinion ou de perspective, par exemple quant à la surveillance des salariés ou sur l'encadrement du télétravail. Les managers rappellent l'importance des accords collectifs obtenus après la pandémie, tandis que les dirigeants soulignent les préoccupations supplémentaires liées à la gestion de l'entreprise et mettent en avant la voie contractuelle individuelle.

### Un cumul de défis numériques et managériaux

Le constat paraît clair après les entretiens et l'analyse : les entreprises doivent continuer à renforcer la sécurité informatique et à promouvoir le bien-être des salariés dans le contexte du télétravail, en mettant l'accent sur la flexibilité, la communication et la prise en compte des besoins individuels.

Concernant la sécurité informatique et l'environnement de travail à domicile, il semble essentiel de mentionner que les chefs d'entreprises n'auraient vraisemblablement pas abordé spontanément ce point et que plus largement les moyens mis en œuvre dans les entreprises interrogées dans le cadre ou à l'occasion du télétravail restent très sommaires ou au simple stade de la réflexion.

Les dirigeants reconnaissent finalement trois enjeux majeurs dans la gestion du télétravail : la gouvernance, la stratégie et le relationnel. Ils accordent une importance particulière à l'amélioration du relationnel, en utilisant des approches telles que la communication non-violente, la facilitation et la résolution des conflits.

La formation des managers et des collaborateurs est essentielle, avec des modules spécifiques sur le travail hybride et la sécurité informatique. Ils reconnaissent que les règles du jeu ne sont pas figées et doivent évoluer en fonction des réalités du monde du travail. Ils cherchent à intégrer davantage la flexibilité tout en étant conscients de la nécessité de maintenir la performance et la cohésion au sein de leurs équipes.



# Télétravail et management : étude d'usages

15 décembre 2023

## Enquête n° 1

Télétravail et management : étude d'usages

## Enquête n° 2

Télétravail et management : la prise en compte de la situation des managers dans les accords collectifs et les chartes

## Enquête n° 3

Télétravail et management : la perspective des dirigeants de TPE-PME

### ENQUÊTE

Daventure

### ÉDITEUR

CFE-CGC

Immeuble OVH Cloud StreamBuilding

42 avenue de la Porte de Clichy - 75017 Paris

### RÉDACTION

Daventure

CFE-CGC

### CONCEPTION

Service communication CFE-CGC

Valérie Bouret

Adrien Vinet

### RELECTURE

Service communication CFE-CGC

WWW.CFECGC.ORG



## Sommaire

### LE CONTEXTE, LES ATTENDUS ET LA DÉMARCHE DE L'ÉTUDE

Le contexte.....	6
La méthode de recrutement.....	6
Le respect des règles RGPD .....	6
Quelques chiffres clés sur les panels interrogés..	7

### RETOUR SUR LA GÉNÉRALISATION DU TÉLÉTRAVAIL

La sortie de confinement, la folle emballée .....	7
Un changement radical dans le rapport au travail, vers un nouvel équilibre.....	9

### NOS OBSERVATIONS SUR LE TÉLÉTRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS

Identifier le bon rythme .....	10
Les tensions liées à l'inégalité face au télétravail.....	12
Culture managériale et culture d'entreprise.....	13
Maintenir le collectif.....	15
La confiance et l'autonomie.....	15
La confiance perçue par les collaborateurs.....	15
Un management par les objectifs .....	16
La stratégie de surveillance.....	16
Teams, une surveillance implicite .....	17
Les outils du télétravail .....	18
La cybersécurité.....	18

**L'aisance numérique ..... 18**

**L'impact du télétravail sur le travail  
et la production..... 19**

Les réunions..... 19

L'efficacité et la concentration ..... 20

**L'intégration des nouveaux collaborateurs ..... 20**

**Le flex office ..... 21**

## LA SITUATION DES MANAGEURS HYBRIDES

**Le rôle du manager et les principaux  
changements..... 23**

**Des managers fatigués, en surtravail ..... 24**

**Moins de télétravail chez les managers ..... 25**

**Le télétravail et l'évolution professionnelle ..... 26**

**Les évolutions de la relation  
manager/managé..... 26**

**Le langage corporel plus difficile à lire ..... 26**

**La formation et l'amélioration de la pratique..... 27**

**Le droit à la déconnexion des managers ..... 28**

**L'anxiété au travail, retrait et addiction..... 29**

**La culpabilité du manager ..... 30**

**L'écart Femmes-Hommes..... 30**

Le nombre de jours de télétravail..... 30

Le droit à la déconnexion ..... 31

L'autonomie laissée par les managers..... 32

Les attentes liées à l'économie du temps de trajet..... 33

L'utilisation du temps libre supplémentaire..... 34

**L'écart entre managers de proximité  
et managers de managers ..... 34**

**L'engagement syndical et manager,  
une combinaison parfois difficile ..... 35**

## FOCUS SUR LES PME..... 36

## L'APPROCHE PROSPECTIVE DU TÉLÉTRAVAIL

**Les facteurs de risques psychosociaux et télétravail : améliorations, risques et opportunités ..... 38**

**Le télétravail comme un acquis social, quelle souplesse et quelle réversibilité ? ..... 45**

**7 signaux faibles à surveiller..... 46**

L'individualisation du rapport au travail ..... 46

Vivre dans son village..... 46

Un renforcement de la valeur accordée  
à la rencontre en physique..... 46

Une évolution profonde de la fonction de manager ..... 47

Une conscience de plus en plus accrue des RPS..... 47

Le nouveau rapport à la subordination..... 47

L'irréversibilité ..... 48

## CONCLUSION

## LE CONTEXTE, LES ATTENDUS ET LA DÉMARCHE DE L'ÉTUDE



### Qu'est-ce qu'un manager hybride ?

Un manager hybride travaille une partie du temps ailleurs que depuis son lieu de travail. Tout ou partie de son équipe télétravaille au moins une journée par semaine. Cette configuration génère des situations relationnelles variées, l'équipe pouvant être entièrement sur site, entièrement à distance ou bien dans un format hybride. Nous émettons l'hypothèse que ces nouvelles modalités de travail, notamment dues à l'usage des outils de communication numérique, ont des impacts sur les rôles et les usages des managers.



### Le contexte

Avec le soutien du FACT, fond de financement de l'ANACT, la CFE-CGC, avec l'appui des partenaires Okay Doc et Daventure, porte un projet tendant à mieux comprendre les impacts du développement structurel du télétravail sur les missions et les conditions de travail des managers, à tous les niveaux de responsabilités. Sur la base de ces connaissances, il s'agit ensuite d'identifier les leviers d'action veillant au maintien de bonnes conditions d'exercice des missions des managers.

Dans cette démarche de compréhension, des impacts du développement du télétravail sur les missions et conditions de travail des managers, la CFE-CGC a confié à

Daventure, agence de design, la mission de conduire une étude consistant à prendre le pouls du terrain et en rendre compte de manière sensible. L'objectif est de sonder les usages et l'état d'esprit des managers hybrides.

Le travail de recherche a eu lieu de février à septembre 2023 au travers de deux phases principales :

- une enquête en ligne diffusée aux adhérents de la CFE-CGC et ouverte aux adhérents comme aux non-adhérents ;
- des entretiens individuels auprès de managers hybrides.

### La méthode de recrutement

- Une enquête en ligne diffusée auprès des adhérents CFE-CGC via les fédérations. 18 % des répondants ne sont pas adhérents à la CFE-CGC.
- Le recrutement du panel pour les entretiens au sein des répondants managers à l'enquête en ligne.

### Le respect des règles RGPD

Daventure et la CFE-CGC ont été particulièrement attentifs au respect de la réglementation concernant le RGPD afin de garantir l'anonymat des répondants et de leurs données sensibles. Nous avons notamment mis en place une procédure de pseudonymisation lors du recrutement du panel pour les entretiens individuels afin de contrôler strictement l'accès au lien entre les réponses à l'enquête en ligne et les coordonnées des répondants souhaitant être recontactés pour un entretien.



## Quelques chiffres clés sur les panels interrogés

Enquête en ligne	Entretiens individuels
<p>Du 19 avril au 14 mai 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 693 répondants, 80 % de réponses complètes</li> <li>• 61 % d'hommes, 38 % de femmes, 1 % ne souhaite pas répondre</li> <li>• 32 % de managers (1 368)</li> <li>• Nombre de jours moyens de télétravail : 1,5</li> </ul>	<p>Du 26 juin au 13 juillet 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Panel sélectionné au sein des répondants à l'enquête en ligne</li> <li>• 41 entretiens individuels</li> <li>• 61 % d'hommes, 39 % de femmes</li> <li>• Âge moyen : 51 ans</li> <li>• 100 % de managers</li> <li>• Nombre de jours moyens de télétravail : 1,1</li> </ul>

L'ensemble des verbatims utilisés dans cette synthèse sont issus des entretiens menés en juin et juillet 2023. Pour des raisons de respect des informations personnelles et sensibles, ces citations sont présentées de manière anonyme.

## RETOUR SUR LA GÉNÉRALISATION DU TÉLÉTRAVAIL

### La sortie de confinement, la folle emballée

Le télétravail, le travail en remote, le home office, le travail à distance sont des termes anglo-saxons que les managers découvrent en France dès le début des années 2000.

Cependant, que ce soit par choix ou par obligation professionnelle (travailleur itinérant ou équipe multi sites), des travailleurs et plus particulièrement des managers pratiquent leur activité à distance du reste de leur équipe depuis plus longtemps.

Le télétravail, c'est-à-dire travailler à distance tout en restant connecté, émerge avec la généralisation de l'accès à Internet. Apparaissent alors les premiers travailleurs à distance connectés.

C'est bien la distance qui est la première motivation de ce nouveau mode de travail : celle qui sépare le domicile du collaborateur de son bureau ou celle qui sépare le lieu d'intervention du bureau.

Le télétravail apparaît alors comme un nouveau moyen d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle, là où des temps de trajet trop importants apportaient fatigue et inconfort.

Aux prémices, ces explorateurs des conditions de travail modernes se heurtèrent déjà à certains préjugés (Comment serait-il possible de travailler efficacement de la maison ? Comment l'entreprise allait-elle s'assurer de ne pas payer ce cadre à ne rien faire ?), aux normes sociales

(On n'a jamais fonctionné comme cela, pourquoi changer un système qui fonctionne si bien ?), au droit du travail (Est-ce qu'une chute à domicile pendant ses heures de travail relève de l'accident professionnel ou domestique ?) ou encore aux limites technologiques. L'ergonomie des organisations n'était pas adaptée et le gouffre à franchir paraissait à l'époque trop grand.

Malgré tout, ces premiers télétravailleurs ouvrirent la voie vers un nouveau rapport au temps et à l'espace de travail. La pratique était alors très marginale et peu encadrée mais elle s'ancra dans les usages de certains. Nous constatons que des négociations individuelles, au cas par cas, étaient alors menées. Nous étions bien loin des accords et des chartes.

Nous notons dans le cadre de nos entretiens que le télétravail était déjà d'actualité dans certaines entreprises avant le Covid, principalement dans les grands Groupes. Il avait dépassé l'échelle individuelle et se réfléchissait à l'échelle du collectif, sans pour autant être très encadré.

Le groupe Casino, par exemple, accordait à certains de ses cadres, dans certaines filières, 1 jour de télétravail par semaine avant le confinement de 2020. Mais le télétravail ne parvenait pas à franchir le plafond de verre. Les entretiens nous apprennent que la généralisation de la pratique n'était pas à l'ordre du jour, même si les collaborateurs commençaient à militer dans ce sens.

Nous constatons que les questions de la confiance et de l'autonomie étaient les principales raisons du statu quo. Dit autrement, comment les équipes de direction allaient continuer à surveiller l'activité des collaborateurs ?

Cette inquiétude, même si elle fait aujourd'hui sourire les managers aguerris, fait sens à l'ère que nous vivons, surtout dans les activités de services et dans le vaste univers des fonctions supports. En voilà une explication, le paradigme capitaliste qui régit bon nombre de nos entreprises peut se résumer ainsi : une minorité possédant le capital et la vision achètent les compétences d'une majorité qui accepte de mettre son temps au service d'un projet, d'une ambition.

Naît alors un lien de subordination, un rapport hiérarchique. Le salarié renonce au libre arbitre de l'usage de son temps et le met entre les mains de son employeur, et par voie hiérarchique, de son manager.

Comment les équipes de direction peuvent alors s'assurer que ce temps acheté est utilisé à bon escient si la personne n'est pas là, visible, assise sur sa chaise au bureau ?

**« Mon sentiment dit que la Covid a prouvé que c'était faisable et que ça marche, mais beaucoup de managers pensent que ceux qui sont chez eux se tournent les pouces. »**

En mars 2020 en France, sans pour autant que les mentalités aient beaucoup évolué, tout change pour ces personnes travaillant dans les services et les fonctions supports. Un changement massif et soudain. Il va sans dire que la majorité des managers interrogés rapportent que leurs organisations n'étaient pas prêtes ! Ni les collaborateurs, ni les managers, ni les dirigeants. Il est intéressant d'observer que cette expérience du télétravail n'a pas été précédée d'une phase de négociation, de concertation et d'expérimentation. C'est elle qui aura été la phase d'expérimentation pour des millions de travailleurs.

Enfin, les managers interrogés font part du caractère improvisé de cette bascule. Un système D à tous niveaux : organisationnel, outils, évolution des compétences, etc. Ce manque de cadre a fait peser une charge de travail très importante sur les managers à cette époque.

## Un changement radical dans le rapport au travail, vers un nouvel équilibre

3 ans après le premier confinement, nous constatons que la Covid n'a pas uniquement eu pour conséquence de généraliser le télétravail. Il semble avoir accéléré une transformation profonde du travail, initiée par l'avènement du numérique.

Et si le travail tel que nous le connaissions arrivait au bout de son cycle ? Et si la manière dont il avait été pensé, organisé, outillé, réglementé montrait ses limites ? Et si la digitalisation du travail était l'aubaine que les travailleurs attendaient pour assouplir le rapport au temps et à l'espace de travail ? Ce constat, certains travailleurs l'avaient fait il y a longtemps, ce sont les pionniers, ceux qui parvinrent à télétravailler bien avant l'heure.

Ces télétravailleurs de la première heure ont aujourd'hui plus de 50 ans. Ils occupaient à l'époque des fonctions qui leur ont donné un pouvoir de négociation supérieur à la moyenne pour obtenir le droit de travailler à distance. Ils ont aujourd'hui un niveau hiérarchique assez important ou sont hyper spécialisés. Leurs métiers sont liés au numérique ou ils utilisent des outils numériques au quotidien. Ils travaillent généralement dans de grands Groupes.

À l'époque, le télétravail répondait au besoin de rééquilibrer leur quotidien d'un point de vue matériel, physique en réduisant les temps de trajet. Lors du confinement de 2020, le Gouvernement profita de la même opportunité. Il était matériellement possible de demander à certaines professions de travailler depuis leur domicile. Nous pouvions maintenir une activité économique tout en imposant à ces personnes de rester chez elles grâce à la numérisation du travail.

Après l'usine (révolution industrielle), l'open-space (développement du tertiaire), le nouvel espace du travail était désormais celui du domicile et de l'individu. Le travail s'est invité dès lors dans la sphère personnelle, voire intime, pour le meilleur (autonomie accrue, QVT, plus de souplesse pour gérer les impératifs de la vie perso) comme pour le pire (difficulté à déconnecter, temps de travail accru, porosité entre vie privée et vie perso).

Durant le confinement, les travailleurs s'autorisèrent alors à imaginer un monde dans lequel il est maintenant possible de travailler à distance, en desserrant le cadre induit par la présence physique au bureau.

Aujourd'hui, ce nouvel écosystème professionnel semble moins prévisible que le précédent en raison de nombreux facteurs exogènes à l'entreprise qui viennent le complexifier. L'orchestration par les managers de proximité devient alors un impératif au bon fonctionnement du système. Ce rôle, lorsqu'il devient hybride, est encore plus exigeant. Les managers ont besoin de soutien.



**Le point de vue que nous allons décrire dans la suite de cette synthèse est le suivant :**

Même si l'ergonomie physique et organisationnelle du travail est généralement moins bonne à domicile, le télétravail contribue à un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle qui va bien au-delà des besoins physiques ou de la recherche de performance de l'entreprise.

Il ouvre la porte vers un nouvel équilibre social, hiérarchique, émotionnel, environnemental, intime ou encore matériel. Nous assistons, selon nous, aux prémices de changements plus profonds dans notre rapport au travail.

À l'échelle du quotidien, le manager se retrouve dépositaire de ce nouvel équilibre.



## **NOS OBSERVATIONS SUR LE TÉLÉTRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS**

L'enquête en ligne et les entretiens nous ont permis de questionner chaque manager à propos de l'impact du télétravail sur son organisation. Certaines personnes étaient déjà au même poste avant le Covid. D'autres sont devenues managers après le confinement de 2020. Enfin, certaines ont changé d'entreprise récemment. Les points de vue sont donc variés et complémentaires.

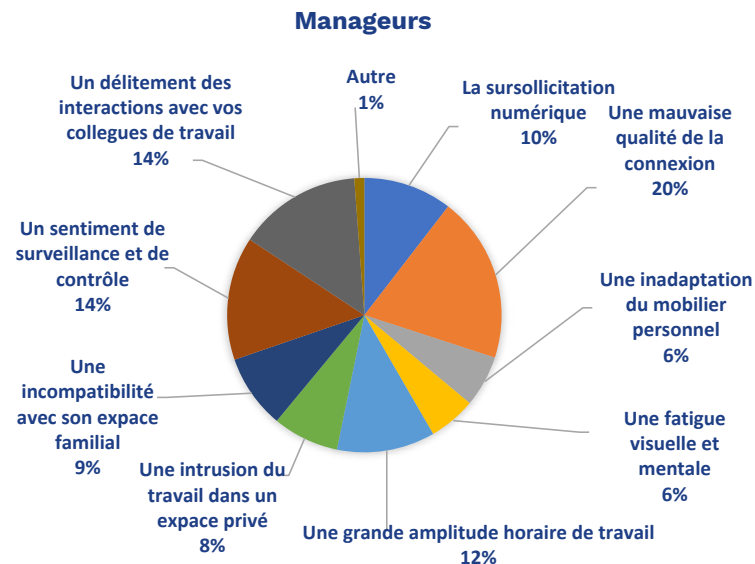
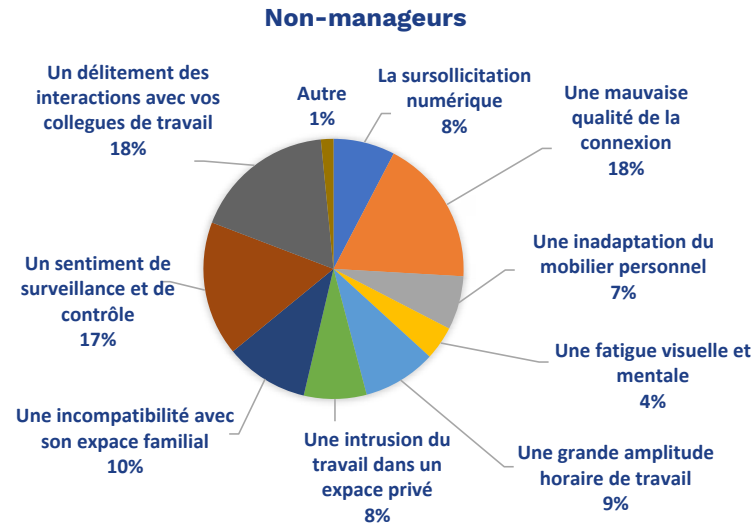
### **Identifier le bon rythme**

La question du rythme devient primordiale lorsqu'une équipe est hybride.

L'obligation pour les entreprises de passer en tout télétravail pendant la crise sanitaire a eu un impact sur le rythme des équipes. Pendant la crise, durant laquelle le télétravail était instauré par nécessité, nous observons une augmentation de l'amplitude de travail, une difficulté à se déconnecter des écrans et une diminution des liens humains pour les managers et leurs équipes.

## Quels sont les points de difficultés ou négatifs qui vous feraient refuser ou réduire le télétravail ?

2 748 réponses selon le rôle dans l'entreprise



La mise en place d'accords collectifs cumulée à la liberté laissée aux collaborateurs d'ajuster le nombre de jours de télétravail gomme quelque peu les difficultés sans les effacer toutefois. On observe une réflexion encore présente sur l'équilibre à trouver entre cohésion d'équipe, jours de présence et télétravail.

*« Sur les vraies situations de télétravail Covid ou autre, finalement le temps de travail était énorme, les amplitudes étaient beaucoup plus larges qu'en temps normal. Maintenant on retrouve une situation plus agréable, parce qu'on est sur de l'hybride : alternance entre présentiel et distanciel. »*

Les journées en présentiel apparaissent comme un moyen efficace de maintenir une cohésion d'équipe, entretenir l'émulation collective et réaliser les actions managériales.

À l'inverse, les journées en télétravail sont des moments de concentration propices aux tâches de fond (rédaction de notes, bilans etc.).

*« C'est ce qui fait un cocktail entre se rencontrer et avoir du temps pour réfléchir qui finalement n'est pas mal. »*

Nous observons également la mise en place de moments forts en présentiel et parfois en dehors du cadre de l'entreprise. Leur rôle est de renforcer la cohésion d'équipe, partager un référentiel commun. C'est une manière de compenser les moments informels perdus le reste du temps. Ces moments peuvent être un séminaire hors les murs d'une journée quelques fois dans l'année, comme une réunion bimensuelle de service comprenant des temps informels.

Se pose ici la question de la formation et de l'accompagnement des managers dans l'organisation et l'animation de ces instances, éloignées pour beaucoup de leur rôle initial.

Se pose aussi la question de l'engagement physique et émotionnel des managers lors de ces instances. Cette nouvelle posture qui permet de créer une dynamique de groupe nécessite des facultés relationnelles spécifiques, parfois innées, parfois acquises, que tous les managers ne possèdent peut-être pas. Qu'en est-il alors lorsque la tenue de ces événements devient un objectif managérial incontournable ?

*« On s'est construit notre organisation, nos passerelles, des moments où on a partagé ensemble pas que sur le travail. »*

Enfin, à propos des rythmes, nous notons que les managers ont tendance à moins prendre de jours de télétravail que leurs collaborateurs.

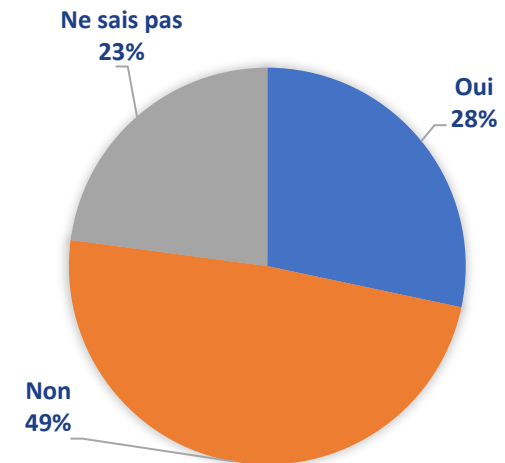
*« J'arrive péniblement à poser une journée de TT par semaine (je me force). »*

### Les tensions liées à l'inégalité face au télétravail

Nous constatons que les tensions liées au télétravail sont bien présentes. 28 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête quantitative constatent des tensions au sein de leur organisation. La première raison de ces tensions est l'inégalité face au télétravail entre collègues qui peuvent télétravailler et ceux qui ne peuvent pas.

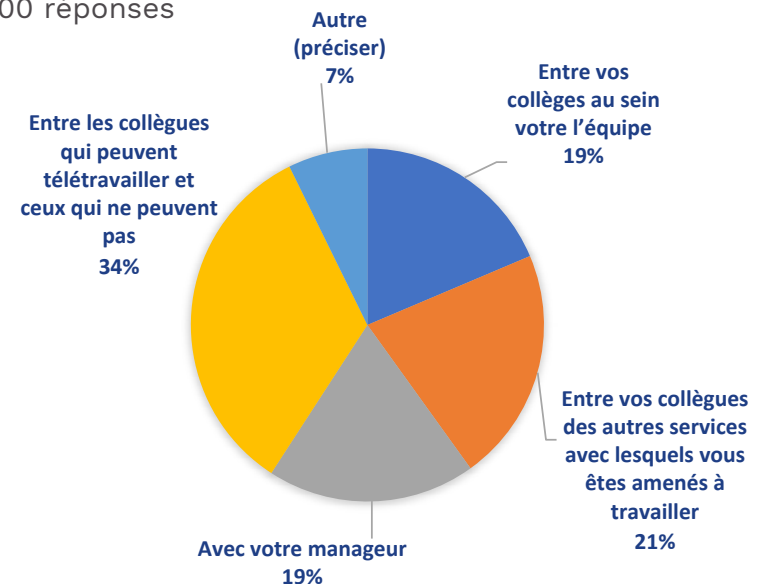
### Selon vous, le télétravail génère-t-il des tensions au sein de votre entreprise/administration ?

2 891 réponses



### Selon vous, les tensions sont-elles :

800 réponses



Du point de vue du manager, ceux qui ont dans leur équipe une partie de collaborateurs pouvant télétravailler et une partie ne le pouvant pas constatent plus de tensions que ceux dont les équipes sont composées uniquement de personnes pouvant télétravailler.

Dans les cas de tensions constatées, les répondants nous indiquent à 87 % que l'entreprise n'a pas encore mis en place de mesure spécifique pour les collaborateurs ne pouvant pas télétravailler.

Les entretiens nous montrent que les accords négociés puis signés ainsi qu'une gestion au cas par cas par le manager permettent d'atténuer la plupart des tensions.

*« Il n'y a pas de tension surtout grâce aux accords après c'est au cas par cas, de base je leur ai autorisé à 2 jours. »*

## Culture managériale et culture d'entreprise

Nous constatons des changements importants de culture dans de nombreuses entreprises, notamment à propos de l'autonomie, de la définition des missions, du contrôle associé et du maintien du collectif de travail (à l'échelle des équipes et à l'échelle des organisations).

La crise Covid a enfin rendu possible un mouvement qui se heurtait, en France, à une posture managériale répandue : la difficulté de faire confiance à distance. La mise en place du télétravail était regardée avec une grande méfiance, un collaborateur en télétravail signifiait une perte de productivité.

Par nécessité, la posture des managers a changé. Mais a-t-elle changé profondément ? Le manager aborde-t-il sereinement cette nouvelle posture ou subit-il la situation en se débattant entre besoin de contrôle et nécessité de distance physique ? Nous rencontrons quatre configurations :

- Les managers « qui faisaient déjà confiance », pour qui la Covid a lancé des défis d'organisation, d'outillage et de communication mais qui n'ont pas eu de mal à faire confiance.

*« Ça demande beaucoup plus de confiance, on n'est pas derrière, on n'entend pas ce qui se passe. Pour des managers trop raides, c'est peut-être un peu compliqué. Pour moi, ça va, je leur faisais déjà confiance. J'ai toujours dit que j'étais pas un garde-chiourme. Si les résultats sont là, c'est qu'ils travaillent. »*

- Les managers formés sérieusement par leur organisation. Ils sont minoritaires et nous les retrouvons généralement dans les grands groupes qui ont alloué de vrais moyens à la formation.

*« Ça a été top, on nous proposait des formations à distance sur les outils à distance, le management à distance... Ça a été mis en place très, très vite. Nous managers, on a eu du coaching [...] sur le management à distance. Il y a eu une forte réactivité de la branche et j'allais dire qu'on a jamais été autant et aussi bien accompagnés. [...] Chacun est plus ou moins en capacité de s'adapter, de proposer des choses. Mais, à un moment, on a besoin d'un œil extérieur. Moi, je sais que ça m'a fortement aidé ! ».*



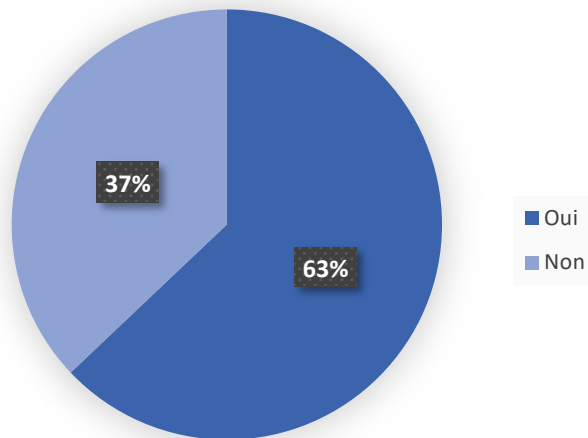
- Les managers qui se sont adaptés de manière empirique, sans formation ou grâce à de l'auto-formation et qui estiment avoir changé de posture.

*« Je devais faire une formation sur site mais ça a été annulé. Mais j'ai fait beaucoup de webinaires car je suis plutôt vigilant pour les risques psychosociaux et je me suis autoformé en ligne. »*

- Les managers qui estiment ne pas avoir été assez formés pour faire évoluer leur pratique. Ils sont très rares dans notre panel des entretiens mais bien présents dans l'enquête en ligne. Cela est sans doute induit par le mode de recrutement mis en œuvre (via les fédérations puis via l'enquête en ligne).

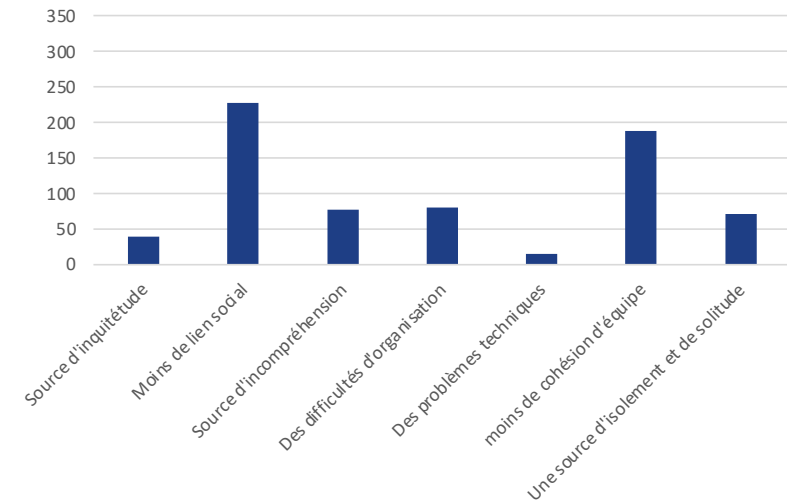
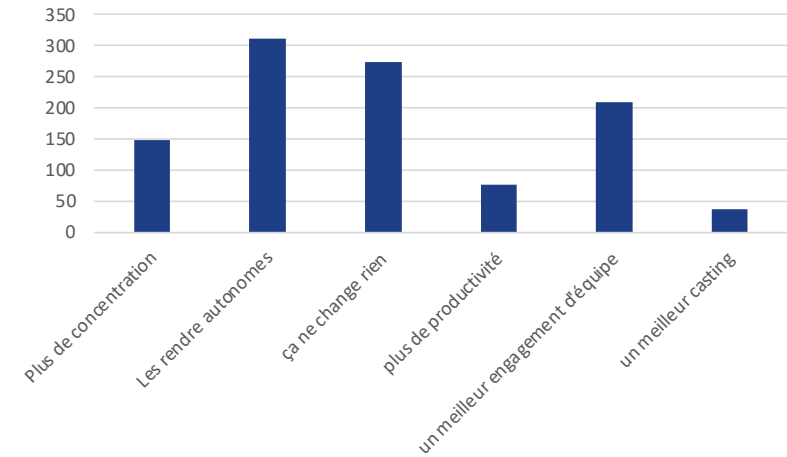
**Estimez-vous avoir été suffisamment formé pour animer votre équipe dans le contexte du travail à distance ?**

688 réponses



**Pour vous, savoir que vos collaborateurs travaillent à distance c'est :**

688 réponses



L'inquiétude, qui pourrait être un signe de difficulté à faire confiance à distance, a été citée dans 6 % des réponses. Nous notons que le changement de culture prend du temps. Les motivations profondes qui guidaient les choix des entreprises à mettre en place le télétravail pré-Covid



n'étaient pas toujours centrées sur le bien-être des collaborateurs.

*« Chez nous, et c'est pas à cause de la Covid, il y a 3 ans, le côté RH a poussé très, très fort pour que les gens fassent du télétravail. Une cible avait été fixée en moyenne à 2 tiers du temps en télétravail. Comme on n'était pas habitué, tout le monde a dit "c'est impossible, on le fera pas ! Moi je veux pouvoir aller sur site pour voir les collègues et discuter." Et les managers se disaient "comment je fais pour avoir une équipe si les gens ne sont pas là les 2 tiers du temps ?" Officiellement c'était pour le bien-être et la motivation mais en réalité c'était pour réduire l'empreinte foncière.*

*Et là, bim, Covid ! Et là, tout le monde a fait du télétravail, on a été forcé. Et puis tout le monde y a trouvé son compte. J'avais des collègues allergiques au télétravail et qui sont très contents aujourd'hui. »*

La stratégie de réduction des coûts fonciers initiée se poursuit notamment via le *flex office*. Mais cet argument est rattrapé par un besoin de compétitivité à l'embauche. En effet, il devient difficile d'attirer de jeunes talents sans leur proposer l'accès au télétravail.

## Maintenir le collectif

La généralisation du télétravail induit une forme d'individualisation très poussée des modes d'exercices du travail (jours, horaires, etc.) et face à ce mouvement, les collectifs semblent mis à mal. À commencer par l'entreprise elle-même : comment s'identifier à une entreprise où les individus n'ont désormais, physiquement, plus « leur place » incarnée par un bureau fixe et personnel ? (cf. les travaux de la sociologue Danièle Linhart).

Comment développer un sentiment d'appartenance à une équipe, faire adhérer à un projet et à des intérêts collectifs alors que les collaborateurs sont en quête de plus de confort individuel au travail ?

Le maintien du collectif ressort comme le défi principal des managers interrogés.

*« Garder une équipe soudée. Continuer à donner du sens, donner envie de travailler. L'envie de bien faire. L'esprit d'équipe. Cette émulation. [...] C'est pour ça qu'il faut maintenir des réunions, garder une relation. »*

*« Peut-être que le lien s'est distendu, je suis moins présente, je ne vais pas passer des coups de fil les jours de télétravail donc j'appelle peu. Certains sont plus en télétravail et donc il y a moins de cohésion. Avant on déjeunait souvent ensemble. La baisse d'esprit d'équipe et d'unité c'est lié à tout le monde, on se désengage de la vie d'entreprise [...] une distance se fait. »*

## La confiance et l'autonomie

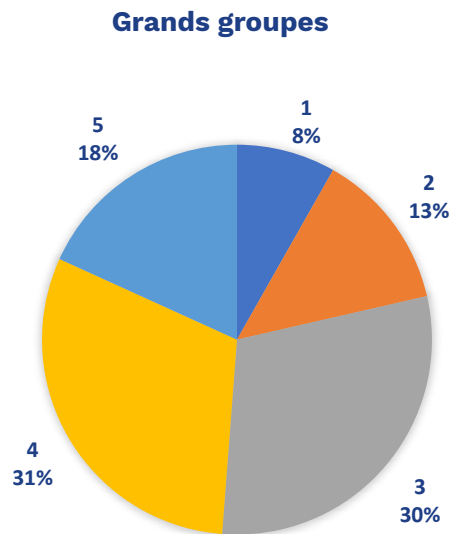
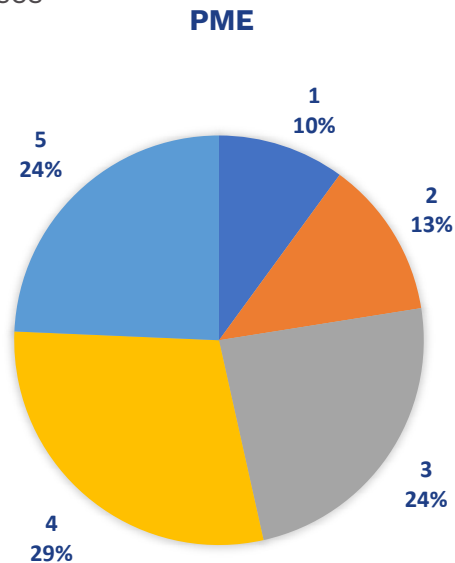
### La confiance perçue par les collaborateurs

Lorsque les répondants sont interrogés, dans le cadre de l'enquête en ligne, sur le niveau de confiance perçue au sein de leur entreprise, il ressort que la moitié d'entre eux estime être dans une structure qui fait confiance avec des scores de 4/5 et 5/5.

À l'inverse, nous notons qu'environ 20 % des répondants estiment travailler dans une organisation qui ne fait pas confiance à ses collaborateurs lorsqu'ils sont à distance (cumul des scores 1/5 et 2/5).

Sur une échelle de 1 à 5, quel est selon vous le niveau de confiance de votre entreprise/administration envers ses collaborateurs lorsqu'ils travaillent à distance

2 547 réponses



### Un management par les objectifs

Nous notons qu'une part importante des managers hybrides évaluent la réussite de leurs actions managériales via le suivi d'indicateurs quantitatifs. Des objectifs mesurables de manière régulière et comparables, par exemple : le nombre de dossiers traités par jour par l'équipe.

*« Après, il y a quand même les objectifs qui sont regardés, on regarde si la productivité baisse ou pas. »*

Le suivi de la productivité est très présent dans la mécanique de confiance managériale.

*« Surtout pour notre style de travail, les gens ont un planning, ils sont au téléphone, on les voit logués ou pas. Ils ont des objectifs liés au nombre d'appels qu'ils prennent ou pas. C'est moins compliqué pour nous parce qu'il y a les outils qui font remonter le traçage du travail. C'est peut-être plus compliqué pour des managers où il n'y a pas la possibilité de faire un traçage à travers des outils. »*

Cette enquête ne permet pas de comparer le rapport à la confiance pour les managers pouvant facilement donner des objectifs quantifiables à leurs équipes et pour les managers dont l'activité des collaborateurs est plus difficile à quantifier. Il serait intéressant d'approfondir l'hypothèse suivante : la confiance se donne plus facilement lorsque l'activité des collaborateurs est mesurable.

### La stratégie de surveillance

Les managers interrogés ne rapportent aucune pratique ou stratégie de surveillance officiellement mise en place dans leurs organisations. Que ce soit dans les directives reçues ou dans la mesure de l'activité effective des collaborateurs quand ils sont à distance.

Pourtant, une recherche accrue de contrôle des tâches et de mesure des résultats est clairement observée. Les observations se font davantage sur les objectifs atteints que sur le temps de travail. La surveillance de la présence devient plus complexe et le contrôle se concentre sur les résultats.

*« Ça va peut-être paraître paradoxal, mais j'ai l'impression de maîtriser beaucoup plus de choses ! J'ai progressé dans le pilotage de l'organisation des activités, dans leur suivi parce que ça m'a forcé à être plus rigoureux. »*

On note une tendance des collaborateurs à vouloir eux-mêmes rendre compte de leurs activités pendant leurs jours télétravaillés, intériorisant ainsi la surveillance. Alors même qu'en parallèle, on observe une réelle méfiance pour le traçage sur les outils numériques mis en place par l'entreprise.

Le manque de confiance des hiérarchies pendant la Covid a entraîné une surcharge de travail pour les managers contraints de rendre compte de l'activité de leurs collaborateurs et, dans un même temps, d'apporter un cadre le plus sain et efficace possible au niveau des échanges et du rythme de travail.

*« Pendant la période Covid la hiérarchie était excitée au possible ! Ça m'a un peu énervé parce qu'il fallait faire un boulot de reporting tous les jours dans des tableaux Excel pour savoir ce que faisaient les gens. Un boulot totalement inutile pour rassurer une hiérarchie soupçonneuse. J'ai eu un boulot de fou, plus que quand j'étais au bureau ! »*

*« On doit plus cadrer ce qu'on leur donne et arriver à doser pour pas que la journée déborde ou que la personne n'ait rien à faire. »*

Les managers semblent chercher la bonne manière de rester présents pour les collaborateurs sans devenir intrusifs, leur apporter un soutien tout en préservant leur autonomie.

*« De montrer qu'on est quand même présent. De pouvoir s'assurer que le travail se fait sans tomber dans le contrôle et l'excès. Garder la confiance. Qu'ils sachent qu'on est là sans que ça soit dans le contrôle. Comment on trouve le juste milieu ? »*

### Teams, une surveillance implicite

Un regard candide pourrait voir le voyant Teams et ses couleurs verte, orange et rouge comme un moyen simple et ingénieux de respecter les temps et les rythmes de chacun. Il n'en est rien. Non seulement le fait que le voyant soit rouge n'empêche pas les collaborateurs d'être dérangés :

*« On "tchatte" beaucoup, même s'ils sont rouges, qu'ils sont en réunion. »*

Mais nous constatons également que les managers utilisent le voyant Teams comme un indicateur pour confirmer la présence de leurs collaborateurs. Cet outil devient implicitement un moyen de surveillance et un moyen de délester le manager d'une charge mentale.

*« J'ai dit à tout le monde de se rendre visible avec les couleurs dans Teams. Ce n'est pas pour fliquer. »*

Cette pratique fait écho au comportement des managers qui se rendent disponibles à tout moment pour leurs collaborateurs.

*« Je reste disponible mais je ne les sollicite pas. »*

Le contrôle ne passe donc pas systématiquement par des appels directs, mais par une observation et une attention accrue sur le travail réalisé et sur des données partagées par les outils numériques : la couleur du voyant Teams, les agendas partagés, les fils de discussion communs des outils de chat comme Teams ou Zoom.

*« Si je leur parle sur le fil de conversation et qu'ils ne me répondent pas tout de suite, je peux me poser des questions... mais ça n'arrive pas. Les gens prennent leur pause comme quand ils sont au travail. Dans notre équipe, en tout cas, oui il y a de la confiance. »*

### **Les outils du télétravail**

Au-delà de l'investissement réalisé par les entreprises sur du matériel approprié pour les collaborateurs de type PC portable, téléphone mobile et écrans, le télétravail amène les organisations à faire évoluer leurs logiciels et leur mode de fonctionnement au sein même des locaux (salles de réunions).

L'essor du télétravail dans les entreprises a nécessité de nouveaux outils notamment pour faciliter la communication et les échanges de documents. Des outils comme Teams et Zoom se sont largement démocratisés.

### **La cybersécurité**

Confrontées à la sécurité de leurs données informatiques, les entreprises ont investi massivement dans des outils, des formations, des procédures ainsi que des campagnes de phishing test pour prévenir au mieux les fuites et les risques.

L'ensemble des personnes interrogées se sentent sensibilisées et font entièrement confiance à leur entreprise concernant la protection de leurs propres données.

*« On a en permanence des tutos, pareil pour la cybersécurité, on nous a donné des tutos et du matériel, des codes à rentrer. C'est pénible mais voilà. »*

### **L'aisance numérique**

La première observation est que la fracture numérique ne se positionne pas nécessairement sur un facteur générationnel. L'âge entre peu en compte dans l'aisance numérique.

Dans l'ensemble, les entreprises forment peu leurs collaborateurs pour la prise en main des outils et comptent sur l'entraide interne. Les équipes mettent souvent en place une entraide forte pour pallier les difficultés de certaines personnes quand cela s'avère nécessaire.

*« On a eu une formation d'une heure environ sur Teams, il y a deux ou trois ans. Pour s'approprier l'application quand ça a été lancé. »*

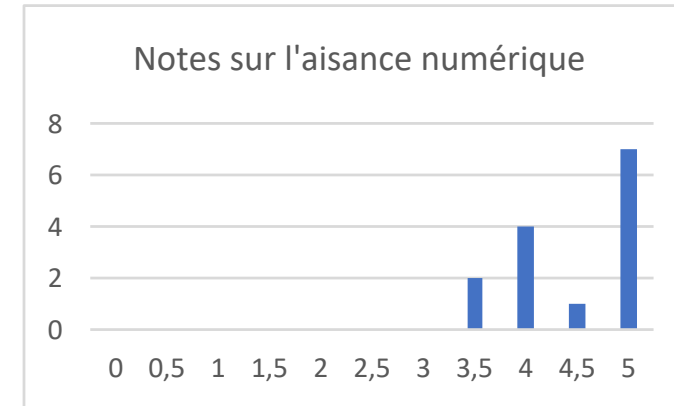
*« Je pense qu'on nous envoie beaucoup de mises à jour et de logiciels sans qu'on nous explique ce qui change et pourquoi. »*

*« On a dû se former tout seul. Il a fallu s'entraider, de la débrouille. »*

Les managers se montrent plus vigilants qu'auparavant sur le sujet en diffusant des informations plus accessibles et plus claires pour tous. Quitte à mettre en place des aides ponctuelles.

*« Je suis plus attentif à présenter, expliquer les choses pour être sûr que tout le monde va comprendre où je vais, m'assurer que tout le monde va pouvoir fonctionner comme ça. Se dire que tout le monde ne maîtrise pas l'outil pareil, donc peut-être ajouter un tuto ou autre. C'est être encore plus ouvert, prévoir pour que tout le monde se sente au même niveau. »*

Dans l'ensemble, les managers interrogés se déclarent à l'aise avec le numérique.



Réponses récoltées lors des entretiens individuels auprès de 41 managers.

## L'impact du télétravail sur le travail et la production

### Les réunions

Le nombre de réunions ne semble pas avoir augmenté suite à la mise en place du télétravail. Elles sont en effet perçues comme inhérentes à la fonction managériale et leur nombre refléterait plutôt une tendance accrue au reporting.

*« Le nombre de réunions est trop important mais c'est pas lié au télétravail, c'est lié à la mode du reporting ! Il faut absolument qu'on se concerte pour avancer, on passe notre temps à se concerter. C'est un irritant en tant que manager de devoir apporter systématiquement du KPI, faire remonter. Le travail d'équipe, c'est bien mais c'est obligatoirement chronophage. »*

Deux typologies de réunions en ligne se dégagent de nos observations :

- les réunions en petit comité, concernant un sujet bien spécifique que l'on constate plus courtes et plus efficaces car bien cadrées ;
- les réunions en comité élargi, plus passives, où les personnes interrogées ont tendance à multiplier les tâches en parallèle.

Retenons que des points négatifs restent présents peu importe la durée ou le nombre de personnes rassemblées. Le manque de convivialité est régulièrement déploré dans les entretiens réalisés ainsi qu'une observation de morcellement du planning devenu partagé. Ce morcellement et l'enchaînement de réunions en ligne entraînent souvent une diminution de la concentration et une accumulation de la fatigue.

*« Je me connecte parfois et je fais autre chose. Moi j'ai autre chose à faire. Sauf si ça apporte quelque chose à mon quotidien. »*

*« Je trouve que maintenant, les réunions sont beaucoup mieux et plus préparées. Elles sont plus "timées" et plus respectées. C'est important d'envoyer une invitation, de dire les points qu'on va aborder. Comme on est à distance, il faut cadrer, organiser les choses. Avant on utilisait beaucoup trop les boîtes e-mails et ça m'embêtait toujours. »*

### L'efficacité et la concentration

Pour les managers, les jours de télétravail permettent des temps de concentration avec une meilleure gestion, un filtrage des sollicitations externes, afin de se consacrer à des tâches de fond.

Néanmoins de nombreux managers expriment souffrir de la sursollicitation même lors des moments passés à distance.

Le temps en présentiel est davantage mis à profit pour entretenir le relationnel et être disponible pour les équipes.

*« À côté de ça, et c'est le côté bénéfique du télétravail, c'est qu'il y a un temps réservé à chaque bout de la semaine pour se donner du temps pour faire des travaux de réflexion, d'écriture, de la documentation. »*

*« On est interrompu à chaque instant, c'est une très grosse nuisance. »*

*« Je ne me souviens pas de la dernière fois où j'ai bossé une heure d'affilée sur un sujet ! »*

*« On est interruptible à chaque instant. »*

### L'intégration des nouveaux collaborateurs

Deux écoles se détachent au moment de l'accueil d'un nouveau collaborateur :

La moitié des répondants ayant abordé ce sujet estiment qu'une formation en présentiel ainsi qu'un temps d'adaptation pour rencontrer l'équipe est nécessaire avant d'octroyer le télétravail.

*« Notre accord dit qu'il faut 6 mois avant de passer en télétravail. Je comprends et c'est bien de pouvoir intégrer l'entreprise, de connaître les gens et les arcanes de l'entreprise. »*

L'autre moitié met directement en place le télétravail pour mettre le plus rapidement possible en conditions le nouvel arrivant et voir s'il sait faire et gérer la situation.

*« Je milite pour qu'on fasse beaucoup de télétravail pendant la période d'essai. Il faut se rendre compte si la personne sait télétravailler. »*

Pour les entreprises qui souhaitent recruter, proposer du télétravail devient de plus en plus commun face à la demande croissante des générations plus jeunes. Le télétravail permet d'attirer les talents.

*« C'est aussi un frein à l'embauche car beaucoup de gens cherchent du télétravail à l'embauche directement. »*

Peu de managers interviewés ont eu à intégrer des nouvelles recrues en télétravail. Ici encore, c'est principalement de la débrouillardise et de l'improvisation pour le manager qui compte également sur la solidarité et les compétences de son équipe pour former la nouvelle recrue.

Enfin, nous remarquons que la capacité à télétravailler devient un critère de recrutement. Nous parlons ici de la capacité à être autonome. Alors que les salariés sont de plus en plus exigeants sur ce sujet, les entreprises montent aussi leur niveau d'exigence.

*« La personne doit aussi être capable de gérer ses tâches et son activité alors que son manager est à distance. On filtre au moment du recrutement. »*

## Le flex office

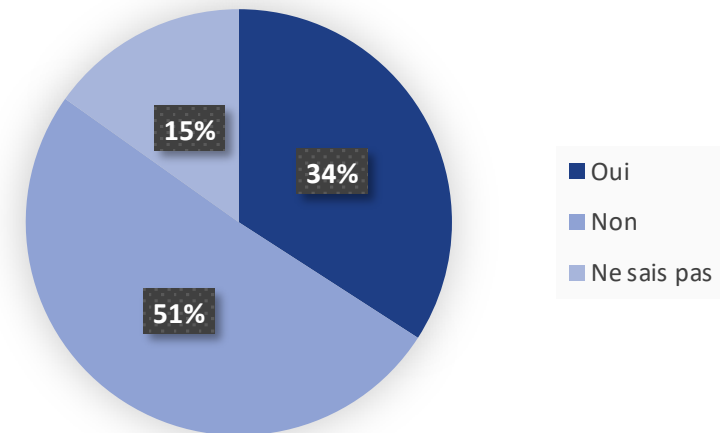
*« La direction veut mettre en place du flex office "t'as vu le plateau. Est-ce qu'on va chauffer des espaces pareils ?" »*

Les entretiens nous indiquent que le *flex office* est souvent vu par les entreprises qui le pratiquent comme une opportunité d'optimisation des coûts. Il émerge à la suite de la mise en place du télétravail.

L'enquête en ligne nous permet d'observer que 34 % des répondants travaillent au sein de structures qui ont mis en place le *flex office*.

**Votre entreprise/administration a-t-elle mis en place le flex office ?**

4 109 réponses



Le flex office mis en place **ne convient pas (78 %)**. Rappelons que le télétravail est apprécié notamment pour le **calme** et la **concentration** qu'il permet. Le Flex-office permet-il aux personnes de trouver un cadre de travail convenable ?

Ce **résultat** est cependant à **nuancer** car **65 %** des répondants **ne répondent pas** à la **seconde question**.

Ce choix qui semble souvent économique a un impact direct sur le confort et la logistique.



« Mon chef a dit qu'il pouvait rendre des m<sup>2</sup> et des bureaux. Le problème c'est que maintenant on manque de bureaux. On a une approche du flex pas structurée. Notre capacité à être ensemble est réduite par le nombre de bureaux disponibles, c'est problématique. Le problème n'est pas résolu. »

« Là on est parti sur du flex. 6 places pour 10 salariés, c'est passer à du télétravail encouragé pour diminuer les coûts de structure. »

Nous constatons que, dans un souci de cohésion, les équipes décident de se retrouver au bureau tous ensemble les mêmes jours. Pour certaines entreprises, la mise en place du *flex office* ne permet plus d'accueillir l'ensemble des collaborateurs dans de bonnes conditions.

« On vient massivement sur une même journée mais il n'y a pas les moyens d'accueillir tout le monde ce jour. »

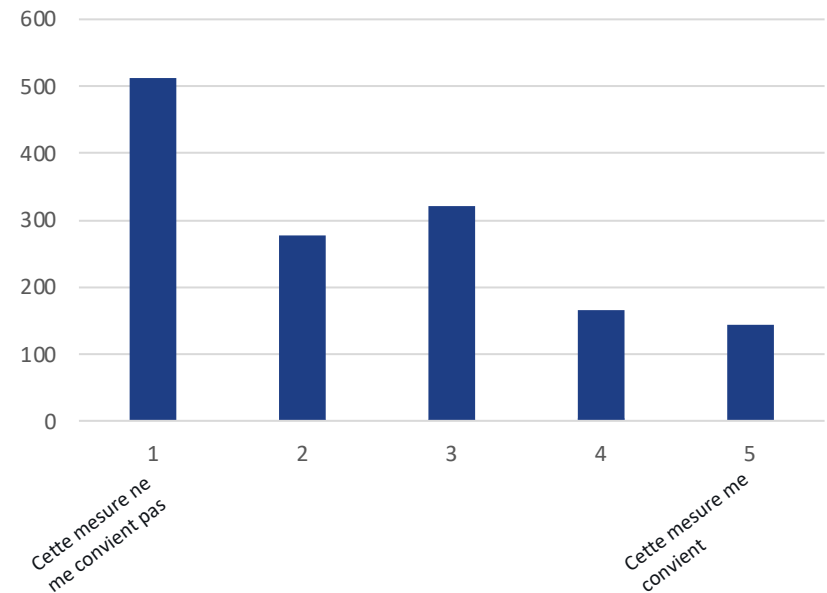
« Ça satisfait une grande partie des collègues de pouvoir être là car ça crée du lien humainement. Des équipes décident souvent de venir en même temps. »

L'enquête en ligne nous montre également que, sur une échelle de 1 à 5, la note moyenne de satisfaction concernant le *flex office* est de 2,4. 36 % des répondants ont donné une note de 1/5.

Sur une échelle de 1 à 5, que pensez-vous du flex office au quotidien ?

1 424 réponses

Moyenne 2,4

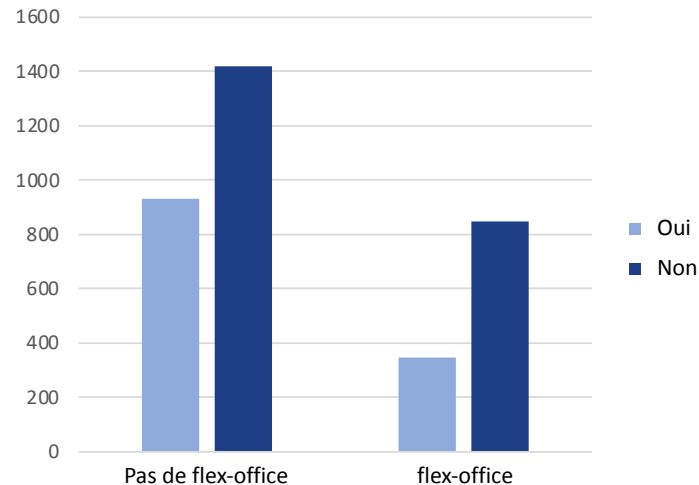


Source d'insatisfaction et d'inconfort, le *flex office* ne semble pas être un facteur aggravant de l'anxiété au travail comme le montre le graphique suivant.



## Diriez-vous que votre situation professionnelle actuelle vous rend sujet à l'anxiété ?

3689 réponses visualisées selon l'installation ou pas du flex-office dans les entreprises



## LA SITUATION DES MANAGEURS HYBRIDES

### Le rôle du manager et les principaux changements

Le manager se retrouve souvent seul et en première ligne dans la mise en œuvre des transformations organisationnelles (même bien avant l'instauration du télétravail). Il considère que c'est inhérent à sa fonction. Pris en étau entre les directives des équipes dirigeantes et le mal-être des équipes opérationnelles, entre la vision désincarnée de l'organisation et les individus en chair et en os qui la composent, il joue un rôle indispensable de médiateur.

*« Mes enjeux ? Percevoir quels sont les enjeux des collaborateurs, comment continuer à leur donner du sens, garantir le lien, éviter le repli sur soi, maintenir du collectif. »*

Il essaye, tant bien que mal et avec des moyens qu'il improvise, de concilier les intérêts divergents des uns et des autres. Et ce, souvent à ses propres dépens, car cette posture inconfortable l'amène généralement à redoubler d'efforts (mentaux, relationnels et opérationnels) pour parvenir à « bien faire » ce qu'il estime être de son ressort. Le manager cherche coûte que coûte à faire preuve d'exemplarité.

Aussi, l'impact de la généralisation du télétravail sur les managers n'est pas sans ambivalence. Après y avoir été confrontés de manière brutale lors de la Covid, ils y sont aujourd'hui majoritairement favorables et le revendiquent même comme un « avantage » acquis pour leurs collaborateurs comme pour eux. Pratiqué à juste dose

(2 à 3 jours maximum par semaine), le télétravail devient en effet un outil managérial supplémentaire pour offrir aux collaborateurs plus d'autonomie et de confiance, ainsi qu'une meilleure qualité de vie au travail. Il est également un outil au service de la productivité par la capacité de concentration qu'il permet.

Mais derrière ce qui peut être perçu comme des avancées majeures dans la modernisation du travail se cachent en réalité des défis de taille pour la fonction managériale. Les managers se retrouvent en effet pris dans des injonctions contradictoires : celle, d'un côté, de contrôler et mesurer au quotidien la productivité de leurs équipes dans une culture croissante du reporting chiffré ; et celle, d'un autre, d'adopter une posture de confiance, de bienveillance et d'autonomisation envers leurs collaborateurs. Celle, d'un côté, de maintenir la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance au collectif ; et celle, d'un autre, de manager de manière ultra personnalisée en s'adaptant aux cas particuliers des individus.

**« On est à la fois le relais de la direction et aussi à l'écoute des collaborateurs. On est entre 2 eaux, il y a un mal-être par rapport à ça. »**

Avec le recours généralisé aux outils numériques et collaboratifs, la légitimité et le pouvoir de « médiateur » historiquement accordés au manager sont mis à mal par la liberté d'action laissée aux collaborateurs, la remise en cause des process et la multiplication des flux d'informations multidirectionnels. Malgré la distance, les managers sont tenus de maintenir une proximité relationnelle avec leurs collaborateurs, afin de ne pas perdre la convivialité et l'aspect humain des échanges informels vécus en présentiel. Ils sont pourtant de plus en plus

évincés des décisions majeures concernant leurs équipes (information transmise en direct, dimension RH, etc.).

**« On a une direction qui s'est durcie. Par le biais du télétravail et le flux d'information, elle s'est sentie plus en pouvoir pour imposer des décisions. Ça a eu un lien avec les RH. Avant, il y avait un lien entre les RH et les managers. Maintenant les RH passent en direct avec les collaborateurs. Les managers sont court-circuités. Maintenant dès qu'un collaborateur dérape, les RH se saisissent du truc sans même passer par le manager. »**

### **Des managers fatigués, en surtravail**

**« Je me suis écroulée un matin [...] 5 semaines d'arrêt. Je suis ressortie de là sonnée. Je suis repassée par mon bureau pour déposer mon arrêt. Mon conjoint m'a dit "qu'est-ce qu'il se passe, tu es virée ?" Les 15 premiers jours, je n'en ai aucun souvenir. Inutile de dire que le PC je ne l'ai pas ouvert ! [...] J'ai très mal vécu qu'on me foute la paix. J'ai eu l'impression d'être mise à l'arrêt, servage forcé. J'avais besoin de savoir qu'avec ou sans moi il y avait une différence. [...] Mon employeur va être bienveillant 2 jours et après, il va me remettre la pression. C'est à moi de mettre en place ce cadre »**

Certains managers s'éloignent de leurs équipes lorsqu'ils sont à distance afin de dédier ces moments à des tâches qui demandent de la concentration.

**« Quand on est à distance, on est moins en réunion. Si on est chez nous, c'est pour se concentrer. »**

D'autres vivent le télétravail de manière exactement inverse. Le télétravail accélère le rythme, diminue les moments de pause et allonge le temps de travail.

La sur disponibilité, conséquence des outils numériques, devient source de stress et de fatigue physique et mentale.

*« Mais c'est chaud ! C'est une charge mentale, il faut faire des renoncements et s'imposer une discipline. [...] C'est nouveau, parce que les gens organisent des réunions parce que les agendas sont partageables. Il n'y a plus beaucoup de blanc dans l'agenda. »*

*« Du fait de l'accessibilité de l'information, il n'y a plus de déconnexion. Pour peu que vous soyez une personne qui a tendance à cogiter et que vous avez votre PC en rentrant à la maison, vous avez tous les outils qui vous permettent de le faire. Et vous vous rendez compte qu'un autre collègue fait comme vous. »*

### Moins de télétravail chez les managers

Nous constatons que les managers ont plus de difficultés que leurs collaborateurs à utiliser leurs jours de télétravail.

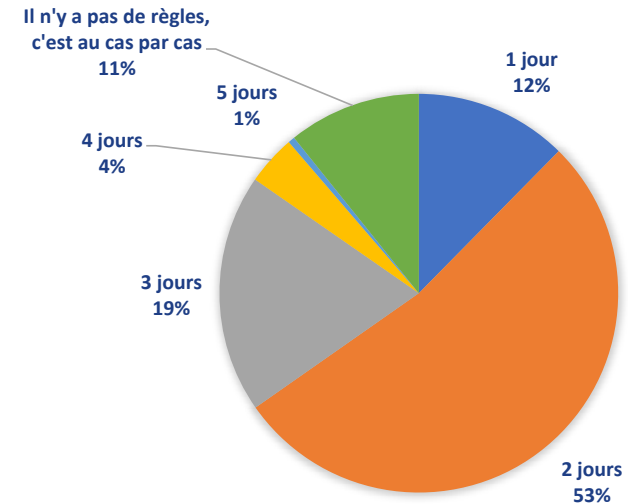
Les managers s'adaptent aux jours de télétravail de leurs collaborateurs et passent plus de temps au bureau afin de voir l'ensemble des membres de leurs équipes, qui ne sont pas tous là les mêmes jours.

*« De plus en plus, je fais moins de télétravail, moi j'ai besoin de voir les gens avec qui je travaille, si je suis tout le temps à distance je ne vais pas me rendre compte des choses qui ne vont pas pour le fonctionnement de l'équipe. Avant je faisais 2 jours, aujourd'hui 1 jour. Je me force à y aller pour avoir ces temps d'échange. »*

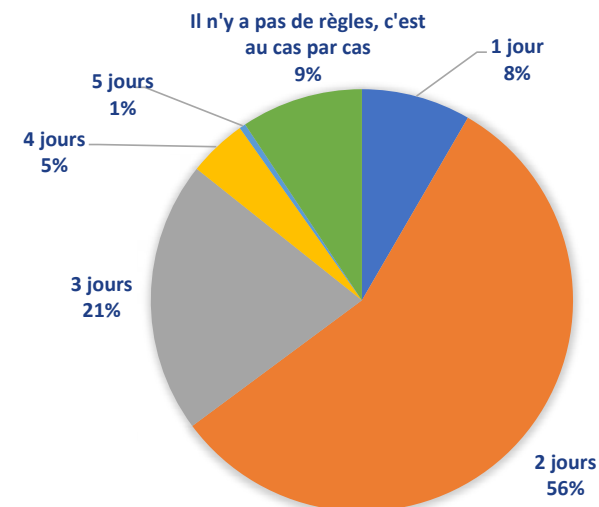
### Vous concernant, combien de jours « en moyenne » par semaine travaillez-vous en télétravail ?

4088 réponses

#### Managers



#### Non-managers



La présence plus régulière sur site pour les managers est aussi liée à l'invisibilisation implicite des personnes qui télétravaillent. Pris entre son équipe et sa direction, le manager doit aussi se rendre visible et disponible pour son propre manager, qui a lui aussi ses contraintes de télétravail.

### Le télétravail et l'évolution professionnelle

Nous constatons également que le télétravail freine les évolutions professionnelles des managers. Dans les grandes entreprises, la mise en réseau interne est plus lente et donc les opportunités d'évolution moins évidentes.

*« C'est un point qui pour moi pose un problème, après deux ans je devrais connaître environ 300 personnes dans l'organisation et en fait j'en connais plutôt 70. »*

### Les évolutions de la relation manager/managé

Les managers déplorent le fait que le télétravail entraîne moins de convivialité dans les rapports avec leurs collaborateurs. Les échanges informels du quotidien se font plus rares. Certains nous font part d'un sentiment de perte de l'aspect « humain » de la relation.

*« C'est à dire que maintenant, si j'ai quelque chose à dire à un collaborateur, je passe un coup de fil. Et il sait que si je passe un coup de fil, ce n'est pas pour rien. Ce qui m'embête le plus, c'est ce contact informel, la convivialité. C'est tout le temps connoté "acte managérial" dès que je prends contact avec un collaborateur. »*

Nous observons que des managers tentent, malgré la distance, de recréer des moments informels en contac-

tant les membres de leur équipe sans raison particulière apparente, en dehors des sujets en cours.

*« Je ne veux pas mettre de routine pour que ça reste sincère et spontané. Je ne veux pas qu'elle se prépare à être contactée pour que ce soit sincère dans l'échange. »*

Les managers constatent également ces changements avec leur propre manager. Les échanges informels sont plus riches, le lien social plus fort. Ce point est une des raisons de la présence plus importante des managers au bureau.

*« J'ai des meilleures interactions avec lui en présentiel. La proximité physique permet d'autres types de plaisanterie : on a un champ possible de sujets de discussion plus important. Dans le champ de la caméra, on ne voit pas tout. »*

### Le langage corporel plus difficile à lire

Les managers notent qu'il est parfois plus complexe de se faire comprendre à distance. Ils notent aussi qu'il est parfois compliqué de déceler des problèmes subtils (difficultés professionnelles ou personnelles, tensions, etc.). La raison souvent évoquée est la moins bonne qualité voire l'absence du langage corporel. L'usage de la caméra lors des visioconférences n'est pas une généralité : certaines sociétés l'interdisent pour des raisons de performance du réseau.

*« La gestion des conflits est beaucoup plus compliquée car on ne peut faire que du formel. Or la résolution des conflits passe aussi par l'informel pour apaiser des tensions. »*

Plusieurs évoquent la nécessité d'adopter plus de bienveillance dans leur attitude de manager pour maintenir le lien et la proximité relationnelle avec leurs équipes et pouvoir mieux détecter les problèmes et les résoudre.

*« Je dois être plus exigeant sur les entretiens professionnels et entretiens d'activité. Je fais aussi des points intermédiaires. J'ai besoin de plus de contact avec les salariés. Les mercredis je me rends disponible. »*

*« Je déploie des trésors de management pour les garder motivés. »*

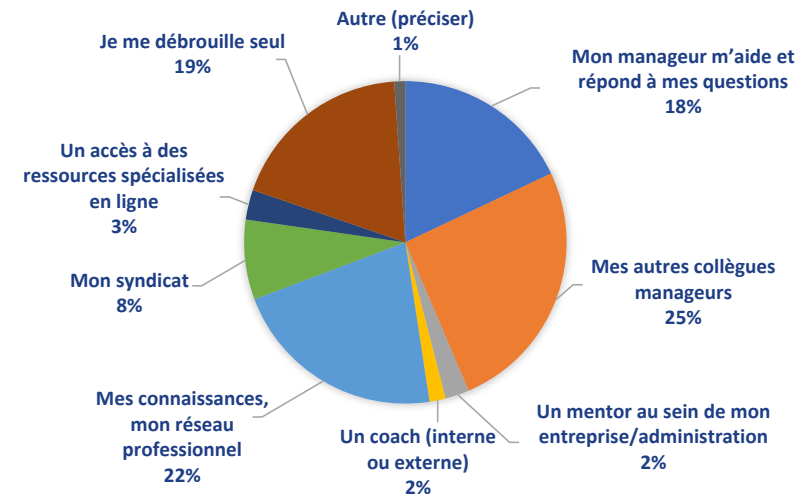
### La formation et l'amélioration de la pratique

Alors que 42 % des managers interrogés estiment ne pas avoir été assez formés au management hybride, nous constatons que la plupart d'entre eux sont désireux d'apprendre pour progresser.

*« On fait une chose très appropriée : une réunion Zoom sur une thématique et partage des connaissances, accompagné par un délégué du syndicat. [...] ça permet à tout le monde de voir comment ça se passe ailleurs ou chez soi. »*

### Lorsque vous avez besoin d'échanger sur les pratiques de management, vers qui vous tournez-vous ?

1 229 réponses



L'enquête en ligne nous apprend que le premier réflexe des managers est de se tourner vers leurs pairs. Beaucoup de « système D », d'astuces, de petits conseils glanés au fil du temps et des rencontres.

*« À part l'armée française, je ne connais aucune entreprise qui forme ses managers à l'encadrement. Mes pratiques sont issues de l'expérience et de beaucoup de pratique. »*

L'envie de partage entre managers est largement exprimée lorsque est abordée la question de l'amélioration de la pratique. Dans des emplois du temps serrés, les managers préfèrent allouer du temps à des partages concrets entre managers plutôt qu'à des formations théoriques.

« On a relancé le réseaux des managers par WhatsApp. On a essayé de partager nos expériences. C'est le partage qui nous a permis de récupérer des informations, de proposer des solutions. »

## Le droit à la déconnexion des managers

« Je gère très, très bien, maintenant. Je sors d'un burn-out. Donc en fait pendant 5 ans, je ne me déconnectais pas. J'allais au travail vers 7 h 30 du matin, je rentrais chez moi vers 20 h, je regardais mes e-mails le dimanche. Et voilà, j'ai fait ça pendant des années et j'ai fait un burn-out. »

Nous remarquons que le sujet de la déconnexion est géré de manière extrêmement hétérogène.

Les managers tentent autant que possible de se montrer exemplaires concernant ce sujet pour leurs équipes et de respecter leur droit à la déconnexion. Cependant, en pratique, l'accès constant aux e-mails et leur présence sur les outils en ligne (Teams notamment) rendent la déconnexion difficile.

« Je me fais attraper par ma famille, ma femme. C'est très, très difficile de déconnecter. Il y a toujours un truc à réorganiser, à réécrire. Il n'y a pas beaucoup de temps pour que le cerveau déconnecte. Et ce smartphone sournois qui est toujours avec nous ! L'esprit humain est curieux, anxieux. Ça charge le mental. C'est difficile. »

La déconnexion est généralement un droit, parfois un devoir envers les équipes, et également une obligation professionnelle ou personnelle.

« Déjà, je ne branche plus mon ordi. J'ai bloqué sur mes outils numériques des plages durant lesquelles je n'ai pas de réception d'appel en dehors des heures de service. »

« C'est une chose à laquelle je fais gaffe pour moi et pour mes collaborateurs. »

« Depuis mon directeur régional a fait une intervention pour interdire l'envoi des e-mails après telle heure. »

« Perso, c'est facile parce que j'ai des enfants. Donc il y a un moment où c'est les devoirs. Ça serait plus difficile si j'avais pas d'enfant. »

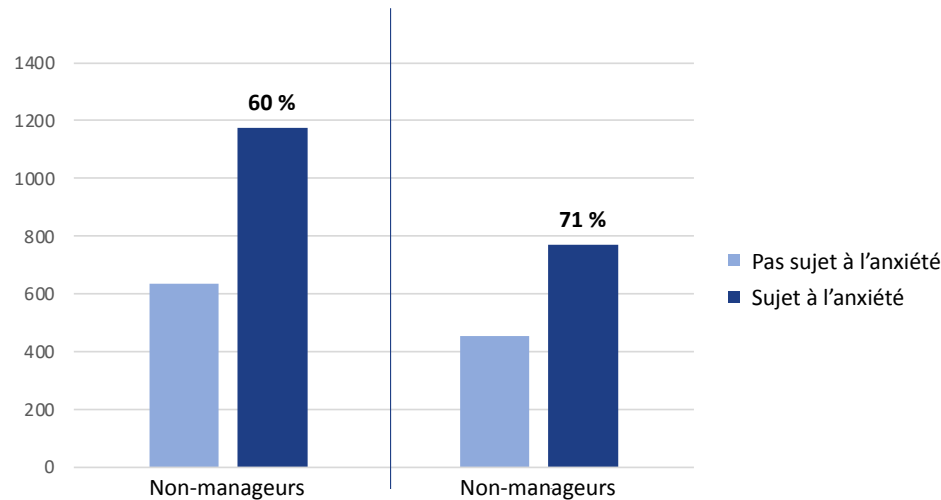
Nous constatons que le télétravail est un véritable catalyseur pour les personnes déjà sujettes au surtravail. Le travail à la maison brouille les limites physiques, le matériel à portée de main crée un effet d'opportunité pour de nombreux managers qui déconnectent avec beaucoup de difficulté.

« Disons que j'ai plus trop l'esprit aux loisirs. Il y a toujours quelque chose à quoi penser. »

« Ce midi, par exemple, j'avais mon téléphone à la main et je répondais à des e-mails. J'échangeais par téléphone, etc. Alors qu'au bureau, le midi, je m'arrête pour reprendre plus tard. »

## Diriez-vous que votre situation professionnelle actuelle vous rend sujet à l'anxiété ?

3689 réponses visualisées selon l'installation ou pas du flex-office dans les entreprises



## L'anxiété au travail, retrait et addiction

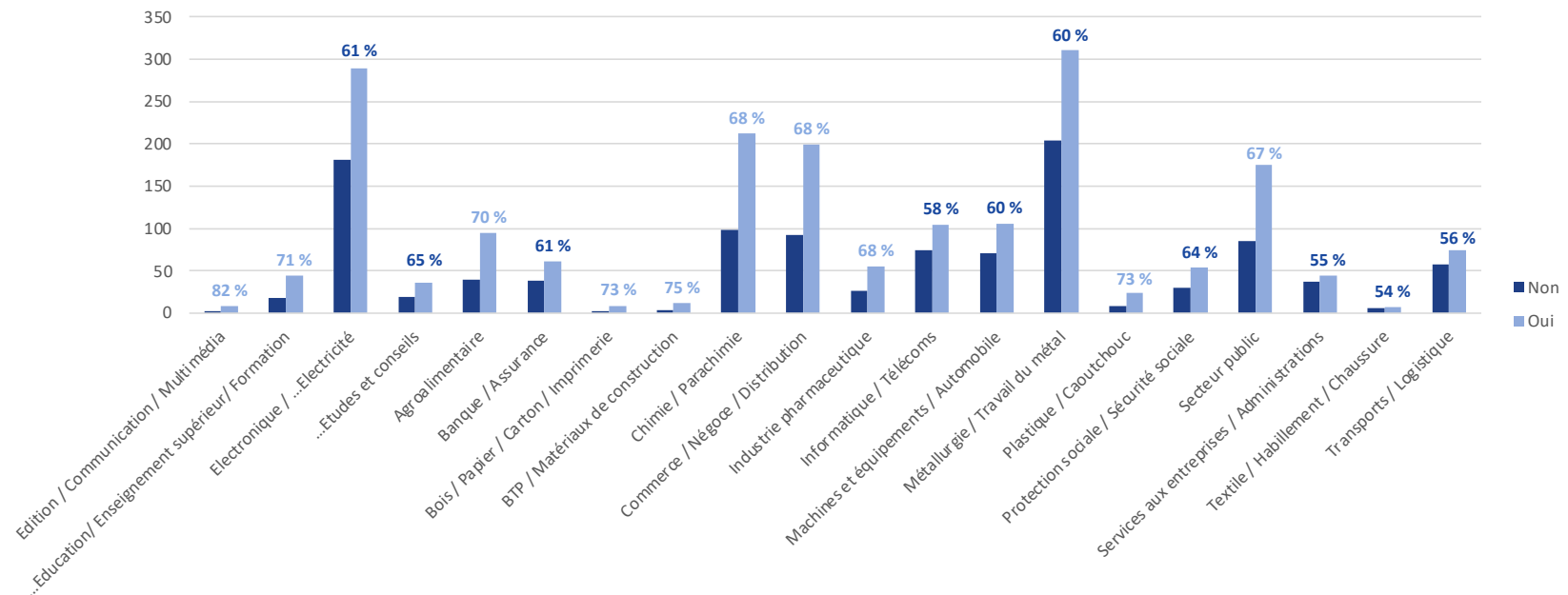
71 % des 1 194 managers qui ont répondu à la question « Diriez-vous que votre situation professionnelle actuelle vous rend sujet à l'anxiété ? » se déclarent sujet à l'anxiété (60 % pour les non-managers).

L'âge, la taille de l'entreprise, la pratique ou non du *flex office* ne sont pas des facteurs qui impactent l'anxiété : les variations sont très faibles.

Nous notons que les managers de certains secteurs d'activité semblent plus sujets à l'anxiété. Cependant, l'échantillon n'est pas toujours représentatif dû au peu de données récoltées dans certains secteurs d'activité.

## Diriez-vous que votre situation professionnelle actuelle vous rend sujet à l'anxiété ?

3689 réponses visualisées selon le secteur d'activité





48 % des managers qui se sont déclarés sujets à l'anxiété déclarent compenser cette anxiété par des comportements addictifs ou de retrait.

Les comportements les plus cités sont les suivants (1 112 réponses, question à choix multiple) :

- addiction aux écrans ou outil numérique (491) ;
- addiction au tabac (205) ;
- addiction à l'alcool (181) ;
- addiction au sport (170) ;
- addiction aux médicaments (139) ;
- absentéisme (127) ;
- troubles alimentaires (101).

L'enquête quantitative nous apprend également que 32 % des répondants déclarent que leur entreprise propose des formations aux risques psychosociaux pour les managers.

Notons également que 21 % des entreprises ne proposent aucun dispositif d'aide et que 26 % des répondants n'ont pas connaissance des dispositifs mis en place au sein de leur entreprise.

### La culpabilité du manager

Nous détectons dans le discours de quelques managers le développement d'une forme de culpabilité liée à leur pratique du management à distance. Cette culpabilité est parfois exprimée de manière explicite.

*« Anxiété : oui, par rapport à la perte de lien humain entre les personnes, perte de contrôle, culpabilité. »*

*« Il y a une charge mentale pour le manager. On développe une culpabilité managériale parce que vous n'avez plus les gens avec vous. Vous avez l'impression de les abandonner si vous ne leur accordez pas de temps. »*

Cela renvoie au concept d'exemplarité du manager qui doit être toujours présent, toujours disponible.

La culpabilité que nous décelons s'exprime aussi de manière moins directe lorsque les personnes interviewées nous font part de leur manque de temps ou de moyens pour accomplir leur fonction de manager.

D'autres études et notamment les travaux liés au management et à l'épuisement professionnel montrent en complément que ce sentiment de culpabilité peut également être dû au fait de ne pas se sentir à la hauteur de la tâche confiée.

### L'écart Femmes-Hommes

#### Le nombre de jours de télétravail

Nous constatons des écarts intéressants dans la répartition des jours de télétravail entre les hommes et les femmes.

Ils sont en télétravail entre 2 jours et 4 jours par semaine de manière fixe.

Femmes	Hommes
79 %	74 %



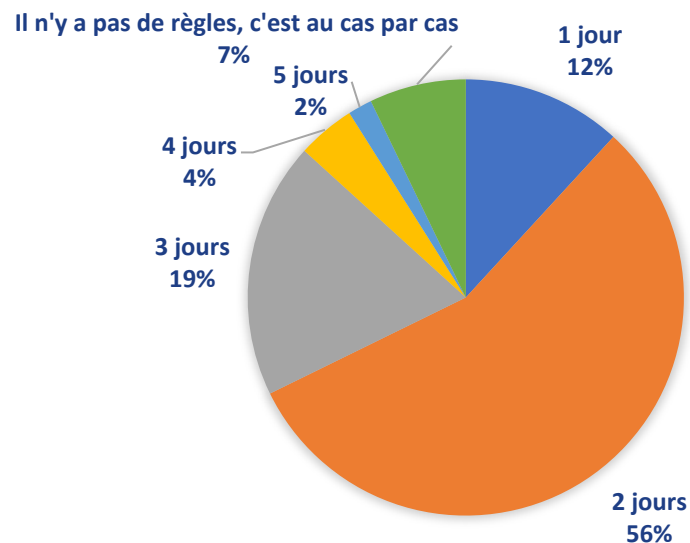
Ils télétravaillent sans règle fixe, au cas par cas.

Femmes	Hommes
7 %	13 %

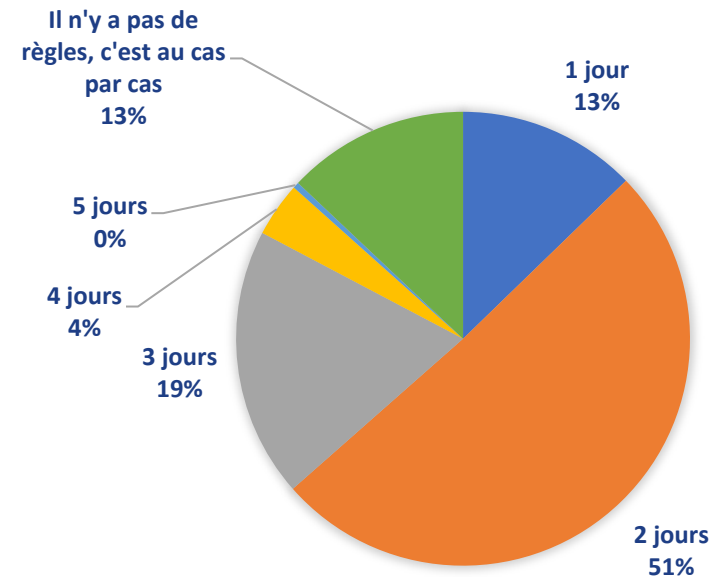
**Vous concernant, combien de jours « en moyenne » par semaine travaillez-vous en télétravail ?**

1239 réponses

### Femmes



### Hommes



Nous constatons que les femmes passent plus de temps en télétravail que les hommes. Ces jours de télétravail sont plus souvent fixes. À l'inverse, le nombre d'hommes qui télétravaillent sans règle fixe, au cas par cas, est supérieur.

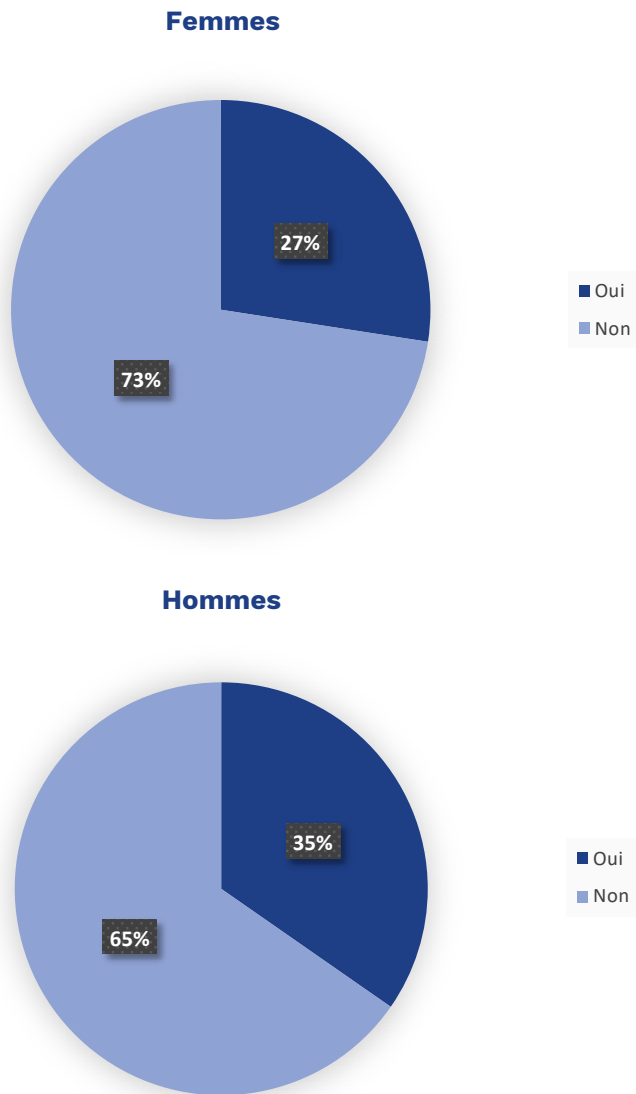
Nous pouvons émettre l'hypothèse que le télétravail des femmes est davantage réglé sur le rythme du foyer et des enfants.

### Le droit à la déconnexion

Nous constatons plus de difficultés pour les hommes à faire valoir leur droit à la déconnexion.

## Avez-vous éprouvé des difficultés pour faire valoir votre droit à la déconnexion ?

4 166 réponses

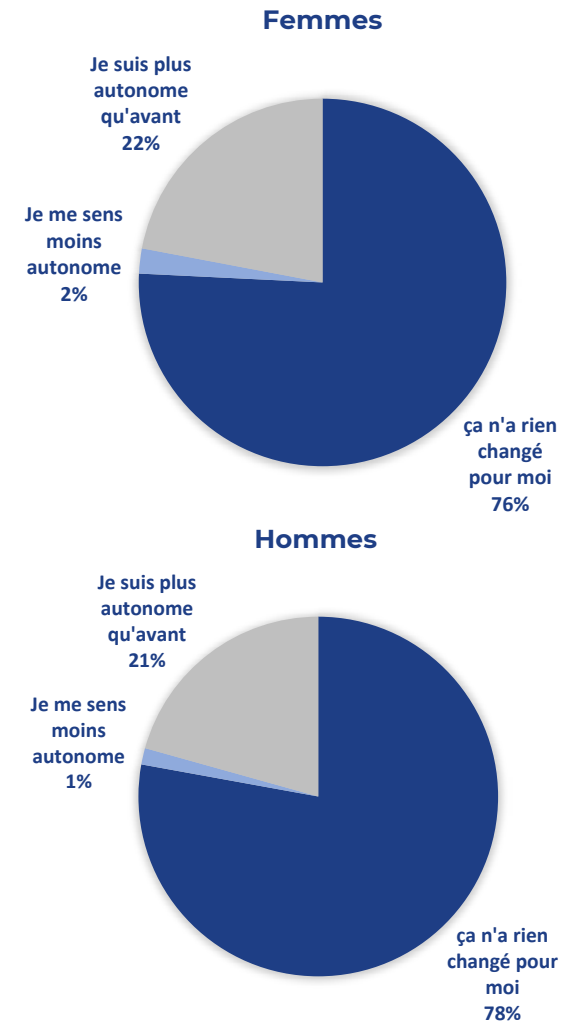


## L'autonomie laissée par les managers

Concernant l'autonomie laissée par les managers, les deux parties éprouvent autant d'autonomie qu'auparavant.

## Comment qualifiez-vous votre niveau d'autonomie depuis l'essor du télétravail suite au Covid ?

725 réponses

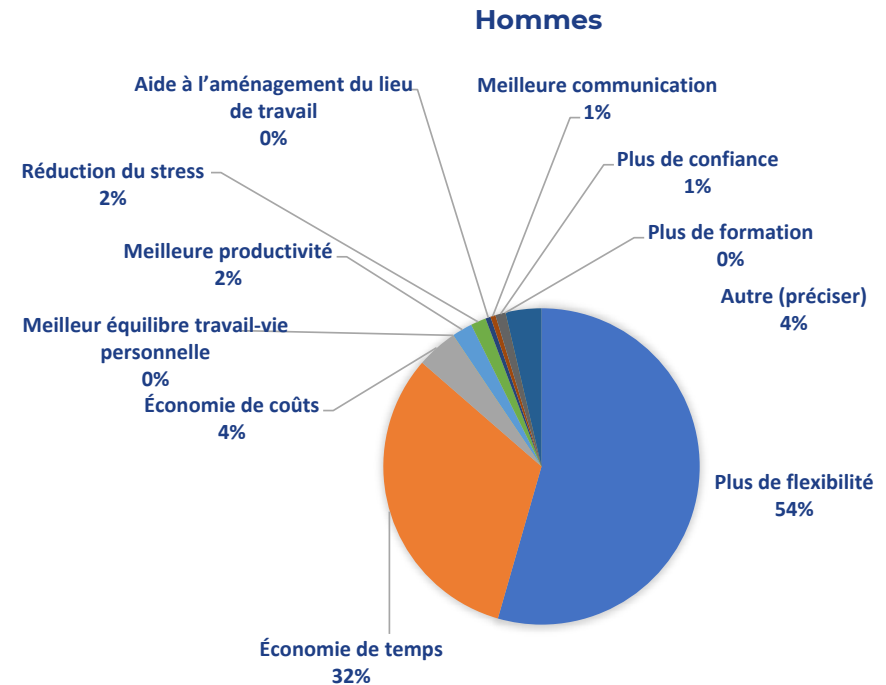
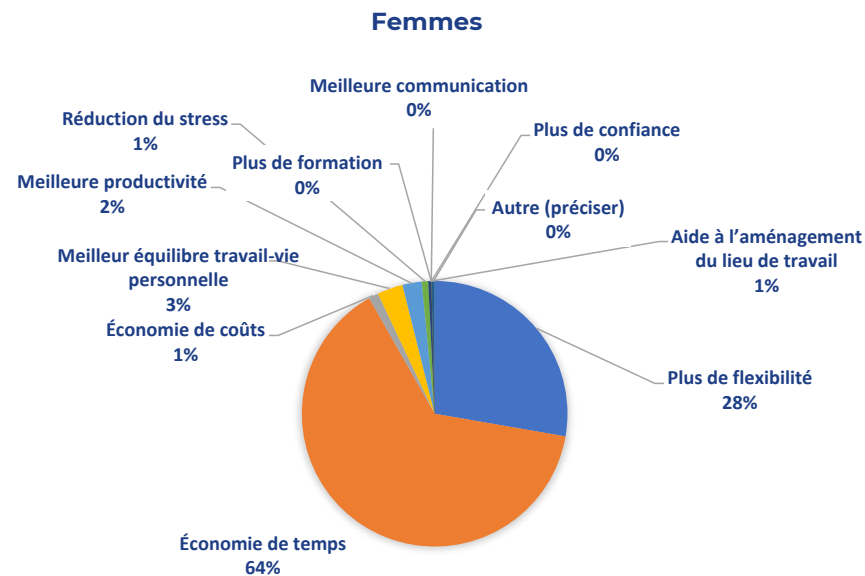


## Les attentes liées à l'économie du temps de trajet

Les attentes divergent dépendamment du sexe. Les femmes cherchent davantage une économie de temps qu'une augmentation de la flexibilité de leur planning.

### Quelles sont vos attentes principales concernant le télétravail ?

1408 réponses



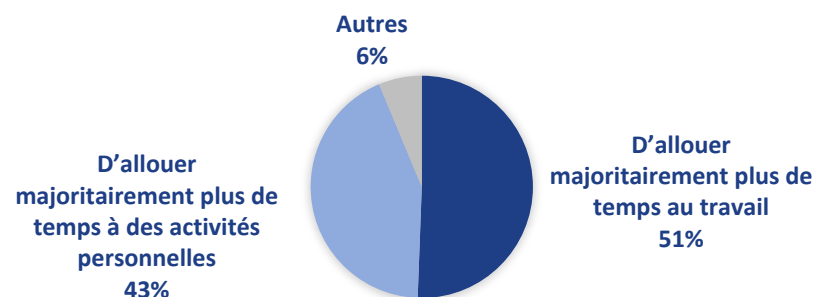
## L'utilisation du temps libre supplémentaire

Le temps gagné par la réduction des temps de trajet est utilisé différemment selon le rôle dans l'entreprise sans dépendre pour autant du sexe. Les managers utilisent davantage le télétravail pour allouer plus de temps au travail tandis que les non-managers favorisent les activités personnelles.

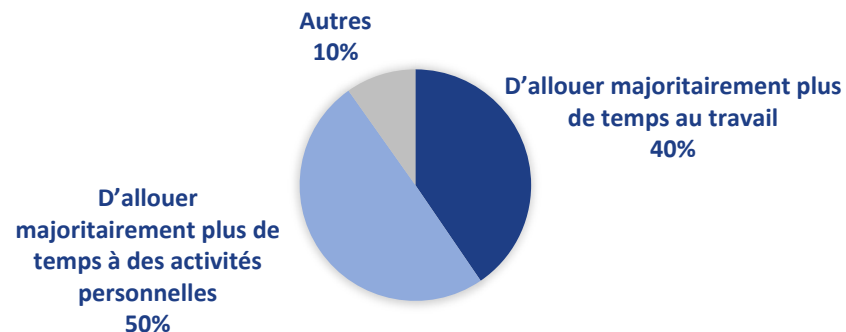
**Pour vous, le temps de trajet économisé par le télétravail vous permet ?**

2 800 réponses

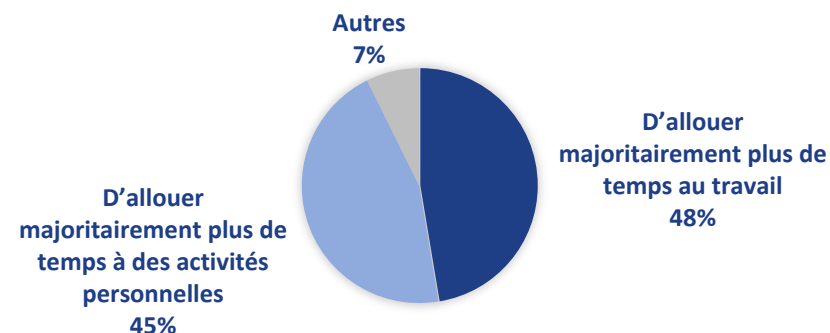
### Femmes & managers



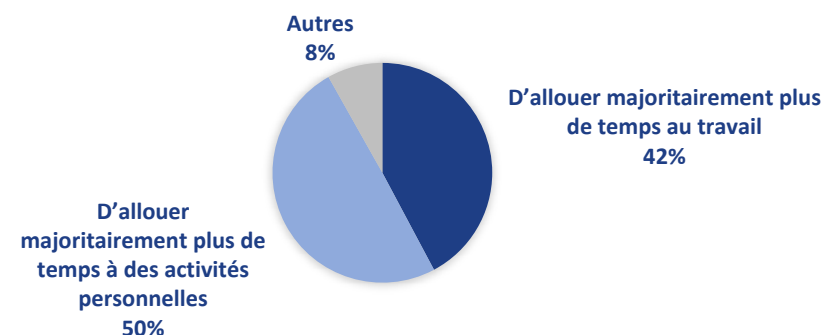
### Femmes & non-managers



### Hommes & managers



### Hommes & non-managers



## L'écart entre managers de proximité et managers de managers

Nous observons que l'autonomie perçue des managers de proximité a augmenté de manière plus significative que celle des managers de managers. C'est sans doute pour les managers de proximité que le travail hybride a eu le plus d'impact. Équipe nombreuse, profils hétérogènes, besoin de conserver la cohésion du groupe, autant de thématiques pour lesquelles le manager a dû faire

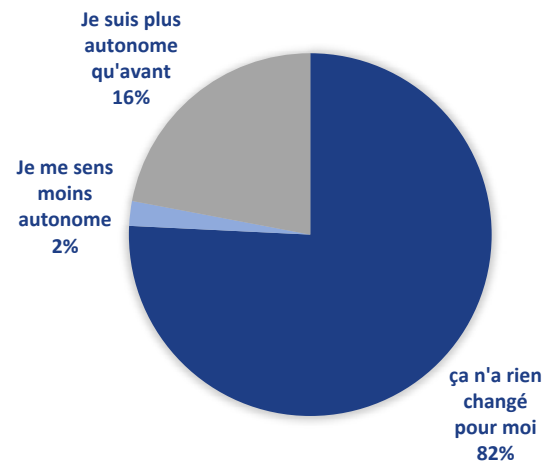
preuve d'autonomie pour faire évoluer sa pratique.

Nous pouvons corrélérer cette donnée avec le peu de managers qui estiment avoir été suffisamment accompagnés et formés au management hybride. Sans réelle formation, l'autonomie était la seule voie possible.

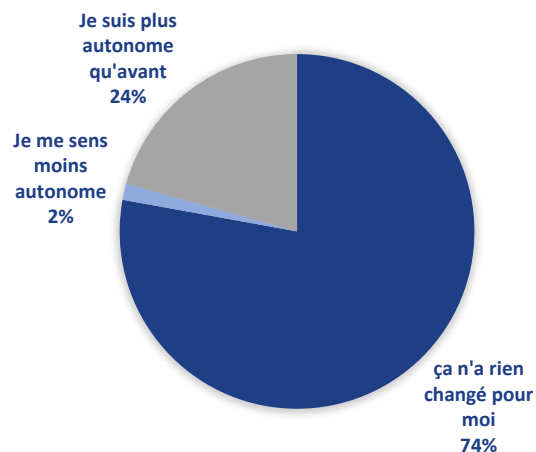
### Comment qualifiez-vous votre niveau d'autonomie depuis l'essor du télétravail suite au Covid ?

729 réponses

#### Managers de managers



#### Managers de proximité



Concernant l'évolution de la culture du management, l'implication des décisions touchant leurs équipes ou la difficulté à prendre conscience de l'état de stress, il n'y a pas de différences notables.

### L'engagement syndical et manager, une combinaison parfois difficile

Il est important de préciser en préambule de ce chapitre que nos observations ne concernent que la CFE-CGC et le management. Nous notons que les organisations syndicales, et particulièrement la CFE-CGC au regard du contexte de l'étude, sont régulièrement citées à propos de la négociation des accords qui ont eu lieu post confinement.

Face à la pression et la surcharge qui pèsent sur des managers livrés à eux-mêmes, le syndicalisme apparaît comme un véritable moyen d'agir sur les organisations et d'apporter, par la force du collectif, un soutien et une voix propres aux managers.

*« Les idées qu'on défend, c'est pour le bien de l'organisme, le bien du collectif. C'est l'intérêt commun d'abord. On n'est pas dans une approche frontale. »*

Toutefois, de nombreux freins à adhérer à l'action syndicale existent encore auprès de la population des managers, le plus tenace étant la crainte de mettre sa carrière en péril.

*« Ce n'est pas simple d'être représentant du personnel et d'être au Codir. »*

*« Des fois on se dit "je me syndique, c'est pas terrible pour ma carrière ou autre". Et puis, en fait on se dit que ça donne une légitimité sur le télétravail, les salaires, plein de choses... On va pouvoir donner notre avis et notre vision des choses. »*

Ceux qui osent franchir le pas sont unanimes : non seulement l'adhésion à un syndicat leur apporte un soutien personnel, mais leur permet également de mieux exercer leurs fonctions managériales principalement grâce à l'accès à d'autres niveaux d'information, l'ouverture à une vision plus large.

*« J'aime la transparence. Discuter avec les collègues ou assister aux réunions ça me permet d'avoir la vision de la direction. »*

*« Ça me permet d'avoir un autre niveau d'information : maintenant j'ai des infos qui ne concernent pas mon travail mais qui m'aident à mieux comprendre l'environnement de travail. »*

Enfin, les adhérents regrettent le fait que les syndicats soient souvent vus comme une bouée de sauvetage à activer en dernier recours. De nombreuses personnes se tournent vers eux au moment d'une crise ou d'un désaccord majeur avec leur direction. Les adhérents rencontrés aimeraient que les organisations soient sollicitées plus tôt.

*« On souffre du syndrome des asso de consommateurs "toc, toc, toc je suis dans la mouise, pouvez-vous m'aider ?" »*

## FOCUS SUR LES PME

Nous souhaitons, dans le cadre de cette enquête, pointer du doigt quelques différences notables entre les PME et les ETI/Groupes.

Il est cependant important de rappeler que cette étude n'est pas ciblée spécifiquement sur les managers en PME. Les méthodes de recrutement utilisées s'adressaient à tous les managers. La sociologie des répondants correspond aux méthodes de recrutement utilisées et décrites dans l'introduction de ce document. Les points mentionnés dans ce document sont donc à prendre avec nuances.

Nous notons beaucoup de similarités dans les ressentis des managers entre PME et ETI/Groupes.

Voilà ci-dessous quelques différences identifiées :

Nous relevons une plus grande méfiance pré-Covid de la part des dirigeants de PME concernant le télétravail. Cette méfiance semble s'être estompée après le passage obligé en télétravail en 2020.

*« Par rapport au télétravail, il a fallu convaincre le DG. Avant la Covid c'était presque interdit. »*

*« Il y a plus de liberté d'exploiter cette option, ce qui n'était pas du tout le cas avant Covid. »*

Le nombre de jours moyen de télétravail par collaborateur est plus faible dans les PME. Nous émettons deux hypothèses :

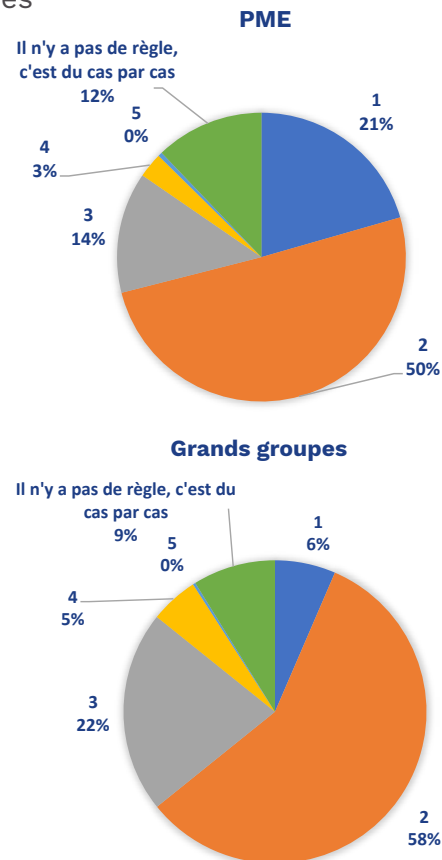
- la culture du télétravail a infusé de manière moins profonde dans les PME ;

- les accords sur le télétravail sont moins présents dans les PME, ce qui rend l'accès au travail à distance plus difficile.

Nous observons davantage de personnes réalisant en moyenne 1 jour de télétravail ou choisissant leurs jours au cas par cas. Dans les grandes entreprises, le pourcentage de personnes réalisant en moyenne 2 ou 3 jours de télétravail par semaine est plus important.

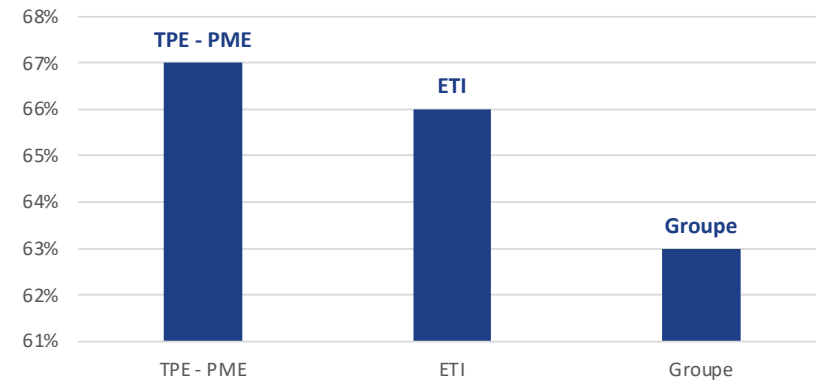
**Vous concernant, combien de jours « en moyenne » par semaine travaillez-vous en télétravail ?**

2 514 réponses

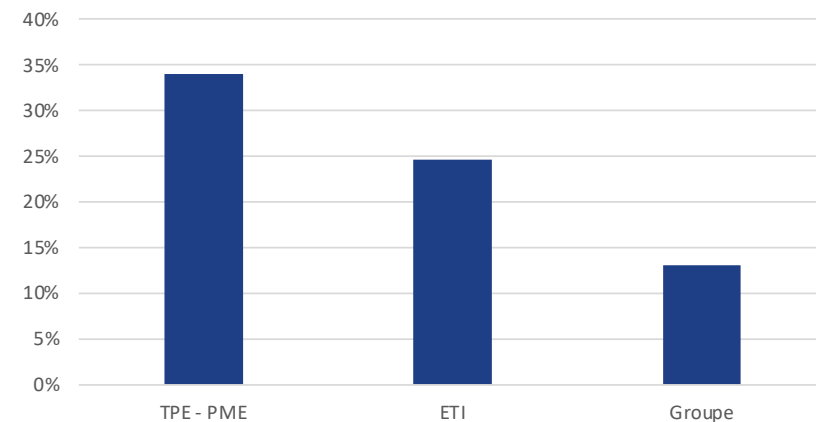


Alors que la proportion de managers sujet à l'anxiété reste stable en fonction de la taille de l'entreprise, les TPE/PME sont moins bien dotées que les autres types d'entreprises concernant les dispositifs mis en place pour accompagner les managers sujet à l'anxiété.

**Diriez-vous que votre situation professionnelle actuelle vous rend sujet à l'anxiété ?**



**Aucun dispositif d'accompagnement proposé**



## L'APPROCHE PROSPECTIVE DU TÉLÉTRAVAIL

### Les facteurs de risques psychosociaux et télétravail : améliorations, risques et opportunités

Nous l'avons vu, le télétravail modifie le rôle, la posture et les actes du manager. Alors que les managers étaient déjà malmenés par les organisations, le télétravail leur demande encore de fortes capacités d'adaptation.

Certains sont bien accompagnés par leur structure ou parviennent individuellement à tirer parti de la situation pour instaurer un nouvel équilibre vertueux. Pour les autres, le télétravail peut être vécu comme un facteur aggravant des risques psychosociaux déjà identifiés.

Sans oublier que cette nouvelle forme d'organisation du travail qu'est le télétravail devra également être analysée sous un angle de la santé à plus long terme (troubles musculo-squelettiques, mauvaises conditions ergonomiques, surconnexion aux écrans), nous avons décidé de mettre ici en perspective les 6 facteurs de risques psychosociaux liés au travail avec les usages du télétravail du manager. Ces facteurs, issus des travaux de Christina Maslach (professeure de psychologie, qui a mis en lumière le concept de burn-out) à propos des facteurs de l'adéquation entre le travail et le travailleur et des travaux du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail (formé en France en 2008 à la suite d'une demande du ministre chargé du Travail) sont les suivants :

- **les exigences au travail (intensité et temps de travail),** facteur le plus étroitement lié aux problématiques

d'épuisement, manque de ressources, de temps ou d'outil pour accomplir le travail ;

- **les exigences émotionnelles,** le fait d'être confronté à des situations émotionnellement exigeantes ou le fait d'afficher des émotions en contradiction avec son ressenti ;
- **le manque d'autonomie et de marges de manœuvre,** pouvoir décider dans une certaine mesure de la meilleure façon d'accomplir son travail, de choisir son rythme ;
- **les mauvais rapports sociaux et relations de travail,** qualité des rapports sociaux, clarté des objectifs, sentiment d'appartenance à un collectif solidaire, reconnaissance et récompense, espace d'expression ;
- **les conflits de valeur et la qualité empêchée,** ne pas trouver de sens à son travail, incapacité à échanger sur les objectifs avec l'encadrement ;
- **l'insécurité de la situation de travail,** peur de perdre son emploi mais aussi du risque de devoir faire face à des changements non maîtrisés liés à l'incertitude sur l'avenir de son métier.

Pour chaque facteur de risques psychosociaux, nous proposons une analyse en 3 points :

- améliorations constatées : les usages observés vont dans le sens de la réduction du risque ;
- risques et problèmes constatés : les usages liés au télétravail tendent à amplifier les risques psychosociaux ;
- opportunités : des projections dans l'avenir d'usages ou d'organisations permettraient de réduire les facteurs de risques psychosociaux liés au télétravail des managers.



	Améliorations constatées	Risques et problèmes constatés	Opportunités
<b>Trouver son rythme individuellement et avec son équipe</b>			
<b>Les exigences au travail (intensité et temps de travail)</b>	<p>Les managers utilisent le temps passé en télétravail pour traiter des tâches qui nécessitent de la concentration. Cette répartition du temps leur permet de mieux supporter la charge de travail.</p> <p>Le temps est mieux réparti. Il y a moins de temps passé dans les transports. Certains managers parviennent à libérer du temps pour leurs activités personnelles.</p>	<p>Il est difficile pour le manager de se rendre compte de la charge de travail subjective de ses collaborateurs lorsqu'ils sont à distance. L'atteinte d'un objectif quantitatif et/ou qualitatif ne rend pas compte de l'état d'esprit du collaborateur.</p> <p>Le travail est souvent morcelé, interrompu par les réunions et les sollicitations numériques.</p> <p>Le temps libéré par l'absence de transport est, dans 50 % des cas, utilisé pour travailler davantage.</p> <p>La concentration est morcelée pendant les réunions longues et passives.</p>	<p>La généralisation au sein d'une équipe de journées de concentration lors du télétravail permettrait une meilleure efficacité, une meilleure valorisation du travail individuel et des moments présents orientés vers le partage et le collaboratif.</p>

**« Il faut accepter le fait que le rythme va être différent en télétravail. Moi, c'est ce que je dis à mes équipes, vous êtes en télétravail, moi du moment que le boulot est fait, je ne vais pas aller vous appeler à 8 h pile. »**

	Améliorations constatées	Risques et problèmes constatés	Opportunités
<b>Se préserver parfois du collectif</b>			
<b>Les exigences émotionnelles</b>	Rester à la maison crée un filtre naturel. On ne se rencontre pas physiquement. Ce filtre, surtout pour les entreprises qui n'utilisent pas la caméra, préserve les managers et les collaborateurs.	Cette coupure émotionnelle peut favoriser le manque d'implication et d'empathie des managers qui « démissionnent » de leur rôle d'encadrement.	Imaginer des nouvelles modalités de communication entre individus et au sein d'un collectif en utilisant le texte et l'audio comme une opportunité de se dire les choses différemment.

*« Au bureau, on travaille dans des open-spaces, chacun vit à son rythme, ça peut déranger les autres. Le fait de savoir qu'ils auront un temps plus calme dans la semaine, ça apaise les choses. Faire 5 jours en open-space, ce n'est pas le meilleur plan pour travailler efficacement. »*

	Améliorations constatées	Risques et problèmes constatés	Opportunités
<b>S'émanciper et se sentir valorisé</b>			
<b>Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre</b>	Une évolution des pratiques managériales vers plus d'autonomie et de responsabilisation des collaborateurs.	<p>Le voyant Teams (rouge, orange ou vert) devient de manière insidieuse et officieuse un outil de surveillance.</p> <p>Le manager qui n'accepte pas que les rythmes soient différents pour ses collaborateurs lorsqu'ils sont à la maison peut créer des frustrations et du désengagement.</p> <p>Les managers sont de plus en plus évincés de décisions clés concernant leurs collaborateurs à cause d'une communication en direct de la direction vers les équipes.</p>	La distance est l'opportunité pour les managers de mettre en place des outils et des pratiques managériales tournées vers l'autonomie et la confiance et ainsi valoriser le travail de chacun.

**« Moi j'ai fait le test d'établir un climat de confiance : "te voilà autonome". C'est assez binaire : pour les gens déjà autonomes, pas de souci. Les autres il faut continuer à les suivre, à éclairer le chemin, ça c'est une difficulté. »**

	Améliorations constatées	Risques et problèmes constatés	Opportunités
<b>Maintenir un collectif solidaire et bienveillant</b>			
<b>Les mauvais rapports sociaux et relations de travail</b>	<p>Les pratiques collaboratives se développent notamment via les outils numériques.</p> <p>Les managers sont plus attentifs à leur manière de communiquer lorsqu'ils sont à distance, conscients de la potentielle mauvaise interprétation des messages.</p> <p>Des collectifs qui se sou- dent grâce à des temps en présentiel tournés vers le partage et la cohésion d'équipe.</p>	<p>Certains managers sont invisibilisés et peinent à évoluer ou à se faire connaître au sein des organisations.</p> <p>Les managers rencontrent plus de difficultés à régler les conflits entre collaborateurs ou entre services.</p> <p>Les managers doivent redoubler d'efforts pour transmettre les objectifs et pour valoriser les réussites individuelles et collectives.</p> <p>Les managers arrivent plus difficilement à sentir comment vont leurs collaborateurs et à détecter les problèmes.</p>	<p>Les échanges à distance demandent de mieux organiser et outiller sa pratique afin de mieux communiquer.</p> <p>On observe plus de facilité à créer des temps d'échange individuels pour les collaborateurs qui le nécessitent via une visio ou un appel.</p> <p>Pouvoir se détacher de la pression du collectif.</p>

**« À distance, on perçoit moins bien la réaction des gens si on fait une grosse réunion, les gens ne mettent pas tous leurs caméras. Si je compare avec mon fils qui fait du télétravail à 100 %, ils font des semaines entières de team building. Il y a une perte d'émulation qui n'est pas simple à entretenir. Si on est qu'en télétravail, on risque de perdre du sens, de perdre le contact humain. »**

	Améliorations constatées	Risques et problèmes constatés	Opportunités
<b>Se sentir à sa place</b>			
<b>Les conflits de valeur et la qualité empêchée</b>	Pour les collaborateurs et les managers qui estiment être en conflit avec les valeurs ou qui estiment effectuer un travail inutile, le télétravail peut être vu comme une compensation qui les fera rester dans l'organisation.	Décrocher plus rapidement du collectif et de la culture d'entreprise en raison de la distance physique et du manque d'échanges spontanés.  Un mode de management à distance pas assez participatif risque de mettre à distance les collaborateurs non alignés avec les décisions.	Exposer clairement le cadre du télétravail pour les collaborateurs et les candidats à l'embauche.  Le développement d'un mode de management à l'écoute des collaborateurs (au niveau individuel et global) pour mieux détecter les décalages de valeurs.

**« Ça venait de la personnalité de ma hiérarchie. Il y a un basculement : on parle de rentabilité pour tout, c'est le maître mot. Sauf qu'on travaille avec des humains. Pendant le confinement, ça a été compliqué. »**

	Améliorations constatées	Risques et problèmes constatés	Opportunités
<b>Maintenir un climat transparent et sécuritaire</b>			
<b>L'insécurité de la situation de travail</b>	<p>Les accords prévoient généralement la possibilité d'avoir des jours de télétravail fixes afin de pallier le sentiment d'insécurité lié à l'inconnu.</p> <p>La CFE-CGC est vue comme un partenaire pour évoluer plus sereinement dans sa vie professionnelle.</p> <p>L'entreprise fournit le matériel aux collaborateurs qui travaillent à distance pour leur permettre de travailler dans un environnement favorable.</p>	<p>Certains Groupes combinent télétravail et <i>flex office</i> tout en réduisant les surfaces du bureau. L'arrivée au bureau peut alors être source d'inconnu et d'angoisse.</p> <p>Le télétravail oblige les managers à faire évoluer leurs pratiques vers une nouvelle forme de management. Tous n'en sont pas capables.</p> <p>Tous les collaborateurs ne travaillent pas à distance dans de bonnes conditions (notamment du fait de l'absence d'un espace dédié).</p>	<p>Pour la CFE-CGC : développer encore les outils et les services pour aider les managers à vivre positivement les changements à venir et se sentir acteurs de l'évolution du travail.</p> <p>Mettre à disposition des collaborateurs des espaces de travail suffisamment nombreux pour éviter des frustrations et une perte de temps inutile.</p>

**« J'ai connu une réorganisation et je voulais être accompagné par des pros pour faire les meilleurs choix [...] Si je change de poste : c'est bien de prendre la température avec la CFE-CGC et pouvoir être guidé et accompagné. »**

## Le télétravail comme un acquis social, quelle souplesse et quelle réversibilité ?

*« C'est pas toujours évident de faire revenir les gens en présentiel, surtout quand c'est devenu un acquis social. »*

*« Déplacer un jour de télétravail ça devient compliqué. C'est un acquis, non un droit. Il y a des moments où ça coince vraiment, il faut que j'adapte mon planning et ce n'est pas l'inverse. »*

Même si ce signal est faible, il est bien présent. Pour certains, le télétravail tend à être considéré comme un acquis social, un droit immuable, au même titre que la semaine de 35 heures.

Même si la genèse de ces deux évolutions du travail ne sont pas comparables, elles répondent au même besoin profond : rééquilibrer le rapport au travail.

Les managers nous indiquent qu'il devient difficile de recruter si le télétravail n'est pas possible.

*« Finalement la direction s'est aperçue [...] qu'il fallait quand même s'adapter [...] si on veut recruter des jeunes qui eux souhaitent télétravailler. »*

La généralisation de l'accès au télétravail pour les professions des services est née à la suite d'un épisode de crise sanitaire brutal et sans précédent. Les nouveaux usages qui ont émergé alors n'ont pas toujours fait l'objet de concertation. Les impacts, positifs ou négatifs, n'ont pas pleinement été mesurés.

Et si le télétravail devenait contre-productif à l'échelle de l'entreprise ? Et si les arguments d'un meilleur équilibre professionnel-personnel et d'une meilleure productivité

étaient balayés par celui d'une perte de sens, d'une perte de lien, d'un délitement du collectif ? Quelles en seraient les conséquences à long terme ?

En s'assimilant à un acquis social pour de nombreux salariés, la réversibilité du télétravail, si elle s'avérait nécessaire, pourrait devenir un chantier difficile à mener pour les organisations.

*« Pour moi, quand on a pris une décision, on ne peut pas revenir en arrière. »*

*« Je pense qu'aujourd'hui, c'est difficile de revenir en arrière. Il y a un caractère moderne, les jeunes aujourd'hui veulent ça. Les personnes qui arrivent dans l'entreprise sont contentes qu'il y ait du télétravail. »*

*« Revenir en arrière aurait créé des tensions, personne n'aurait accepté, moi le premier. J'aurais changé d'entreprise : c'est un critère primordial si je regarde une fiche de poste. »*

*« On reviendrait difficilement en arrière sur le télétravail je pense ! Parce qu'on se disait qu'on est quand même beaucoup plus agiles, réactifs par rapport à nos modes de fonctionnement préalables. »*

## 7 signaux faibles à surveiller

Nous identifions 7 signaux faibles, des tendances de fond à surveiller :

### L'individualisation du rapport au travail

Chaque collaborateur s'intéresse de plus en plus à ses intérêts et cherche à améliorer sa qualité de vie au travail ce qui, d'un côté, est bénéfique sur la prévention des RPS. D'un autre côté, cela risque de mettre à mal les collectifs :

- moins d'adhésion à un projet commun ;
- moins d'échanges et d'émulation donc potentiellement moins de performance au niveau macro ;
- moins d'innovation bridée par le besoin de *reporting*, de rendre compte de l'efficacité opérationnelle.

Au niveau organisationnel, cette mise à mal des collectifs pourrait aboutir à diviser pour mieux régner : en cas de difficultés ou de conflit, les individus risquent de se retrouver esseulés face à une direction distante et potentiellement implacable.

Dans ce contexte d'ultra-individualisation de l'exercice du travail et de sa reconnaissance, il devient difficile ne serait-ce que de prendre conscience des intérêts communs à défendre via une mobilisation collective (et potentiellement syndicale). Les syndicats pourraient alors voir leur nombre d'adhérents baisser. De plus, le télétravail, en matière d'organisation du travail, amène à se poser la question de ce que l'on doit faire ensemble, de ce que l'on doit partager et ce qui peut être fait tout seul. C'est une révolution dans l'approche du travail et de

son découpage. Il faudra donc aussi se poser la question de l'évolution professionnelle qui pourrait bien en pâtir.

### Vivre dans son village

Le télétravail casse la frontière entre l'intime et le public, fait entrer le travail dans le foyer et évite des déplacements en dehors d'un cercle quotidien restreint. Nous observons une nouvelle décentralisation à l'inverse de la tendance à l'œuvre depuis le début de l'ère industrielle, qui tendait à concentrer les acteurs du travail et les pouvoirs.

Comme un artisan dont l'atelier est adossé à son domicile, les professionnels du tertiaire peuvent maintenant « vivre dans leur village », proche de leur cercle social personnel, leur bureau étant dans leur foyer.

Cette nouvelle organisation est soutenue par l'accès au numérique et change profondément le rapport au travail.

Alors que certains technocritiques annoncent « qu'il nous reste environ trente ans de numérique devant nous » (Corinne Morel Darleux, militante écosocialiste et autrice), qu'advient-il de ces nouveaux équilibres de proximité auxquels nous assistons ?

### Un renforcement de la valeur accordée à la rencontre en physique

Dans un contexte où le numérique tend désormais à devenir le lieu d'échange quotidien, les rares occasions de se rencontrer et de se réunir en physique sont recherchées et valorisées. La qualité de la communication en présentiel, la simplicité et le côté informel des échanges dans le monde physique apportent de forts bénéfices



mais semblent, par ailleurs, de plus en plus compliquées à organiser pour faire concorder les contraintes et intérêts des individus.

Le collectif physique lié à l'entreprise n'est peut-être plus le seul référentiel professionnel. De nombreux managers ressentent le besoin de se rencontrer entre pairs, tous secteurs d'activités confondus. D'autres collectifs de proximité pourraient émerger ?

### Une évolution profonde de la fonction de manager

Les managers de proximité doivent actuellement redéfinir (souvent par eux-mêmes) leur rôle, leur posture et leur manière d'exercer leurs responsabilités pour faire perdurer leur fonction au sein des organisations. Nous observons notamment un affaiblissement de la fonction managériale dû à une nouvelle répartition du pouvoir au sein des organisations et à des modes de communication qui favorisent les échanges directs au-delà des rangs hiérarchiques.

Donner plus d'autonomie aux collaborateurs revient à leur accorder plus de marge de manœuvre et donc plus de pouvoir. L'information, les décisions se prennent de plus en plus sans l'intermédiaire des managers. Pour continuer à exercer une forme d'influence auprès de ses équipes, le manager doit faire preuve davantage d'écoute, d'attention et de bienveillance. Au final, quel avenir et quel contenu pour la fonction de manager de proximité ?

### Une conscience de plus en plus accrue des RPS

Nous observons que l'épuisement professionnel, vécu directement ou indirectement au travers de collègues, fait partie intégrante du modèle mental des managers.

Ils sont de plus en plus sensibles et attentifs aux dérives d'une libéralisation des conditions de travail. Les managers cherchent à se montrer exemplaires pour protéger leurs collaborateurs des effets néfastes de la multiplication et de l'accessibilité permanente des outils numériques. Mais les managers manquent de moyens et de formation.

Cette recherche d'exemplarité et cette surexposition aux mêmes outils numériques peuvent finalement les mener eux-mêmes vers l'épuisement professionnel.

### Le nouveau rapport à la subordination

Le télétravail peut être vu comme un moyen pour les collaborateurs de reprendre leur liberté face à un système qui a trop longtemps délaissé leur bien-être. Reprendre possession de leur temps, faire valoir leur libre arbitre.

Cette mise à distance du lien hiérarchique, cette recherche accrue d'autonomie sont peut-être les symptômes d'un modèle de subordination qui s'épuise et qu'il faut réinventer.

Assiste-t-on à l'avènement d'un nouveau paradigme du travail ? Le télétravail est-il une rustine temporaire mise sur un modèle hiérarchique au bord de l'effondrement ?

Comment redéfinir les rôles et les responsabilités des salariés alors qu'ils se détachent des objectifs communs auxquels les entreprises peinent à les faire adhérer ? La question vaut d'ailleurs aussi pour les entreprises qui pourraient de fait bien être amenées à repenser ce qui est fait en interne ou en externe, ce qui poserait de fait la question du contrat de travail ou du contrat commercial.

## L'irréversibilité

Le télétravail est vu pour beaucoup comme un nouvel acquis social auquel ils ne sont plus prêts à renoncer. Cette perspective les ferait changer d'entreprise. Mais alors que des points d'attention émergent à propos de la dimension collective du travail, qu'advviendrait-il s'il fallait reconsidérer la place du télétravail dans nos modèles de management et potentiellement le réduire ou l'arrêter pour le bien commun ? Serait-ce encore possible ?

Nous pouvons imaginer trois scénarios autour de cette réversibilité :

- Le télétravail continue à s'ancrer dans les usages, il intègre pleinement le code du travail comme un droit immuable. Sans révolutionner le monde du travail actuel, c'est le facteur nécessaire pour permettre un nouvel équilibre durable au paradigme actuel.
- Le télétravail amorce un changement profond dans le rapport au travail, à la productivité et à l'équilibre professionnel-personnel. Le point d'équilibre bascule franchement et un mouvement social émerge pour défendre le droit à la vie personnelle et revendiquer la semaine de 4 jours.
- Poussées par une envie de « revenir à la normale » et par le constat que certains collaborateurs refusent le télétravail, les entreprises négocient la rupture des accords. À l'échelle de temps d'une génération, le télétravail s'estompe, disparaît de la mémoire collective, il ne fait plus partie des attentes et des usages.

## CONCLUSION

La notion d'équilibre, comme chapeau de toutes les problématiques sous-jacentes, se détache de cette enquête.

Équilibre individuel entre temps de travail et temps personnel, c'est le premier facteur de motivation du télétravail. Équilibre également au sein des collectifs professionnels et familiaux.

Cette notion d'équilibre n'est pas nouvelle : tout écosystème, tout collectif est pris en tension entre différentes polarités.

Mais le télétravail modifie l'écosystème déjà fragile du travail. Il fait entrer en son sein de nouveaux pôles d'attraction. Certains collectifs, d'autres individuels. Certains court-termistes, d'autres à regarder sur le long terme.

Vu initialement comme un outil de rééquilibrage du rythme de vie, le télétravail devient le cheval de Troie, celui qui initie des bouleversements plus profonds du rapport au travail.

**Et c'est le manager qui est l'orchestrateur de ces réalités, parfois contradictoires.**

Pensées fictives d'un manager entre deux réunions Teams :

*« Mes collaborateurs souhaitent travailler de chez eux pour gagner du temps, et moi aussi ! Je ne veux pas devenir un manager qui surveille mais il faut bien que je sache ce qu'ils font et s'ils sont là ou pas. Tiens, Benoit est orange, où est-il ? »*

*Je sens que le collectif s'émiette. Mon équipe est toujours aussi efficace mais chacun se replie sur lui-même. Il faut que j'insuffle une nouvelle dynamique, on me dit de faire du collaboratif, du participatif, de créer des temps forts. Mais comment faire, où le faire ? Je n'ai plus de bureau, le flex office ronge nos espaces de travail. Travailler à la maison c'est confortable, je suis moins sollicité, au calme pour me concentrer. Mais je reçois 30 Teams par jour, sans compter les appels et les réunions que l'on place dans mon agenda partagé, je suis sur-sollicité...*

*La distance me fait du bien, quand je suis à la maison je n'ai pas besoin de faire semblant et je peux m'occuper des enfants. Mais je ne vois plus la direction, j'ai l'impression d'être sur le banc de touche, on m'a oublié. Pour me relancer je n'ai pas le choix, il faut que je sois plus au bureau. De toute façon je me sens un peu coupable de ne pas être sur site, mon équipe a besoin de moi, c'est mon rôle. C'est dur de faire passer les bons messages et de les accompagner individuellement à travers un écran. Il faut prendre des pincettes dans la communication.*

*Mais on s'est battu pour en arriver là après le Covid. Cet accord, on ne l'a pas signé pour rien. Je ne vais pas leur faire ce plaisir et renoncer à mon droit au télétravail. Après la Covid au moins les managers étaient solidaires, aujourd'hui je dois avouer que je me sens assez seul pour gérer tout ça, c'est fatigant. »*

Mes notes



# Télétravail et management : la prise en compte de la situation des managers dans les accords collectifs et les chartes

15 décembre 2023

## Enquête n° 1

Télétravail et management : étude d'usages

## Enquête n° 2

Télétravail et management : la prise en compte de la situation des managers dans les accords collectifs et les chartes

## Enquête n° 3

Télétravail et management : la perspective des dirigeants de TPE-PME

### ENQUÊTE

OkayDoc

### ÉDITEUR

CFE-CGC

Immeuble OVH Cloud StreamBuilding

42 avenue de la Porte de Clichy - 75017 Paris

### RÉDACTION

OkayDoc

CFE-CGC

### CONCEPTION

Service communication CFE-CGC

Valérie Bouret

Adrien Vinet

### RELECTURE

Service communication CFE-CGC

WWW.CFECGC.ORG



## Sommaire

### LE CONTEXTE, LES ATTENDUS ET LA DÉMARCHE DE L'ÉTUDE

Une étude sur le rôle et les moyens des managers à partir des pratiques formalisées du télétravail dans des textes .....	5
Les attendus de l'étude .....	5

### LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Le management du télétravail : un sujet qui s'étoffe dans le cadre conventionnel national interprofessionnel.....	6
L'ANI du 19 juillet 2005 .....	6
L'ANI du 26 novembre 2020 .....	6
L'ANI du 28 février 2020 .....	8
Le management du télétravail : la place et les moyens du manager synthétisés sous 4 angles .....	8

### LE RÔLE ET LE POUVOIR DU MANAGEUR DANS LA GESTION COLLECTIVE ET INDIVIDUELLE DU TÉLÉTRAVAIL

Un principe qui se retrouve systématiquement dans les accords ou chartes : le manager est au cœur de la régulation du télétravail .....	9
Le pouvoir encadré du manager dans l'évaluation, l'acceptation du bénéfice du télétravail et son suivi sur le plan individuel .....	9
Un pouvoir plus large dans l'organisation collective du télétravail .....	13
L'organisation du télétravail dans le respect de grands principes communs .....	13
Le pouvoir d'accepter, de refuser, de suspendre le télétravail pour raison de service .....	13
La présence obligatoire sur site .....	15
La responsabilité dans le suivi de la charge de travail, du droit à la déconnexion et du respect de la vie privée du salarié .....	15

## LA DIMENSION RELATIONNELLE ENTRE LE MANAGEUR ET LES TÉLÉTRAVAILLEURS

**Quelques grands principes posés  
dans les chartes et accords collectifs..... 18**

**La place de l'entretien ..... 18**

**La présence obligatoire dans les locaux  
de l'entreprise et réunions d'équipes..... 19**

**La vigilance accordée aux risques psychosociaux  
et le rôle du management..... 21**

## LA FORMATION ET LA SENSIBILISATION DU MANAGEUR À CETTE FORME D'ORGANISATION DU TRAVAIL ..... 23

## DES APPROCHES COMPLÉMENTAIRES SUR LE RÔLE ET LES MOYENS DU MANAGEUR

**La gestion des désaccords entre le manager  
et le salarié sur l'accès et le déroulement  
du télétravail..... 24**

**L'accompagnement des managers par  
la direction des ressources humaines ..... 25**

**L'intégration et la cohésion sociale..... 25**

L'intégration des nouveaux embauchés..... 25

L'instauration de budgets visant à la cohésion  
et à la convivialité ..... 26

**Le retour d'expérience des managers ..... 26**

**La performance et le télétravail ..... 26**



## LE CONTEXTE, LES ATTENDUS ET LA DÉMARCHE DE L'ÉTUDE

### Une étude sur le rôle et les moyens des managers à partir des pratiques formalisées du télétravail dans des textes

Avec le soutien du FACT, fond de financement de l'ANACT, la CFE-CGC, avec l'appui des partenaires Okay Doc et Daventure, porte un projet tendant à mieux comprendre les impacts du développement structurel du télétravail sur les missions et les conditions de travail des managers, à tous les niveaux de responsabilités. Sur la base de ces connaissances, il s'agit ensuite d'identifier les leviers d'action veillant au maintien de bonnes conditions d'exercice des missions des managers.

Dans cette démarche de compréhension des impacts du développement du télétravail sur les missions et conditions de travail des managers, la CFE-CGC a confié à OkayDoc la mission d'une étude consistant à analyser, dans un panel de chartes et des accords collectifs abordant le télétravail, le rôle et les moyens accordés aux managers pour gérer, dans un environnement hybride, leurs équipes.

L'étude a analysé une quarantaine d'accords et de chartes conclus ou appliqués au niveau national interprofessionnel, au niveau d'une branche, de groupes multinationaux, de grandes entreprises et de PME. La date de conclusion des accords étudiés s'étale principalement de 2020 à 2022. Ces accords pouvaient porter spécifiquement sur le télétravail ou traiter plus globalement de la qualité de vie et des conditions de travail, voire être dédiés au sujet du handicap. Ils pouvaient être négociés ou discutés

dans des entreprises où la CFE-CGC était présente ou non (la CFE-CGC est implantée dans la moitié des entreprises couvertes par les accords ou chartes étudiés).

### Les attendus de l'étude

Il s'agit tout d'abord de compléter le panorama des différentes études analysant des accords et des chartes sur le télétravail en lisant ces textes collectifs ou unilatéraux avec des « lunettes managériales ». Peu d'études se sont penchées spécifiquement sur les clauses ou paragraphes abordant la situation, le rôle des managers dans un environnement de télétravail, leur propre situation de télétravailleurs et la vision de la direction d'entreprise sur le management du travail hybride. La présente analyse livre cette lecture.

Dans un deuxième temps, il est intéressant de mesurer la sensibilisation des acteurs sociaux aux enjeux managériaux du télétravail. Et quand la situation des managers est abordée, il importe d'identifier des approches récurrentes et des pratiques originales.

Enfin, l'étude débouche sur des enseignements qui viennent enrichir la connaissance des représentants du personnel et des délégués syndicaux pour améliorer les conditions de travail des salariés dans un environnement de télétravail, dont celles des managers.

Cette analyse fait apparaître les différentes thématiques pour lesquelles le dialogue social ou le point de vue de la seule direction, en cas de charte, mobilisent le manager.

Cette analyse permet des enseignements qui peuvent nourrir les futures propositions des militants CFE-CGC pour améliorer la prise en compte de la situation des managers dans un environnement hybride.

## LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

### Le management du télétravail : un sujet qui s'étoffe dans le cadre conventionnel national interprofessionnel

En France, le télétravail est régi principalement par deux accords nationaux interprofessionnels (ANI) : les accords du 19 juillet 2005 et du 26 novembre 2020.

Parallèlement, l'accord national interprofessionnel du 28 février 2020 « portant diverses orientations pour les cadres » mentionne de nombreux enjeux de l'encadrement, notamment la mobilisation de nouveaux outils numériques et le travail à distance.

#### L'ANI du 19 juillet 2005

Déclinant l'accord européen du 16 juillet 2002<sup>1</sup>, cet ANI ne fait pas mention du manager ou du responsable hiérarchique mais systématiquement de l'employeur. Les clauses pouvant être rattachées au champ managérial sont maigres. Elles consistent en des obligations qui ont nécessairement un impact sur le management en entreprise.

Au-delà de ces obligations, il est fait mention du responsable hiérarchique une seule fois : celui-ci doit « *pouvoir bénéficier d'une formation à cette forme de travail et à sa gestion* ».

#### L'ANI du 26 novembre 2020

L'ANI du 26 novembre 2020 est plus développé que l'ANI de 2005 en matière de management.

Deux articles sont consacrés respectivement à « *l'adaptation des pratiques managériales* » et à « *la formation des managers et des collaborateurs* ». Ensuite, l'ANI reprend les grands principes de l'ANI de 2005 et les développe. Enfin, est attendue une plus grande prise en compte des publics particuliers par l'employeur et les managers.

### L'adaptation des pratiques managériales

Le télétravail « *appelle à une forme de renouveau des pratiques managériales qui parviendrait à concilier la multiplicité des organisations de travail (en fonction des projets et des enjeux notamment), la mobilisation des nouveaux outils numériques, et les bénéfices que représentent les liens humains avec le collectif de travail, tant en termes de performance que d'épanouissement personnel et professionnel.* »

Pour ce faire, sont pointés les grands principes suivants :

- la nécessaire relation de confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail ;
- l'autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail ;
- des règles d'organisation claires afin d'assurer le bon fonctionnement de la communauté de travail et afin de fixer un cadre au sein duquel les collaborateurs peuvent évoluer de la manière la plus autonome possible ;
- le rôle clé du manager, « *accompagné par sa hiérarchie dans la mise en œuvre opérationnelle du télétravail, notamment parce qu'il assure ou participe à la fixation des objectifs du salarié* » ;

<sup>1</sup> Des négociations entre les partenaires sociaux européens sont en cours pour l'actualisation de cet accord européen du 16 juillet 2002.

- le manager favorise ainsi le dialogue professionnel sur les pratiques de télétravail et sur l'articulation entre le télétravail et le travail sur site pour chacun des salariés et au sein des communautés de travail ;
- le manager est « *un des garants du maintien du lien social entre le salarié en télétravail et l'entreprise* » ;
- la définition d'objectifs clairs peut faciliter le management à distance ;
- les modes de communication doivent s'adapter. L'absence de communication non-verbale dans les échanges à distance est prise en compte et les modes et canaux de communication doivent être adaptés aux messages.

### La formation des managers et des collaborateurs

La réussite du télétravail dans l'entreprise passe notamment par « *la montée en compétences des managers et des salariés aux évolutions managériales et d'organisation du travail engendrées par le télétravail.* »

En ce sens, l'accord suggère des thématiques de formations pouvant être délivrées aux managers et aux salariés, à savoir sur :

- L'adaptation des modalités de réalisation de l'activité.
- L'autonomie du salarié en télétravail.
- Le séquençage de la journée de télétravail.
- Le respect du cadre légal relatif à la durée du travail et à la déconnexion.
- L'utilisation régulée des outils numériques et collaboratifs.
- Les modalités du management à distance et la prise en compte des particularités de l'hybridation de l'organisation du travail : articulation et concomitance entre télétravail

et travail sur site. Il est recommandé que les managers soient formés dès leur prise de poste.

- « *Le CLÉA (Certification interprofessionnelle attestant d'un socle de connaissances et de compétences professionnelle) Manager [...] pourra utilement être mobilisé* ».
- L'appropriation des outils numériques et la cybersécurité, en mobilisant par exemple le CLÉA numérique.

### Les grands principes de 2005 qui sont développés

Deux sujets sont développés : la lutte contre l'isolement et la vie privée du salarié.

Sur la lutte contre l'isolement du salarié, l'ANI de novembre 2020 souligne « *qu'une vigilance particulière doit être portée à la préservation de la cohésion sociale interne, aux conditions de maintien du lien social entre les collaborateurs, au regard de la distanciation des rapports sociaux, voire de perte du lien social inhérente à l'utilisation des outils de communication à distance* ». Ce maintien du lien social « *participe de la responsabilité sociétale de l'entreprise* ».

Plusieurs méthodes et outils sont mentionnés pouvant inspirer les pratiques, par exemple, des temps de travail collectif réguliers.

Sur le respect de la vie privée du salarié, en comparaison avec l'ANI de 2005, l'ANI de novembre 2020 évoque nouvellement le droit à la déconnexion. « *C'est le droit pour tout salarié de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail. L'employeur organise chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité et la charge de travail du salarié en télétravail* ».

## La prise en compte, notamment par les managers, des publics particuliers

Il est attendu de l'employeur et des managers une meilleure prise en compte des publics particuliers ou « situations particulières » comme :

- les nouveaux salariés ;
- les alternants ;
- les salariés en situation de handicap et ceux présentant des problèmes de santé ou atteints d'une maladie chronique évolutive ou invalidante ;
- les aidants familiaux ;
- les salariés en situation de fragilité (notamment ceux exposés à des risques de violences intra-familiales, d'addictions, etc.).

### L'ANI du 28 février 2020

L'ANI du 28 février 2020 sur l'encadrement consacre un article au travail à distance en tant que nouvelle pratique managériale. Cette pratique implique « *de nouvelles responsabilités partagées entre l'employeur et le salarié cadre, dans une recherche de performance collective et d'excellence opérationnelle, en veillant à respecter l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle* ».

Cet ANI relève des points de vigilance « *quant à la régulation de la charge de travail, au respect des repos quotidiens et hebdomadaires, ainsi qu'à la trop grande porosité entre sphère privée et sphère professionnelle* ». Toutefois cette vigilance est mentionnée comme étant celle de l'employeur. Il n'est pas évoqué que ces points de vigilance sont également à la charge des salariés cadres managers.

Enfin, en réponse à la mise en place de nouvelles technologies et pour former les managers, l'ANI mentionne la certification « CLÉA Manager »<sup>2</sup>.

En conclusion, l'ANI du 26 novembre 2020, en approfondissant le point de l'ANI du 28 février 2020, incite les organisations professionnelles d'employeurs et les directions d'entreprise, avec leurs interlocuteurs syndicaux et leurs représentants du personnel, à porter une plus grande attention sur le management dans la mise en œuvre du télétravail. Il leur appartient de s'emparer de ces références pour appréhender, à leur niveau et avec leur culture, la place du management, son importance et les moyens que les managers doivent avoir pour assurer de bonnes conditions de travail à tous, eux compris.

## Le management du télétravail : la place et les moyens du manager synthétisés sous 4 angles

L'étude des chartes et accords révèle trois grandes thématiques classiques sur le management, au sens où elles se retrouvent dans une grande majorité des textes :

- le rôle et le pouvoir du manager dans la gestion individuelle et collective du télétravail ;
- la dimension relationnelle entre le manager et les télétravailleurs ;
- la sensibilisation et la formation du manager sur la relation de travail dans un environnement hybride ;

Un quatrième angle regroupe quelques approches originales qui viennent appuyer le rôle et les moyens du manager.

<sup>2</sup> La certification du parcours CLÉA Manager est opérationnelle. Mentionner et mettre lien vers la certification CLÉA Manager.

## LE RÔLE ET LE POUVOIR DU MANAGEUR DANS LA GESTION COLLECTIVE ET INDIVIDUELLE DU TÉLÉTRAVAIL

### Un principe qui se retrouve systématiquement dans les accords ou chartes : le manager est au cœur de la régulation du télétravail

Placé comme chef d'orchestre de l'organisation du travail, il est confirmé dans ce rôle à l'occasion du développement du télétravail. Cependant, son pouvoir s'exerce par le cadre collectif formalisé par la charte ou l'accord collectif.



#### Exemples de clause :

Les parties réaffirment les principes fondateurs du télétravail : [...] **le rôle fondamental de la hiérarchie**, seule garante de l'organisation du travail [...].

Dans le cadre du déploiement du télétravail comme mode d'organisation collective de l'activité professionnelle, les parties ont souhaité mettre en exergue les principes généraux et structurants suivants [...] déployer le télétravail selon une approche collective, **menée sous la responsabilité des managers** [...].



### Le pouvoir encadré du manager dans l'évaluation, l'acceptation du bénéfice du télétravail et son suivi sur le plan individuel

Tous les accords ou chartes étudiés confient au manager **la responsabilité** d'évaluer, d'accepter le bénéfice du principe du télétravail ainsi que le contrôle des salariés et de

leurs déclarations (la pose des jours de télétravail, le temps de travail et le lieu de travail).



#### Exemples de clause :

Les dispositions du présent article imposent la mise en place d'un suivi rigoureux par le manager des jours de télétravail validés et réellement effectués, afin de s'assurer du respect du nombre de jours de télétravail.

L'éligibilité au télétravail est étudiée par le manager au regard de l'organisation de l'entité à laquelle est rattaché le salarié pour le bon fonctionnement de celle-ci, en particulier au regard des impératifs de présence.

Le management :

- étudiera la compatibilité de cette forme d'organisation du travail avec l'emploi exercé par le salarié ou le stagiaire notamment sa faisabilité technique, sa compatibilité avec les impératifs de sécurité des données et les modalités de réalisation de la prestation fournie aux clients internes ou externes qui, dans certains cas, pourraient ne pas permettre la mise en œuvre du télétravail ou la mise en place du télétravail dans des conditions plus restrictives que l'accord d'entreprise ;
- vérifiera que le candidat au télétravail dispose de l'autonomie suffisante dans l'exercice de son activité pour télétravailler ;
- veillera au bon équilibre de la présence de son équipe sur sites ou en télétravail au long de la semaine en fonction des besoins opérationnels (...).



**Le manager peut parfois assouplir les règles prévues par l'accord** mais cette possibilité est souvent conditionnée à **certains publics** spécifiques (femmes enceintes, handicap notamment) ou en cas de **situations particulières** (cohérence entre la répartition femmes/hommes ou en âge, des télétravailleurs et celle de l'équipe).

**Quant à la fin du télétravail**, il est souvent prévu une initiative unilatérale de la part du salarié ou du manager, moyennant un délai de prévenance.



#### Exemples de clause :

À tout moment, l'employeur et/ou le salarié peuvent avoir l'initiative de mettre fin à la situation de télétravail. Il conviendra de respecter un délai de prévenance d'un mois et de formaliser la demande de réversibilité par écrit. Le fait de mettre fin à cette organisation n'aura pas de conséquence sur le poste du salarié à la seule différence qu'il travaillera dans les locaux de l'entreprise.



Un accord marquant prévoit, en cas d'initiative de l'employeur de mettre fin au télétravail d'un salarié, **un dialogue manager/salarié avant toute décision finale.**



#### Exemples de clause :

La suspension du télétravail ne pourra toutefois intervenir qu'après que le manager et son collaborateur aient échangé sur la non-atteinte des attendus malgré la mise en place de potentielles mesures d'accompagnement, sur une période d'au moins deux mois consécutifs.

Le télétravail prendra alors fin à échéance d'un délai convenu entre les parties et dans un délai maximal de deux semaines.

Un plan d'accompagnement sera alors mis en œuvre par le manager pour que le salarié retrouve l'autonomie requise pour bénéficier de nouveau de cette modalité de travail.

Le télétravail sera de nouveau possible lorsque le salarié aura recouvré l'autonomie suffisante de manière durable, après une période de deux mois consécutifs.



**Cependant, l'étendue du pouvoir du manager est encadrée par le cadre collectif que pose l'accord collectif ou la charte.**

Les zones de latitude que les accords et chartes donnent au manager dans l'appréciation du recours au télétravail des membres de son équipe, s'exercent clairement **dans un cadre formalisé collectif et connu de tous.**

Le manager est contraint par les règles d'éligibilité prévues dans l'accord ou la charte. Les motifs de refus y sont parfois énumérés, ce qui lie le manager.





### Exemples de clause :

Le télétravail régulier est ouvert :

- aux salariés en contrat à durée indéterminée, ayant trois mois d'ancienneté au sein de l'entreprise, hors période d'essai ;
- aux salariés en contrat à durée déterminée ayant trois mois d'ancienneté dans la mesure où leur contrat de travail est d'une durée supérieure à six mois ;
- aux salariés travaillant au moins 80 % d'une durée de travail à temps complet.

Les salariés travaillant moins de 80 % d'une durée à temps complet par semaine, les stagiaires, intérimaires, alternant et apprentis ne pourront pas effectuer de télétravail.

Quelle que soit la nature de la relation contractuelle, le télétravail ne sera autorisé que dans la mesure où la nature de la fonction permet d'exercer une activité à distance.



Les motifs pouvant donner lieu à refus d'une demande de télétravail sont notamment les suivants :

- Le collaborateur n'est pas suffisamment autonome dans la tenue de son poste ;
- La tenue du poste nécessite une présence physique dans les locaux de l'entreprise ;
- Le passage en télétravail tel que demandé met en péril le maintien du lien social ;
- Le logement du collaborateur n'est pas compatible avec un passage en télétravail ;
- Les fonctions par nature itinérantes du collaborateur nécessitent déjà une absence importante et régulière de son lieu de travail habituel ;
- Le collaborateur refuse ou est dans l'impossibilité de respecter la procédure d'authentification à distance en place au sein de l'entreprise.



Le pouvoir du manager sur l'éligibilité est également limité à l'appréciation du caractère « autonome » du salarié, et à l'organisation du télétravail une fois son principe accepté. Et cette condition « d'autonomie » comme critère d'éligibilité, est souvent définie dans le texte lui-même en lien avec la notion de management. Il est induit que le télétravail peut être accepté si le salarié n'a pas besoin d'un management rapproché pour exécuter ses missions.



### Exemples de clause :

Le télétravail ne peut donc concerner que des salariés qui sont en maîtrise de leur poste et démontrent de ce fait une réelle autonomie dans l'exercice de leurs missions. Cette autonomie implique qu'une supervision n'est pas requise de manière étroite.

L'autonomie du salarié s'apprécie notamment au regard de la capacité à réaliser la quasi-totalité de ses activités sans aide ni soutien quotidien et via les outils informatiques ; à gérer son temps et prioriser ses différentes activités ; à prendre des initiatives pour résoudre des problèmes nouveaux ; à s'intégrer dans son collectif de travail et à procéder de sa propre initiative à un reporting auprès de son manager ainsi qu'à l'alerter rapidement en cas de difficultés rencontrées.



Le manager a parfois peu latitude dans l'acceptation ou non du télétravail, certains accords affirmant que cette décision est prise par le manager, en concertation avec la direction des ressources humaines, ou une direction intermédiaire (seule une connaissance précise de la culture de l'entreprise permettrait d'affirmer que c'est un simple « circuit administratif »).

Dans un cas étudié, l'accord a particulièrement encadré comment le manager peut apprécier l'autonomie du salarié, au moyen d'indicateurs qui seront définis par activité, avec une actualisation chaque année.



### Exemples de clause :

Cette autonomie suffisante sera appréciée par le manager. Pour cela, il s'appuiera notamment sur des indicateurs. Ceux-ci seront clairement identifiés pour chaque activité et seront susceptibles d'évoluer dans le temps (et au plus une fois par an). Dans l'attente de communication de ces indicateurs, et/ou de données exploitables, l'autonomie sera appréciée par le manager, eu égard au poste occupé par le salarié. Pourront également être pris en compte par le manager les éventuels retards et/ou absences du salarié, ainsi que tout comportement répréhensible (non-respect des consignes ou procédures par exemple).



De nombreux textes invitent le manager à veiller à un égal accès au télétravail au sein de son équipe. Un accord va même jusqu'à appeler le manager à veiller à une répartition équilibrée entre les hommes et les femmes dans la prise du télétravail.



### Exemples de clause :

Les managers doivent **être attentifs à ce que la représentation, notamment en répartition femmes/hommes ou en âge**, des télétravailleurs soit cohérente avec celle de l'équipe. La pratique du télétravail ne doit pas être un facteur de biais et les managers seront sensibilisés à la prise en compte de cette dimension dans la mise en œuvre du télétravail et dans l'appréciation professionnelle des salariés.





## Un pouvoir plus large dans l'organisation collective du télétravail

### L'organisation du télétravail dans le respect de grands principes communs

Les grands principes d'organisation sont très souvent édictés au service d'un cadre collectif, au niveau de l'entreprise, de l'UES ou du groupe, afin de favoriser **l'égalité de traitement des salariés** éligibles (nombre de jours de présence minimum, ou jours de télétravail maximum). Le manager organise ensuite le télétravail dans ce cadre. Il est souvent fait mention d'un **principe de visibilité** de la présence qui s'incarne parfois dans un planning prévisionnel à établir, par le manager ou avec celui-ci.



#### Exemples de clause :

Les parties conviennent expressément que le nombre de salariés pouvant simultanément être en situation de télétravail est limité à 1 personne par activité et service, sauf cas exceptionnel.

Le cas échéant, un planning de roulement sera établi par chaque responsable de service [...].

En cas de demandes multiples au sein d'une même équipe, le responsable hiérarchique pourra arbitrer la ventilation des jours effectués en télétravail, afin d'assurer une présence minimum de ses équipes dans l'entreprise qui serait requise pour la bonne continuité des activités. En effet, le responsable hiérarchique sera attentif à ce que le nombre de salariés en télétravail soit compatible avec le bon fonctionnement de l'organisation.



S'agissant des grands principes de la **présence sur site**, selon les politiques d'entreprise, les managers sont **tantôt** incités à prévoir une rotation pour maintenir une présence physique minimum dans les locaux de l'entreprise, **tantôt** incités à prévoir un (ou plusieurs) jour(s) de présence commune dans les locaux pour réunir les équipes (quand ce jour ne leur est pas imposé). Ces deux incitations ne sont pas toujours exclusives l'une de l'autre. Un roulement peut être particulièrement favorisé dans les **PME**, dans lesquelles le risque de locaux « désertés » est plus grand, et afin de faciliter le management d'équipes et le bon fonctionnement de l'activité.

**Des dérogations assez larges sont parfois prévues** aux grands principes édictés par l'accord, laissant un pouvoir d'adaptation et d'appréciation au manager. Il peut ainsi, au cas par cas, déroger à ces grands principes pour des raisons de service ou d'activité, en imposant davantage de jours de présence ou, à l'inverse, en autorisant davantage de télétravail. Le manager peut parfois avoir une grande liberté pour restreindre le télétravail (voir ci-dessous).

### Le pouvoir d'accepter, de refuser, de suspendre le télétravail pour raison de service

Systématiquement, le manager a la charge d'accepter et/ou de refuser le placement des jours de télétravail au regard des nécessités de service, et plus globalement d'organiser le télétravail dans son service. Des accords peuvent être particulièrement explicites sur ce rôle.



### Exemples de clause :

Les managers de manière unilatérale se réservent le droit par note de service d'imposer pour l'ensemble des collaborateurs du service concerné une même journée de présence dans les locaux de l'entreprise ou du chantier afin de permettre la tenue de réunion de services.

Si les nécessités de service l'imposent, le management peut exclure temporairement une équipe du bénéfice du télétravail avec un délai de prévenance de 5 jours ouvrés.

Certaines exclusions peuvent être prévisibles. C'est le cas par exemple pour certains postes au sein des équipes finances durant les périodes de clôture des comptes.

À l'inverse, certaines exclusions peuvent ne pas être prévisibles (réponse à appel d'offre, pic d'activité...).

Il reviendra au responsable hiérarchique le soin de déterminer la durée de la suspension et d'en informer ses équipes. En tout état de cause cette suspension ne pourra excéder un mois. .../...



.../...

Les jours télétravaillés doivent avoir été validés par le manager qui peut donner des orientations sur les choix des jours en télétravail en fonction des besoins d'organisation de son équipe (présence physique pour réunion sur site par exemple) à des fins de cohésion et de collaboration. Pour faciliter l'organisation, la direction suggère une organisation du télétravail à la semaine, relativement stable d'une semaine à l'autre. S'ajoute un maximum de jours de télétravail mensuel dont la prise sera plus souple.

Le choix de l'organisation implique que le salarié et son manager puissent autant que possible échanger et déterminer ensemble l'organisation du télétravail la plus adaptée.

L'organisation en jours fixes ou flottants constitue une simple modalité d'exécution du télétravail relevant du pouvoir d'organisation du manager et en aucun cas un droit acquis. Ainsi, dans le cadre de la souplesse indispensable à l'activité de l'entité, le manager peut dans le cadre de sa planification (article 5.3), autant que de besoin, modifier l'organisation (fixe/flottant/panachage) mise en place. Le manager peut opter pour une organisation collective ou une organisation individualisée, en fonction des situations et contraintes.



Si en principe, la fin du télétravail est convenue d'un commun accord, les textes étudiés prévoient, dans la plupart des cas, un principe dit de la « **réversibilité unilatérale** » au profit du manager, autrement dit, la possibilité pour

ce dernier d'y mettre fin unilatéralement, sans que l'accord ne conditionne toujours cette possibilité à des hypothèses précises.



#### Exemples de clause :

Le responsable hiérarchique pourra, en cas de besoin avéré et justifié lié au bon fonctionnement du service, informer le salarié d'une suspension provisoire du télétravail pour une durée variable qui dépendra de la contrainte opérationnelle considérée.

En miroir, le salarié pourra, en cas de besoin temporaire lié à une situation personnelle justifiée, informer son manager de la suspension provisoire du télétravail dans les mêmes conditions.



#### La présence obligatoire sur site

S'agissant des grands principes, selon les politiques d'entreprise, les managers sont tantôt incités à prévoir une rotation pour maintenir une présence physique minimum dans les locaux de l'entreprise, tantôt incités à prévoir un (ou plusieurs) jour(s) de présence commune dans les locaux pour réunir les équipes (quand ce jour ne leur est pas imposé). Ces deux incitations ne sont pas toujours exclusives l'une de l'autre. Un roulement peut être particulièrement favorisé dans les PME, dans lesquelles le risque de locaux « désertés » est plus grand, et afin de faciliter le management d'équipes et le bon fonctionnement de l'activité.



#### Exemples de clause :

Par exception, la modalité d'exercice exclusivement en présentiel doit être privilégiée dans un certain nombre de situations que le manager saura apprécier en fonction des nécessités dès lors que la mobilisation des équipes en présentiel constitue une modalité opérationnelle incontournable.

Il peut s'agir :

- d'enjeux commerciaux, en lien avec la modification, la transformation ou le développement ;
- de périodes d'activités critiques non propices ;
- de l'arrivée d'un nouveau responsable ;
- du renouvellement au moins pour partie des équipes ;
- des situations de sous-effectifs impactantes (...).



#### La responsabilité dans le suivi de la charge de travail, du droit à la déconnexion et du respect de la vie privée du salarié

Sur la charge de travail, une clause type est quasiment systématiquement insérée, indiquant que cette charge sera identique aux collaborateurs qui ne bénéficient pas du télétravail : le télétravail ne modifie pas les objectifs et les missions du salarié.



### Exemples de clause :

Le télétravail ne doit pas avoir pour effet d'augmenter la charge de travail, de compromettre la bonne exécution du travail, ou de modifier l'activité habituelle du salarié.

Les objectifs fixés, les résultats attendus et les modalités d'évaluation sont similaires à ceux des salariés exerçant leur activité en présentiel.

Le manager devra s'organiser afin de pouvoir échanger de manière régulière avec le télétravailleur concernant l'ensemble des points susmentionnés.



Il est également quasi systématiquement rappelé **que le salarié en télétravail doit respecter les durées maximales de travail et les durées minimales de repos.**

Des clauses sont parfois intégrées sur le principe du **respect de la vie privée du salarié par le manager**. Une clause type vise en ce sens à affirmer que le manager veille au respect de la vie privée et **au droit à la déconnexion** du salarié.

La majorité des accords prévoient en ce sens des grands principes sur le droit à la déconnexion, souvent édictés à destination des managers. Il peut s'agir de règles de management pour limiter les risques ou de simples recommandations.



### Exemples de clause :

Les managers, l'employeur et ses représentants doivent respecter les plages horaires de disponibilité déterminées dans l'entreprise ou convenues avec les salariés.

Les managers s'abstiennent, dans la mesure du possible, sauf urgence avérée, de contacter leurs collaborateurs en dehors de leurs horaires de travail telles que définies au contrat de travail ou par l'horaire collectif applicable au sein de l'entreprise.

Aucune réunion ne doit débuter avant 8 heures ou après 18 h 30. En ce qui concerne les réunions régulières, les parties encouragent les salariés à les organiser selon un planning prévisionnel établi au trimestre, au semestre ou à l'année.



De rares accords sur le télétravail prévoient un **rôle particulièrement détaillé du manager** sur ces sujets de contrôle de la charge de travail ou de respect du droit à la déconnexion.



### Exemples de clause :

Le responsable hiérarchique s'assure donc avec le salarié que :

- la charge de travail demandée au salarié est adaptée et compatible avec son temps de travail contractuel ;
- la qualité des missions réalisées par le salarié pendant les heures de télétravail est conforme aux objectifs fixés ;
- la mise en place du télétravail n'a pas d'impact sur l'organisation du service.

L'ensemble de ces points fait l'objet d'un échange systématique lors des entretiens annuels d'évaluation.

En cas de difficulté pour réaliser ou achever les travaux qui lui ont été confiés, le salarié s'engage à contacter au plus vite sa hiérarchie afin de trouver les solutions appropriées.

Lors de la mise en place du télétravail, des objectifs précis sont fixés par le responsable hiérarchique permettant au salarié de s'approprier plus facilement ce mode d'organisation de son travail et de mesurer les difficultés pouvant être rencontrées.

La mise à disposition d'un matériel permettant la connexion à distance avec le poste de travail ne doit pas conduire le salarié à se connecter en dehors des jours travaillés. .../...



.../...

Le responsable hiérarchique devra veiller à ce que l'usage éventuel du matériel, en dehors des horaires habituels de travail reste raisonnable et limité, de telle sorte que les durées minimales de repos et les durées maximales de travail soient respectées. La charge de travail et l'amplitude horaire demandée au télétravailleur sont équivalentes à celles des salariés/stagiaires ayant des fonctions analogues mais travaillant en permanence dans les locaux habituels de l'entreprise.

Ainsi, le passage au télétravail ne modifie en rien le contenu et les objectifs de la fonction exercée par le télétravailleur.

Les objectifs du télétravailleur sont fixés lors de l'entretien semestriel comme tout salarié de l'entreprise.

Cependant, le management s'assure avec le salarié/stagiaire que :

- le fonctionnement et la qualité du service ne sont pas dégradés par le télétravail ;
- la charge du travail demandée au télétravailleur est compatible avec la durée contractuelle du travail, dans le respect de la vie privée.



## LA DIMENSION RELATIONNELLE ENTRE LE MANAGEUR ET LES TÉLÉTRAVAILLEURS

### Quelques grands principes posés dans les chartes et accords collectifs

Dans les accords, est quasi-systématiquement rappelé :

- « **Le principe du double volontariat** », autrement désigné comme « le principe d'acceptation mutuelle », entre le manager et le salarié à l'acceptation du télétravail.
- La nécessaire **relation de confiance** entre le manager et le salarié. Cela est à mettre en lien avec le critère de l'autonomie du salarié, critère majoritairement incontournable pour être éligible au télétravail.

Un accord marquant a mis à l'honneur **l'importance du dialogue entre le salarié et le manager**, en intégrant une clause de principe.

#### Exemples de clause :

La direction et les partenaires sociaux insistent sur l'importance du dialogue entre le salarié et son hiérarchique ainsi que du bon sens dans les modalités de télétravail envisagées. Un dialogue de qualité constitue un gage de réussite dans la mise en place d'un télétravail adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise, permettant de concilier efficacement les intérêts de l'employeur et des salariés.

Différents accords rappellent qu'il est nécessaire de **veiller à ce que l'usage des outils numériques ne devienne pas un mode exclusif d'animation managériale** et de transmission des consignes.

#### Exemples de clause :

En préambule, les parties tiennent à rappeler **qu'il est nécessaire de veiller à ce que l'usage des outils numériques « ne devienne pas un mode exclusif d'animation managériale** et de transmission des consignes.

L'accord peut rappeler également la nécessité que le manager prévoit **la bonne diffusion des informations** permettant aux télétravailleurs d'exécuter convenablement leurs missions.

### La place de l'entretien

Il est quasiment systématiquement rappelé que les salariés bénéficient des mêmes entretiens périodiques que les salariés exécutant leur contrat de travail dans les locaux de l'entreprise.

En outre, certains accords prévoient la possibilité pour le salarié de **demandeur un entretien spécifique avec son manager ou le personnel RH** pour évoquer la situation de télétravail, l'éventuelle surcharge de travail ou encore le sentiment d'isolement.



### Exemples de clause :

À tout moment, le salarié pourra solliciter son référent RH pour un entretien afin d'aborder son projet de télétravail, ses conditions d'exercice en télétravail et/ou de faire un bilan sur sa situation en télétravail.



La majorité des accords prévoient toutefois que la situation de télétravail sera traitée lors des **entretiens annuels déjà prévus dans l'entreprise**.

De façon plus originale et plus contraignante pour le manager, un accord marquant prévoit **un bilan** mensuel entre le télétravailleur et son hiérarchique portant sur les conditions d'activité et la charge de travail du télétravailleur.



### Exemples de clause :

Un bilan aura lieu mensuellement entre le télétravailleur et son hiérarchique portant sur les conditions d'activité et la charge de travail du télétravailleur.

En cas de difficulté pour réaliser ou achever les travaux qui lui sont confiés, le télétravailleur est tenu de contacter au plus vite sa hiérarchie afin de trouver les solutions appropriées aussi rapidement que possible.

Par ailleurs, les conditions d'activité en télétravail et la charge de travail que cela génère seront discutées lors d'un entretien.



En contre point, un autre accord marquant prévoit dans son article sur la charge de travail la création d'une « **commission télétravail** » afin de permettre aux salariés concernés de faire part d'éventuelles difficultés rencontrées. Cette commission se réunit tous les 2 mois (sauf situation expresse et urgente). Cette commission s'ajoute aux possibilités d'entretiens, donc constitue un moyen parallèle aux échanges entre le salarié et le manager.



### Exemples de clause :

Une « commission télétravail » est créée afin de permettre aux salariés concernés de faire part d'éventuelles difficultés rencontrées. Cette commission se réunira tous les 2 mois (sauf situation express et urgente) et sera composée d'un représentant de la direction et de représentants élus au CSE.



## La présence obligatoire dans les locaux de l'entreprise et réunions d'équipes

Régulièrement, les accords instaurent **un nombre minimum de jours en présentiel obligatoires**. Ce nombre est très variable : par exemple 4 jours de présence commune dans l'entreprise par semaine ou 1 jour par mois.

Pour faciliter la communication entre les équipes mais aussi avec le manager, il peut être **imposé un ou des jour(s) de présence commune**. Certains accords instaurent plutôt des jours « exclus » du télétravail, qui peuvent être déterminés dans l'accord ou à déterminer par le manager.





### Exemples de clause :

Pour permettre aux membres d'une équipe de se réunir (réunions d'équipe, échanges informels...), un jour sera exclu du dispositif télétravail. Chaque manager d'équipe déterminera ce jour après concertation avec son équipe.



Une grande partie des accords prévoit la possibilité pour le manager d'exiger du salarié de **participer aux réunions physiques** en entreprise et aux réunions à distance.



### Exemples de clause :

Le télétravailleur reste tenu, même pendant les jours de télétravail, de se rendre dans les locaux de l'entreprise à la demande de son responsable pour participer aux réunions organisées pour le bon fonctionnement du service

Le manager et le salarié en télétravail organisent des réunions téléphoniques régulières afin de préserver le lien social.

Les salariés en télétravail doivent assister aux réunions pour lesquelles leur présence physique est requise par leur management. Dans la mesure du possible, ces réunions seront planifiées suffisamment à l'avance pour permettre au télétravailleur d'organiser son déplacement.

À ce titre, la direction rappelle aux managers l'importance d'organiser un temps de travail collectif dans chaque équipe régulièrement sur site.



Ce constat au niveau des entreprises est favorisé par l'**incitation** faite au **niveau des branches** ou **au niveau mondial** (pour les multinationales). En effet, certains de ces accords incitent les entreprises à prévoir une présence dans les locaux.



### Exemples de clause :

Les organisations signataires attirent l'attention des employeurs et des salariés sur l'importance d'équilibrer le temps de télétravail et le temps de travail sur site, afin de garantir la préservation du lien social au sein de l'entreprise et la cohésion de la communauté de travail.

Ainsi, ils recommandent une présence physique minimale dans l'entreprise ou chez le client de l'entreprise à hauteur de 20 % du temps de travail prévu au contrat de travail. L'employeur détermine les jours de télétravail en tenant compte des besoins spécifiques liés à son activité.

Exemple de clause dans un accord collectif monde

Soucieuses de faciliter une meilleure gestion des temps, qu'ils soient professionnels ou personnels et de maintenir un cadre de travail structurant, source d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de ses salariés France, elles conviennent [...] D'un taux de retour minimum au travail en présentiel, estimé à environ 20 % du temps de travail mensuel, seuil pour maintenir le lien autant avec les autres membres des équipes qu'avec l'entreprise.





Par ailleurs, des accords font un **lien exprès entre la présence** dans les locaux et la **lutte contre l'isolement**.



#### Exemples de clause :

La prévention des risques d'isolement passe par le maintien du lien avec le collectif de travail. La présence sur site est un élément essentiel du maintien de ce lien notamment par l'ensemble des échanges informels entre collaborateurs qu'elle permet. Pour ces raisons, les parties se refusent à envisager un télétravail à 100%, en dehors des situations particulières.



#### La vigilance accordée aux risques psychosociaux et le rôle du management

Certains accords rappellent le rôle du manager dans la lutte contre l'isolement du salarié et associent parfois des règles de principe à destination des managers.



#### Exemples de clause :

Dès lors, le responsable hiérarchique planifie les réunions de service suffisamment à l'avance et de telle manière que le salarié en télétravail soit présent dans la mesure du possible.

Le manager veillera à assurer un contact régulier avec le salarié en situation de télétravail. Le télétravail ne devra pas être un frein à la participation à la vie du service, par exemple l'organisation de réunions de service. Le manager veillera à poursuivre l'organisation régulière de temps collectifs afin d'échanger sur l'activité, les missions et les actualités du service, les difficultés, etc.

La direction rappelle aux managers l'importance de communiquer de manière régulière (au moins une 1 fois/mois) avec chaque membre de son équipe pour prévenir l'isolement.



Parfois, **des outils** sont mis en place par la direction de l'entreprise pour permettre de répondre plus rapidement à un risque psychosocial.



### Exemples de clause :

Le risque d'isolement sera pris en compte dans la démarche d'analyse de risque visée à l'article L. 4121-1 du Code du travail, qui fait l'objet d'une transcription dans le document unique d'évaluation des risques et des actions de prévention seront mises en œuvre telle qu'une sensibilisation des équipes aux nouveaux modes de travail, notamment au travers du passeport télétravail. Les médecins du travail auront accès à la liste des salariés ayant signé un avenant/formulaire de télétravail.

Une liste de contact de professionnels pouvant être sollicités en cas de difficultés liées à l'isolement sera également tenue à disposition des collaborateurs (médecins du travail, assistantes sociales, infirmières...).



**Ces outils aident le manager** à prévenir et gérer ces risques (enquêtes, bilans...). Ces outils ne sont pas toujours spécifiques à la situation de télétravail, et peuvent intégrer une politique d'entreprise plus globale, exprimée par exemple dans des accords sur la qualité de vie au travail (QVT).



### Exemples de clause :

Le salarié en télétravail doit pouvoir alerter son manager de son éventuel sentiment d'isolement, afin que ce dernier puisse proposer des solutions pour y remédier. À cet égard, le guide destiné aux salariés en télétravail reprend tous les contacts utiles aux salariés.

En cas de besoin, les salariés peuvent faire appel aux dispositifs existants à la signature du présent accord ou tout autre dispositif à venir notamment :

- le réseau Sentinelle de managers volontaires ;
- les infirmières ;
- les commissions paritaires de prévention des risques psychosociaux (CPRPS) là où elles existent ;
- les représentants du personnel, en particulier les membres des différentes commissions santé sécurité et conditions de travail (CSSCT) ;
- la ligne d'écoute de soutien psychologique.



Un accord marquant prévoit, afin d'évaluer l'impact du télétravail sur le bien-être des salariés et sur le bon fonctionnement de l'entreprise, d'intégrer la thématique du télétravail dans le questionnaire servant de base à la **politique de prévention des risques psychosociaux** de l'entreprise.



### Exemples de clause :

Afin d'évaluer l'impact du télétravail sur le bien-être des salariés et sur le bon fonctionnement de l'entreprise, il est convenu que la thématique du télétravail sera intégrée dans le questionnaire « conditions de travail/Qualité de vie au travail, outil servant de base à la politique de prévention des risques psychosociaux de l'entreprise, afin que les salariés télétravailleurs puissent répondre spécifiquement. Les résultats de ces enquêtes seront partagés avec les membres du Comité social et économique ainsi qu'avec les salariés concernés.



## LA FORMATION ET LA SENSIBILISATION DU MANAGEUR À CETTE FORME D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Ce sujet se retrouve **fréquemment** dans les accords et charte. Mais il est à noter que tous ne l'abordent pas.

Les **deux accords de branche** étudiés incitent les partenaires sociaux à prévoir de telles formations.



### Exemples de clause :

Les salariés soumis à une organisation hybride du travail ainsi que leurs responsables hiérarchiques et collègues directs peuvent bénéficier d'une formation à cette forme de travail et à sa gestion. Former les managers à interagir dans un environnement dans lequel les outils numériques sont de plus en plus présents et notamment au management à distance individuel et collectif (...). Créer un espace de dialogue et d'échanges entre managers sur leur pratique professionnelle dans un cadre numérique.



Lorsque les actions de sensibilisation ou de formation sont prévues, elles revêtent des **formes variées** : actions de prévention, MOOC, kit d'informations, guides de bonnes pratiques, ateliers collaboratifs.

Elles couvrent également **des thématiques diverses** : usage des outils numériques, déconnexion, risques psychosociaux et isolement, management à distance et cohésion d'équipe, management par la confiance, communication non violente, cybersécurité, ergonomie.

## DES APPROCHES COMPLÉMENTAIRES SUR LE RÔLE ET LES MOYENS DU MANAGEUR

### La gestion des désaccords entre le manager et le salarié sur l'accès et le déroulement du télétravail.

Parmi les accords étudiés, plus d'un quart des accords ont prévu la possibilité d'une intermédiation par la direction des ressources humaines en cas de désaccord entre le manager et le salarié à la suite d'un refus par le manager de faire bénéficier le salarié du télétravail, ou en cas d'absence de réponse du manager dans les délais.

Cette intermédiation prend différentes formes selon les accords. Il peut s'agir de la possibilité pour le salarié de :

- « Solliciter » ou « saisir » le service des ressources humaines, sans plus de précision.
- Demander un « arbitrage » par la direction des ressources humaines ou par la « direction d'agence », sans plus de précisions. Un accord marquant précise, quant à lui, une « décision en dernier ressort » de la direction des ressources humaines ainsi qu'une intermédiation par la commission de suivi.
- Demander un entretien/échange entre le salarié et le responsable RH.

Il peut être prévu que cet échange ait lieu en présence du manager, voire du médecin du travail si nécessaire.

Dans certains cas, la demande d'entretien doit être étayée par tout élément de nature à justifier la requête.

En outre, cette intermédiation peut concerner non seulement l'appréciation des conditions d'éligibilité mais éga-

lement le planning de télétravail, la surcharge de travail ou le matériel de télétravail.



#### Exemples de clause :

Sur l'éligibilité : en cas de désaccord entre le salarié et son responsable hiérarchique sur le principe de la mise en place du télétravail, la direction des ressources humaines décidera en dernier ressort après avis des membres de la commission de suivi. Il appartient au responsable hiérarchique, avec l'aide du responsable ressources humaines (RRH), d'apprécier si les critères d'éligibilité sont remplis.

Sur le planning de télétravail : « Le planning des jours télétravaillés sera déterminé en amont d'un commun accord entre le salarié et le manager de son service. En cas de désaccord persistant entre le salarié et le manager du service concernant le planning, il appartiendra au manager de fixer les jours télétravaillés afin d'assurer le bon fonctionnement du service. [...] - Les cas de désaccord seront abordés en Commission de suivi.

Sur la surcharge de travail : Les cas connus seront abordés en Commission de suivi.

Le renouvellement du matériel (en cas de panne ou d'obsolescence avérée d'un des matériels nécessaires à l'activité du salarié en télétravail) est à la charge du business dans la limite d'un budget raisonnable et sur approbation préalable du manager.

La direction des ressources humaines peut être sollicitée en cas de désaccord sur un éventuel besoin de renouvellement.



## L'accompagnement des managers par la direction des ressources humaines

Quelques accords prévoient un soutien de la direction des ressources humaines aux managers pour apprécier certaines situations. Il s'agit davantage d'un accompagnement qu'une intermédiation ; il n'est pas question de trancher un désaccord. Dans la majorité des cas, cet accompagnement est prévu pour l'appréciation de situations spécifiques (handicap par exemple).



### Exemples de clause :

L'éligibilité au télétravail est appréciée, pour chaque salarié concerné et pour un poste donné, par son manager. En cas de besoin, tant le salarié que le manager pourront solliciter le gestionnaire ressources humaines

La direction des ressources humaines pourra accompagner et conseiller le management dans sa prise de décision si nécessaire. La décision de la réponse à apporter à la demande du collaborateur est prise par le manager direct.

S'agissant spécifiquement des salariés en situation particulière (handicap, proche aidant, grossesse, parent d'enfants malades...), le manager n'est pas laissé seul dans l'appréciation de la situation. Le prévisionnel concernant le nombre de jours et la durée du télétravail des personnes concernées sera déterminé en concertation entre le salarié, le manager, la direction des ressources humaines et le cas échéant le Service de Santé au Travail.



## L'intégration et la cohésion sociale

### L'intégration des nouveaux embauchés

Quelques accords établissent un lien direct entre le **télétravail et l'intégration des nouveaux embauchés**. Dans ce cas, il est de la responsabilité du manager recruteur ou du tuteur/maître d'apprentissage d'organiser une présence sur site suffisamment importante pour garantir l'intégration du nouvel embauché dans de bonnes conditions ou l'encadrement des apprentis et stagiaires.



### Exemples de clause :

Il est de la responsabilité du manager recruteur ou du tuteur/maître d'apprentissage d'organiser une présence sur site suffisamment importante pour garantir l'intégration du nouvel embauché dans de bonnes conditions ou l'encadrement des apprentis et stagiaires.

La manière d'accompagner un nouvel arrivant dans une équipe est plus que jamais primordiale quand l'ensemble des membres de cette même équipe travaille majoritairement à distance.

Les managers s'assureront d'un temps de présentation du nouveau membre de l'équipe à ses collègues pour établir un premier contact, en présentiel et/ou à distance, et veilleront à prévoir un moment d'échange, autant que possible, en présentiel, avec chaque membre de l'équipe pour apprendre à se connaître et permettre au nouvel arrivant de se sentir membre de l'équipe au plus vite.



## L'instauration de budgets visant à la cohésion et à la convivialité

Parmi les accords étudiés, **deux accords** prévoient des moyens financiers visant à contribuer à la cohésion sociale ou à la convivialité :

- Un **budget de cohésion** destiné à mettre en place des mesures de cohésion sociale sur les entités de province est étudié chaque année dans le cadre des négociations annuelles obligatoires ; la direction organisera régulièrement, par site, des coffee talk/événements en présentiel pour permettre aux salariés sur site de retrouver du collectif.
- Afin de favoriser les moments de convivialité au sein des équipes, l'entreprise s'engage à mettre à disposition **une carte créditée une fois par an** d'un montant de X euros aux équipes afin d'organiser des moments conviviaux tout au long de l'année notamment le partage d'un petit-déjeuner d'équipe et d'une galette. Un budget dédié sera alloué aux managers hors magasins pour permettre un moment de convivialité annuel par équipe.

## Le retour d'expérience des managers

Quelques accords encouragent l'écoute des retours d'expérience des managers.



### Exemples de clause :

Il est primordial que localement, les représentants de la direction et les syndicats représentatifs et/ou les représentants des salariés tirent les enseignements de l'usage massif du télétravail pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19 en examinant plus particulièrement [...] le retour d'expérience des managers et des collaborateurs.



## La performance et le télétravail

Certains accords consacrent une partie de leur développement sur la **performance de l'entreprise via un télétravail** adapté.



### Exemples de clause :

**Renforcer la performance organisationnelle au sein de l'entreprise** en apportant aux managers et aux membres de leurs équipes, souplesse, flexibilité et efficacité dans l'organisation du travail tout en poursuivant l'atteinte de ses objectifs de performance plurielle. [...] Le télétravail, dès lors que sa mise en œuvre respecte quelques principes clés tels que le volontariat, la confiance, la disponibilité, est un vecteur de performance pour l'entreprise.



D'autres évoquent l'évaluation de la **performance du télétravailleur**.

“

**Exemples de clause :**

Il est nécessaire d'être vigilant sur **l'appréciation de la performance du télétravailleur** et les moyens de les évaluer objectivement, dans un contexte où le télétravail pourrait transformer, pour certaines fonctions, la façon de réaliser sa prestation de travail, ou même de rendre plus difficile l'appréciation de certains critères (de savoir être notamment). Ces critères d'appréciation de la performance seront préalablement exposés au salarié afin qu'il puisse en prendre connaissance et préparer son entretien annuel d'évaluation. Ce point de vigilance fera l'objet d'un rappel dans le cadre des formations ou des documents adressés aux responsables hiérarchiques.

”

Mes notes





# Télétravail et management : la perspective des dirigeants de TPE-PME

15 décembre 2023

## Enquête n° 1

Télétravail et management : étude d'usages

## Enquête n° 2

Télétravail et management : la prise en compte de la situation des managers dans les accords collectifs et les chartes

## Enquête n° 3

Télétravail et management : la perspective des dirigeants de TPE-PME

### ENQUÊTE

OkayDoc

### ÉDITEUR

CFE-CGC

Immeuble OVH Cloud StreamBuilding

42 avenue de la Porte de Clichy - 75017 Paris

### RÉDACTION

OkayDoc

CFE-CGC

### CONCEPTION

Service communication CFE-CGC

Valérie Bouret

Adrien Vinet

### RELECTURE

Service communication CFE-CGC

WWW.CFECGC.ORG



## Sommaire

### LE CONTEXTE, LES ATTENDUS ET LA DÉMARCHE DE L'ÉTUDE

<b>Le contexte</b> .....	<b>4</b>
<b>Pourquoi cette enquête ?</b> .....	<b>4</b>
<b>L'approche méthodologique</b> .....	<b>5</b>
Flexible et ouverte .....	5
Les difficultés rencontrées .....	5

### RÉSULTATS

<b>Le contexte du télétravail : identifier le bon rythme et le bon cadre</b> .....	<b>8</b>
Un avant et un après pandémie .....	8
La formalisation du télétravail .....	8
Le télétravail répond partiellement aux attentes des dirigeants .....	8

### L'organisation et la productivité ..... 9

Les outils du télétravail .....	10
---------------------------------	----

Un management par les objectifs plutôt que par la surveillance .....	11
---	----

### La communication et la collaboration ..... 14

Maintenir le lien social .....	15
--------------------------------	----

La sécurité des données .....	15
-------------------------------	----

### La santé, le bien-être et l'équilibre de vie ..... 16

### Les attentes et perspectives ..... 17

### CONVERGENCE AVEC LES MANAGEURS .... 18

### DIVERGENCE AVEC LES MANAGEURS ..... 19

### BILAN ..... 20

## LE CONTEXTE, LES ATTENDUS ET LA DÉMARCHE DE L'ÉTUDE

### Le contexte

Avec le soutien du FACT, fond de financement de l'ANACT, la CFE-CGC, avec l'appui des partenaires Okay Doc et Daventure, porte un projet tendant à mieux comprendre les impacts du développement structurel du télétravail sur les missions et les conditions de travail des managers, à tous les niveaux de responsabilités. Sur la base de ces connaissances, il s'agit ensuite d'identifier les leviers d'action veillant au maintien de bonnes conditions d'exercice des missions des managers.

Dans cette démarche de compréhension des impacts du développement du télétravail sur les missions et conditions de travail des managers, la CFE-CGC a commandé auprès d'OkayDoc une étude auprès de dirigeants de TPE-PME.

### Pourquoi cette enquête ?

Le télétravail et le management hybride ont pris une place prépondérante dans le paysage professionnel ces dernières années, notamment en raison de la pandémie de COVID-19. Ces nouvelles méthodes de travail ont des implications significatives pour les dirigeants de Très Petites et Moyennes Entreprises (TPE-PME), qui doivent jongler avec les défis du télétravail tout en maintenant un environnement de travail productif et efficace.

Le contexte actuel, marqué par la flexibilité des horaires de travail et la nécessité de s'adapter aux préférences des salariés en matière de travail à distance, rend cette

enquête particulièrement pertinente. Les dirigeants de TPE-PME sont confrontés à des décisions cruciales en matière de gestion des ressources humaines et de maintien de la productivité tout en répondant aux besoins changeants de leurs salariés.

Cette enquête qualitative a pour objectif d'explorer la vision des dirigeants de TPE-PME sur le télétravail et le management hybride. Elle cherche à comprendre comment ces responsables perçoivent ces nouvelles pratiques, leurs avantages et leurs défis, et comment ils adaptent leurs stratégies de gestion pour répondre aux besoins changeants de leurs équipes.

Il est essentiel de noter que cette enquête s'inscrit dans une démarche plus large de compréhension du télétravail et du management hybride. Elle vient ainsi en complément des travaux préalablement menés auprès des salariés, des études de la littérature scientifique, ainsi que de l'analyse des chartes et accords d'entreprises. En prenant en compte la perspective des dirigeants de TPE-PME, cette enquête permet de nuancer et d'enrichir notre compréhension des dynamiques liées au télétravail et au management hybride, en incluant la vision et les responsabilités des dirigeants. Elle contribue ainsi à une vision plus holistique de ces nouvelles pratiques de travail, mettant en lumière les points de convergence et de divergence entre les acteurs clés de l'entreprise, et apportant ainsi une perspective plus complète pour l'optimisation des politiques et des stratégies organisationnelles.

Cette enquête contribuera à une meilleure compréhension des enjeux auxquels sont confrontés les dirigeants de TPE-PME en ce qui concerne le télétravail et le management hybride. Les résultats obtenus permettront de mettre en lumière les bonnes pratiques, les stratégies efficaces, et les domaines nécessitant une amélioration. Ils serviront également de base pour le développement de recommandations et de solutions adaptées aux besoins spécifiques de ces entreprises. Ce rapport vise in fine à contribuer à l'évolution du paysage professionnel des TPE-PME en proposant des idées et des conseils concrets pour relever les défis du télétravail et du management hybride.

## L'approche méthodologique

Nous avons mené des entretiens semi-structurés avec 15 dirigeants de TPE-PME de différents secteurs d'activité. Les entretiens ont été réalisés à distance, en utilisant des outils de visioconférence, pour refléter la réalité actuelle du télétravail.

Le travail a été échelonné sur plusieurs mois avec la réalisation d'une grille d'entretien composée de 30 questions, et la phase d'entretiens qui s'est déroulée du 11 septembre au 18 octobre 2023. Les questions portaient sur les expériences des dirigeants répartis sur 5 sections :

- le contexte du télétravail ;
- l'organisation et la productivité ;
- la communication et la collaboration ;
- la santé, le bien-être et l'équilibre de vie ;
- les attentes et perspectives.

## Flexible et ouverte

Ces entretiens sont caractérisés par une approche flexible et ouverte qui favorise des échanges riches et spontanés. La méthode implique une liste de questions préétablies, mais l'enquêteur peut adapter et approfondir les questions en fonction des réponses du participant. L'enquêteur joue un rôle actif en guidant la discussion tout en laissant une certaine liberté à l'interviewé pour s'exprimer.

L'objectif est de comprendre les expériences, les perceptions et les opinions des participants sur un sujet spécifique. Les entretiens semi-directifs sont souvent enregistrés pour une analyse approfondie ultérieure. La durée moyenne des entretiens était de 50 minutes.

L'anonymat des répondants a été assuré à chaque étape. L'ensemble des verbatims utilisés dans cette synthèse sont issus des entretiens menés entre septembre et octobre 2023. Pour des raisons de respect des informations personnelles et sensibles, ces citations sont présentées de manière anonyme.

## Les difficultés rencontrées

La collecte de données auprès des dirigeants de TPE-PME pour cette enquête s'est avérée être un défi de taille, principalement en raison de deux facteurs majeurs. Tout d'abord, la recherche et l'identification des dirigeants de TPE-PME se sont révélées plus complexes que prévu. Contrairement aux grandes entreprises dont les dirigeants sont souvent largement visibles en ligne, les dirigeants de TPE-PME sont souvent moins présents sur Internet, ce qui a rendu la recherche d'échantillons appropriés plus fastidieuse.

Nous attirons également l'attention sur la problématique de la surreprésentation de la région Ile-de-France et notamment de Paris dans les répondants. Cela constitue un élément d'interrogation à creuser pour d'éventuelles futures enquêtes.

De plus, ces dirigeants sont souvent extrêmement occupés, jonglant avec de multiples responsabilités au sein de leurs entreprises. En effet, les 15 personnes exercent une des fonctions de direction de haut niveau comme libellé par l'INSEE<sup>1</sup> : un « secrétaire général », sept « directeur(rice) général », deux « directrices de branche », un « président d'association », une « directrice des opérations », trois « chefs d'entreprise ». Cela a ajouté une dimension supplémentaire de difficulté lors de la sollicitation pour leur participation à l'enquête. Leur emploi du temps chargé et leurs priorités opérationnelles ont exigé des efforts supplémentaires pour établir des contacts, obtenir des réponses et organiser les entretiens. Cependant, malgré ces obstacles, la participation de 15 dirigeants de TPE-PME a été un succès, et leurs points de vue s'avèrent inestimables pour cette étude.

Nous avons ainsi pu trouver un panel de dirigeants et chefs d'entreprise venus de l'ensemble des secteurs identifiés par la CFE-CGC.

Ces difficultés à identifier et à solliciter la participation des dirigeants de TPE-PME soulignent la nécessité d'une recherche proactive et de méthodes d'approche flexibles pour mener de telles enquêtes qualitatives.

Les contraintes de temps et la nature confidentielle de ces entreprises demandent une approche stratégique pour assurer la diversité et la pertinence des participants dans le cadre de cette étude.

---

<sup>1</sup> Profession 37A1 : cadres dirigeants/dirigeantes des entreprises (fonctions administratives, financières et commerciales) [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

	Titre	H/F	Taille de l'entreprise	Secteur	Pratique du télétravail	Lieu
Répondant 1	Secrétaire général	Homme	20 salariés	Santé	Non	Paris
Répondant 2	Directeur général adjoint	Homme	Plus de 200 salariés	Services	Oui	Paris
Répondant 3	Directrice des opérations	Femme	250 salariés	Services	Oui	Île-de-France
Répondant 4	Président d'association	Homme	20 salariés	Economie sociale et solidaire	Oui	Sur toute la France
Répondant 5	Directrice d'une branche	Femme	250 salariés	Services	Oui	Paris
Répondant 6	Directrice générale	Femme	15 salariés	Economie sociale et solidaire	Oui	Paris
Répondant 7	Directrice générale	Femme	200 salariés	Services	Oui	Paris
Répondant 8	Directrice générale	Femme	10 salariés	Services	Oui	Paris
Répondant 9	Directrice générale	Femme	250 salariés	Services	Non	Île-de-France
Répondant 10	Directeur général	Homme	120 salariés	Santé	Oui	Sur toute la France
Répondant 11	Directeur général	Homme	50 salariés	Services	Oui	Sur toute la France
Répondant 12	Directeur général	Homme	40 salariés	Commerce	Oui	Bretagne
Répondant 13	Cheffe d'entreprise	Femme	70 salariés	Industrie	Oui	Hauts-de-France
Répondant 14	Cheffe d'entreprise	Femme	200 salariés	Industrie	Oui	Bouches-du-Rhône
Répondant 15	Chef d'entreprise	Homme	40 salariés	Bâtiment	Oui	Île-de-France

## RÉSULTATS

**Le contexte du télétravail : identifier le bon rythme et le bon cadre****Un avant et un après pandémie**

Avant la pandémie, le télétravail était rarissime et occasionnel, réservé à certaines situations exceptionnelles. Après la pandémie, il s'est généralisé, devenant une pratique courante avec des jours dédiés.

Comme l'a souligné M. R, dirigeant d'une entreprise du bâtiment : « Avant, chacun télétravaillait par opportunité, et c'était rare. » De même, Mme. M, dirigeante d'une entreprise de services, a noté que, culturellement, le télétravail n'avait pas sa place dans son entreprise avant la pandémie, où le travail en présentiel prévalait.

Cependant, la pandémie a marqué un tournant majeur. Comme l'a expliqué M. D, dirigeant d'une entreprise du secteur associatif : « Notre organisation avait déjà une pratique partielle du télétravail, mais il était rare. La pandémie a changé cette dynamique. » La nécessité de réagir à la situation a forcé de nombreuses entreprises à adopter le télétravail, même si elles ne l'avaient pas envisagé auparavant. Mme. M a partagé son expérience : « Au moment du confinement, je travaillais pour une structure dont les instances dirigeantes étaient contre le télétravail. J'ai d'ailleurs dû travailler en présentiel jusqu'au confinement. »

**La formalisation du télétravail**

En ce qui concerne la formalisation du télétravail, les entreprises ont adopté des approches variées en fonction de leur taille et de leur culture. Certaines ont élaboré des chartes, tandis que d'autres ont abordé la question au niveau managérial. Mme. R a noté : « Le passage au télétravail a été discuté avec les partenaires sociaux, mais on n'a pas fait d'innovation particulière dans les conditions. » En revanche, Mme. L, dirigeante d'une entreprise de services, a expliqué que leur entreprise avait un accord d'entreprise qui réglait déjà les jours de télétravail, offrant une certaine flexibilité.

La flexibilité dans la mise en œuvre du télétravail est un autre aspect notable. Mme. G, dirigeante d'une entreprise de services, a partagé : « On a un accord de télétravail avec 40 jours de droit et 80 jours avec l'accord du manager, donc une moyenne de 2 à 3 jours par semaine. » À l'inverse, M. D, dirigeant d'une entreprise du secteur associatif, a expliqué qu'ils avaient mis en place des plages obligatoires de disponibilité en télétravail.

**Le télétravail répond partiellement aux attentes des dirigeants**

En ce qui concerne les attentes des dirigeants, les opinions sont mitigées. Certains voient le télétravail comme ayant un impact positif sur la productivité, tandis que d'autres estiment que cela n'a pas eu d'effet significatif. M. R a partagé son point de vue : « En revanche, la productivité n'a pas augmenté. Le télétravail a des avantages en termes de flexibilité, mais il comporte aussi des défis en matière de gestion. » Mme. L a souligné que, dans leur cas, ils avaient observé une baisse de la productivité avec le télétravail à temps plein.



Concernant leur expérience propre, la très grande majorité fait du télétravail, seuls deux dirigeants n'en font pas, l'une parce qu'elle n'arrivait plus à faire la distinction entre sa vie privée et sa vie professionnelle, l'autre car son domicile se trouve proche de son lieu de travail.

En revanche, concernant le bien-être des salariés et la marque employeur, le télétravail est généralement perçu de manière positive. Mme. G a expliqué : « *Le télétravail améliore le bien-être des salariés et renforce notre attractivité en tant qu'employeur. C'est devenu un critère important lors du recrutement.* » Le télétravail offre également la possibilité aux salariés de gagner du temps de déplacement, bien que cela nécessite une gestion stricte pour éviter la surcharge de travail, comme l'a souligné Mme. M.

Enfin, certains dirigeants ont noté une perte du lien social et des difficultés de gestion de projet en télétravail, comme l'a mentionné une dirigeante d'une entreprise de services. Selon elle, « *La perte du lien social nuisait à la fois au projet et au bien-être des salariés. Il faut trouver un équilibre.* »

En conclusion, la pandémie a incontestablement transformé la perception et la pratique du télétravail. De rare et exceptionnel, il est devenu courant avec des jours dédiés. Cependant, la manière dont il est formalisé, sa flexibilité, son impact sur la productivité et son effet sur le bien-être des salariés varient considérablement d'une entreprise à l'autre. Les dirigeants doivent continuer à adapter le télétravail aux besoins spécifiques de leur organisation pour en tirer le meilleur parti.

Globalement, la pandémie a accéléré l'adoption du télétravail, avec un impact variable sur les différentes entre-

prises. Des ajustements ont été nécessaires pour s'adapter aux besoins des salariés, tout en maintenant une certaine discipline et en veillant à maintenir une cohésion d'équipe malgré la distance physique. Les réponses des dirigeants reflètent la diversité des expériences et des cultures organisationnelles en matière de télétravail. Les avantages et inconvénients du télétravail varient en fonction des entreprises, soulignant la nécessité d'adapter cette pratique aux besoins spécifiques de chaque organisation. Le télétravail est désormais ancré dans le paysage professionnel, mais sa mise en œuvre efficace nécessite une réflexion continue et une adaptation constante aux besoins des salariés et de l'entreprise.

### L'organisation et la productivité

Les entretiens nous ont révélé différentes approches et stratégies adoptées par les entreprises en ce qui concerne la mise en place du télétravail et le soutien aux salariés travaillant à distance. Il nous a été donné l'occasion d'entendre plusieurs points de vue de managers hybrides sur l'évaluation de leurs pratiques managériales, notamment en utilisant des indicateurs quantitatifs pour mesurer la productivité. Certains mettent en avant l'autonomie des salariés sans entrer dans le détail des outils qu'ils utilisent (En utilisent-ils des spécifiques ? Nous ne savons pas), tandis que d'autres soulignent l'importance de surveiller de près les performances, pour maintenir une productivité, ce dans une logique de management plutôt classique. Cette partie, axée notamment sur la gestion du télétravail par les dirigeants, met en évidence leur focalisation sur la gouvernance, la stratégie et les relations au sein des équipes. Les managers reconnaissent souvent

l'importance de la formation et de l'amélioration des pratiques pour réussir la transition vers le télétravail, avec une attention toute particulière, à l'avenir, concernant la flexibilité pour répondre aux besoins individuels.

### Les outils du télétravail

Les commentaires suggèrent une approche pragmatique en ce qui concerne la fourniture d'équipements. Les dirigeants sont ouverts à fournir des équipements tels qu'un grand écran, mais plutôt au cas par cas, sans une organisation formelle. Comme mentionné par M. R, dirigeant d'une entreprise du secteur du bâtiment : *« Si les gens veulent qu'on leur fournisse un grand écran, c'est ok, mais plutôt au coup par coup. On l'a pas organisé. »*

De plus, la prise en charge de l'électricité et de l'Internet n'est généralement pas offerte, à moins que l'employé ait la possibilité de prendre en charge ces coûts jusqu'à un plafond spécifique. Cette approche est en partie liée au fait que le télétravail était déjà en place avant l'institutionnalisation, et il est parfois perçu davantage comme une demande des salariés que comme une contrainte imposée par les entreprises : *« Non, aucune formation. Il n'y pas non plus de prise en charge d'électricité, d'internet. Il y a eu la possibilité de prendre en charge avec un plafond de 100 euros, un écran, une chaise ergonomique. »* explique M. D.

Dans le cadre de l'expérimentation du télétravail, une entreprise a mis en place l'outil Wittyfit pour suivre l'expérience des salariés en télétravail, en particulier en ce qui concerne les risques psychosociaux (RPS). Cet outil est utilisé pour surveiller le bien-être des salariés et réagir en conséquence, notamment en organisant des entre-

tiens qualitatifs pour traiter les problèmes éventuels : *« Je l'utilise assez régulièrement pour comprendre comment se sentent les salariés. À un moment donné, l'outil a indiqué qu'ils étaient plus stressés. Il a fallu être en capacité de dire ce qu'il se passe et de réagir avec des entretiens qualitatifs. »* explique Mme. G, d'une entreprise du secteur de l'ESS.

Certains dirigeants des TPE-PME organisent des comités de direction régionaux mensuels pour surveiller les indicateurs, afin de détecter les problèmes et d'intervenir si nécessaire : *« On a des comités de direction régionaux mensuels qui nous permettent d'avoir les indicateurs de la région, sur tous les domaines. C'est regardé tous les mois pour voir s'il y a un problème sur lequel il faut qu'on intervienne. »* Ils mettent parfois en place (quand ils en ont connaissance) des modules de formation pour les salariés et les managers, notamment sur des sujets liés au télétravail, à la communication non violente, à la facilitation et à la gouvernance : *« Non pas de ressources ou d'équipements spécifiques sur le télétravail, si ce n'est les bonnes pratiques de gestion. On a des modules internes, formalisés et structurés. On a un suivi de pair à pair pour partager sur les enjeux opérationnels, en matière de prise de recul ou du vécu, pour avoir l'occasion de se voir avec les autres agents de terrain. On a aussi des formations en communication non violente. On a des formations prévues en facilitation, en gouvernance. »* souligne M. D, dirigeant d'une entreprise du secteur associatif.

Quelques entreprises offrent une certaine flexibilité en matière d'équipements, notamment en fournissant un *« pack télétravail »* annuel comprenant des ordinateurs, des écrans, des souris et des fauteuils. Une majorité de dirigeants reconnaît la nécessité de suivre les besoins

des salariés en équipements pour favoriser un environnement de travail adapté.

*« On met à la disposition des salariés des ordinateurs, une somme annuelle “ pack télétravail ” (écran, souris, fauteuil). Les managers ont eu un module sur le travail hybride, et les collaborateurs ont eu une formation sur le télétravail et une attention particulière apportée aux troubles musculo-squelettiques. Les managers sont très bien suivis par exemple avec une formation sur le feedback en télétravail. »* Mme. D, entreprise du secteur des services.

Les dirigeants mentionnent l'utilisation d'outils de communication courants tels que WhatsApp, Slack et Teams pour maintenir la communication entre les salariés en télétravail. L'utilisation de ces outils s'est intensifiée, en particulier avec la diminution du nombre d'e-mails grâce à une utilisation plus étendue de groupes de travail sur des logiciels comme Slack et Teams. Ils soulignent l'utilisation standardisée de ces outils que ce soit en télétravail et en présentiel.

### Un management par les objectifs plutôt que par la surveillance

Nous notons qu'une part importante des dirigeants interrogés évalue la réussite de leurs actions managériales via le suivi d'indicateurs quantitatifs. Des objectifs mesurables de manière régulière et comparables, comme par exemple : le nombre de dossiers traités par jour par l'équipe.

La grande majorité des dirigeants nous ont partagé l'envie de mettre en avant l'autonomie et la responsabilisation des salariés. Ils considèrent ne pas avoir à micro mana-

ger leurs collaborateurs et pour les uns tiennent compte des indicateurs de bases (facturations, appels clients, etc.) et pour les autres se contentent de faire confiance. Les auteurs souhaitent apporter une nuance sur ces propos puisque de par la nature de cette enquête, et quand bien même il s'agit d'un travail anonymisé, demeure l'interrogation que ces dirigeants peuvent adapter la réalité du terrain afin d'embellir leur approche interne du télétravail.

L'une des dirigeantes, Mme. G, à la tête d'une entreprise de services, pour expliquer l'impact négatif du télétravail, explique que les indicateurs de productivité avaient baissé (nombre de personnes rencontrées, indicateurs d'impact). Elle explique que cela s'est notamment ressenti via les réunions annuelles qu'elle faisait avec les managers : *« Il y avait un problème de perception entre ce que l'on voudrait du télétravail et la manière dont on le vit. »* Le fait de revenir en présentiel, avec *« l'engouement du collectif »* a changé la donne et a rendu du dynamisme aux équipes.

Dans le même ordre d'idée, concernant le micro-management et ses effets délétères, Mme. D, dirigeante d'une autre entreprise de services nous confesse : *« Je déteste me sentir surveillée, et j'ai pas l'impression d'avoir besoin d'être surveillée pour faire ce que j'ai à faire. Du coup j'estime qu'une autre personne n'a pas besoin de l'être pour avoir un objectif de productivité. »*

Mais mettre de côté tout indicateur et toute surveillance, n'est pas forcément la bonne idée selon Mme. D, dirigeante d'une autre entreprise de services : *« Je vois les indicateurs en fonction du nombre de factures produites, des inscriptions saisies. Tout cela est chiffré. Ça peut poser des problèmes quand je sors les reporting et que je*

*remarque qu'il y a eu du boulot fait le dimanche, ou le soir. Alors que leur activité se fait le jour, donc il faut parfois un accompagnement RH pour recadrer ».*

La nature de l'emploi des collaborateurs joue également, puisqu'en étant cadres, le dirigeant peut considérer qu'il n'a pas à utiliser les mêmes techniques que pour d'autres types d'emplois. Une entreprise du conseil et de l'accompagnement nous a indiqué que les postes de consultants sont également considérés comme étant par nature télétravaillables, avant même la généralisation de ce mode de gestion du travail. De l'autre côté, une entreprise du secteur de l'ESS nous expliquait que les agents de terrain et responsables de tiers-lieux sont évalués sur leurs compétences relationnelles, notamment lors du recrutement et lors des périodes d'essai. L'absence de structure claire pour ces métiers et leurs filières empêche d'avoir un suivi quantifié et mesurable. D'autant qu'il s'agit là d'une entreprise avec un projet social très prononcé qui peut avoir un impact sur la manière d'envisager la productivité des collaborateurs, au regard des autres entreprises plus « classiques » dans leurs approches. Le dirigeant, M. D, développe : « *Le métier va être beaucoup dans la sociabilité, connaître l'actualité de chacun de nos membres. Animer un certain nombre d'événements, par exemple le déjeuner, en en faisant autre chose. L'accueil de nouvelles personnes. Y'a pas une journée qui se ressemble.* » Selon lui, les compétences relationnelles mises en avant dans sa structure tiennent surtout à « *la capacité à s'insérer dans le collectif.* »

La question posée dans l'enquête sur les salariés demeure : Il serait intéressant d'approfondir l'hypothèse suivante : la confiance se donne plus facilement lorsque l'activité des collaborateurs est mesurable.

Voire même, dans le secteur du bâtiment, on observe une différenciation entre les emplois dits télétravaillables et qui requièrent donc moins de micro management et les équipes sur le terrain qui, elles, sont plus à même d'être dans la performance. Une problématique « sociale » que nous a fait remarquer l'un des dirigeants, M. R, à la tête d'une entreprise du bâtiment, qui pointe du doigt « *l'inéquité entre ceux qui peuvent télétravailler et qui bénéficient de cette avancée sociale, et ceux qui ne le peuvent pas et qui sont en moyenne les moins bien payés. De manière surprenante, on n'a pas constaté de contestation, et on n'en cherche pas.* »

De même, la mesure de la performance ne s'applique pas selon si l'activité est industrialisée ou si elle ne concerne que des opérations uniques. M. R ajoute : « *Quand c'est du sur mesure, avec en fonction des personnes qu'on a en face, pas la même façon de travailler, on n'est pas dans la logique de productivité.* » Cette mesure est donc variable selon divers facteurs d'après lui : « *On ne mesure pas la performance sur les fonctions télétravaillables. Le sujet de la performance c'est plutôt de nos équipes sur le terrain. Si on veut aller plus loin dans le télétravail, avec plus de jours, il va peut-être falloir avoir une relation plus transactionnelle avec les salariés.* »

Dans leur approche du management du télétravail, certains des dirigeants font valoir, par leurs expériences, que le micro management est davantage perçu comme un obstacle à une bonne performance puisque cela génère du stress. Mme. D, dirigeante d'une entreprise de services, va même plus loin : « *Il y a des enjeux sociétaux cachés derrière la notion de télétravail. Cela nous oblige à reconsidérer un modèle de management qui déjà posait question. On n'avait pas forcément l'élément déclen-*

*cheur. Cela replace la relation au cœur de la question du travail. Là où c'était acquis avec le présentiel, c'est remis en question avec le télétravail. Y'a ce qu'on est capable d'imposer à l'autre, ce qu'on refuse de s'imposer à soi. Et quand on est dirigeant, on a tendance à oublier qu'il y a des choses qu'on ne veut pas s'imposer. D'autant que moi qui suis réputée hyper productive, si on me suivait dans une journée, je pense que je serais l'opposée, et je le vivrais très mal, car je suis hyper productive pendant un laps de temps et après je suis délétère. »*

*Le stress induit par une approche trop contrôlée du télétravail n'est donc pas nécessairement celle qui prévaut si l'on veut se prémunir d'éventuels conflits : « J'ai beaucoup subi des politiques managériales, en m'appelant toutes les heures pour savoir ce que je faisais. Parce que ça les stressait. Ce sont des choses que je veux éviter. Il faut une barrière commune pour éviter l'intrusion, la systématisation du fait de donner une réponse et vite. »*

La question de la temporalité du télétravail et de l'équilibre à trouver dans l'équipe a été soulignée pour expliquer que le travail réalisé doit être pris dans la globalité du système, avec l'apport des autres collaborateurs, et la vision du dirigeant, et des aménagements à trouver si nécessaire.

Les dirigeants reconnaissent trois enjeux majeurs dans la gestion du télétravail : la gouvernance, la stratégie et le relationnel. Ils mettent particulièrement l'accent sur l'amélioration du troisième point, en utilisant des approches telles que la communication non-violente, la facilitation et un rôle dédié en interne pour résoudre des problématiques liées aux relations entre les salariés. Les réunions sont également utilisées pour aborder

des conflits potentiels et pour redéfinir les rôles au besoin : « On essaie de distinguer trois enjeux différents : la gouvernance, la stratégie et le relationnel. Sur le dernier point, on travaille beaucoup là-dessus avec la communication non-violente, la facilitation, un rôle dédié en interne. Pour la gestion de projet, on a une feuille de route pour chaque ville et à l'échelle nationale, pour savoir qui fait quoi, mais c'est encore en travail. On fait régulièrement des réunions dans lesquelles on va questionner des problématiques par exemple de conflit entre deux personnes sur les prérogatives de chacune, sur la réaffectation de rôles, etc. » explique M. D, dirigeant d'une entreprise du secteur associatif.

Les dirigeants jouent un rôle clé dans la transition vers le télétravail. Les dirigeants accordent une attention particulière à la formation des dirigeants, en leur fournissant un module spécifique sur le travail hybride. Les collaborateurs, de leur côté, reçoivent une formation sur le télétravail, avec une emphase sur la prévention des troubles musculo-squelettiques. Les managers bénéficient également d'une formation spécifique sur le feedback en télétravail, ce qui montre l'engagement de l'entreprise envers le développement professionnel de ses équipes : « Les managers ont eu un module sur le travail hybride, et les collaborateurs ont eu une formation sur le télétravail et une attention particulière apportée aux troubles musculo-squelettiques. Les managers sont très bien suivis par exemple avec une formation sur le feedback en télétravail. » argumente Mme. D, dirigeante d'une entreprise de services.

L'accent est mis sur la mise en place de modules de formation structurés, internes et formalisés pour l'amélioration des pratiques liées au télétravail. Cela inclut un suivi



de pair à pair pour discuter des enjeux opérationnels et des retours d'expérience. Les dirigeants prévoient également des formations en communication non violente, facilitation et gouvernance pour renforcer les compétences des salariés dans ces domaines : « *Non pas de ressources ou d'équipements spécifiques sur le télétravail, si ce n'est les bonnes pratiques de gestion. On a des modules internes, formalisés et structurés. On a un suivi de pair à pair pour partager sur les enjeux opérationnels, en matière de prise de recul ou du vécu, pour avoir l'occasion de se voir avec les autres agents de terrain. On a aussi des formations en communication non violente. On a des formations prévues en facilitation, en gouvernance.* » abonde M. D, dirigeant d'une entreprise du secteur associatif.

Les entreprises adoptent une approche flexible en ce qui concerne les ressources et les équipements spécifiques pour le télétravail. Bien qu'elles ne fournissent pas de ressources dédiées par défaut, elles sont ouvertes à répondre aux demandes des salariés. Cependant, elles notent qu'il n'y a pas de pression forte pour de telles demandes : « *Pas de ressources spécifiques, mais si les gens veulent qu'on leur fournisse des équipements, on va pas les freiner mais on les organise pas. On sent pas une pression forte pour ce genre de demandes.* » souligne M. R, dirigeant d'une entreprise du secteur du bâtiment.

Certains dirigeants reconnaissent l'importance de standardiser l'utilisation des outils de travail, notamment lorsque les salariés travaillent à distance. Ils soulignent le besoin d'avoir des guides personnalisés sur l'utilisation des outils pour garantir une cohérence opérationnelle, même en l'absence d'une présence physique : « *J'ai commencé à processor les modèles d'utilisation des outils.*

*Après, sur la formation télétravail, je trouve que ce n'est pas nécessaire. Ce qui est intéressant par contre c'est d'avoir un guide sur l'utilisation des outils, qui sont faits sur mesure, avec des schémas, ce qui permet de standardiser le fonctionnement même quand on n'est pas tous ensemble.* »

Les dirigeants des TPE-PME reconnaissent l'importance de la formation, de l'accompagnement et de l'amélioration des pratiques pour une transition réussie vers le télétravail. Ils mettent en place des approches variées pour renforcer les compétences de leurs équipes, tout en maintenant une flexibilité pour répondre aux besoins individuels.

## La communication et la collaboration

Cette partie ouvre sur l'épineuse question de la dynamique sociale au sein des entreprises en contexte de télétravail, et son impact sur la créativité et l'intelligence collective. Le besoin de moments de détente et d'interactions informelles sont des questionnements auxquels les dirigeants sont confrontés et le télétravail a amplifié cela. Quid alors des stratégies à mettre en place pour y remédier ? Sur un autre versant, l'importance pour les salariés et dirigeants de rester connectés aux équipements informatiques et logiciels internes, même en télétravail, met en lumière l'impact de la sécurité informatique sur l'activité de l'entreprise. Les dirigeants sont confrontés à des besoins et des obligations diverses, qu'en est-il de leurs solutions ?

## Maintenir le lien social

Dans le cadre du télétravail généralisé, les dirigeants de TPE-PME soulignent l'urgence de préserver le lien social au sein des équipes, confrontées à une *« forme d'individualisation très poussée des modes d'exercices du travail. »* Les extraits mettent en évidence la difficulté à maintenir un *« sentiment d'appartenance à l'entreprise »* et à favoriser une adhésion commune aux projets collectifs, en raison des aspirations croissantes des collaborateurs pour un confort individuel au travail.

Certains dirigeants insistent sur l'importance de *« moments off qu'on n'a pas en télétravail »* et d'interactions informelles, soulignant que les *« visioconférences ne permettent pas toujours ce type d'interaction »* et peuvent même entraîner une *« surcharge pour le cerveau. »* D'autres expriment des réserves quant à l'impact du télétravail sur la dynamique sociale, craignant des tensions et de la jalousie parmi les salariés.

Pour surmonter ces défis, des entreprises adoptent des mesures telles que l'organisation de *« deux jours de télétravail par semaine avec un jour de présentiel fixe obligatoire »*, permettant aux équipes de commencer la semaine ensemble et de se préparer de manière collaborative. Des *« plages horaires de travail collectif »* pendant le télétravail sont également instaurées, soulignant ainsi l'importance de la communication et de la collaboration continues malgré la distance physique.

En outre, des événements en présentiel, tels que des salons et des workshops, sont mis en place pour *« renforcer la cohésion d'équipe »* et partager une vision commune. Ces initiatives visent à favoriser les échanges informels, à encourager la créativité collective et à améliorer la dy-

namique de groupe, soulignant ainsi l'importance cruciale du maintien du lien social dans un environnement de travail largement influencé par le télétravail. Mme. S, dirigeante d'une entreprise dans l'industrie, témoigne : *« En tant que cheffe d'entreprise, je mets en place des stratégies comme des jours alternés de télétravail et de présence en entreprise, des plages horaires dédiées au travail collectif à distance, ainsi que des événements en personne pour favoriser la cohésion d'équipe et la créativité, car je crois fermement à l'importance de maintenir un lien fort malgré le télétravail. »*

## La sécurité des données

L'analyse des témoignages de divers dirigeants de TPE-PME révèle une prise de conscience croissante de l'importance de la sécurité informatique dans le contexte du télétravail. Plusieurs stratégies de renforcement de la sécurité sont mises en œuvre, notamment à travers la mise en place de mesures d'authentification renforcées, l'utilisation de dispositifs de sécurité tels que des serveurs sécurisés et des protocoles de double authentification pour les appareils externes.

Parallèlement, on observe une adoption de mesures conformes au Règlement général sur la protection des données (RGPD), avec des entreprises qui mettent en place des chartes informatiques, des DPO (Délégué à la protection des données) ou des gestionnaires de mots de passe pour assurer la conformité et la sécurité des données. Les formations sur la sécurité informatique et les référentiels de traitement des données sont également mentionnées, soulignant ainsi une volonté d'accroître les connaissances en matière de cybersécurité au sein des

organisations, comme le souligne Mme. D, dirigeante au sein d'une grande entreprise du secteur des services : *« On a une sécurité informatique de dingue. On ne peut pas utiliser l'ordinateur pour aller sur tous les sites qu'on veut. On avait tous l'obligation de suivre un module RGPD hyper long mais important. »*

Cependant, certaines entreprises semblent encore en retard sur cette question, avec une sensibilisation limitée à la sécurité informatique et une absence de mesures claires pour garantir la protection des données. Malgré des progrès réalisés, il est essentiel pour ces entreprises de mettre en place des formations spécifiques sur la sécurité informatique et de revoir leurs politiques pour s'aligner sur les normes actuelles de protection des données. *« On n'est pas hyper bon sur le côté sécurité. On a des drives sécurisés, on commence tout juste à mettre en place une sécurité à double authentification pour les appareils externes. On fait signer une déclaration de confidentialité pour garantir les normes et la confidentialité des données mais pas plus. »* Explique Mme. M, dirigeante d'une entreprise du secteur de l'ESS. M.P, dirigeant d'une entreprise dans l'industrie abonde dans son sens : *« La sécurité des données est devenue super importante, mais on doit encore mieux former notre personnel pour protéger nos informations personnelles et respecter les règles de sécurité. »*

En conclusion, malgré des efforts notables pour renforcer la sécurité informatique, il est crucial pour ces entreprises d'accroître la sensibilisation et la formation du personnel pour faire face aux enjeux croissants de la cybersécurité dans le cadre du télétravail, tout en assurant la conformité avec les réglementations telles que le RGPD.

## La santé, le bien-être et l'équilibre de vie

Question épineuse que celle de la prise en compte de ces trois mots dans la stratégie télétravail d'une entreprise. L'expérience des confinements a remis les projecteurs sur l'importance de l'équilibre de vie pour les salariés, qu'ils soient managers comme collaborateurs. Travailler de chez soi, isolé(e), était une épreuve, et encore aujourd'hui, cela demeure pour certains et certaines une tâche plus ou moins aisée. Les entreprises en sont conscientes, et les dirigeants interrogés sont globalement sur la même longueur d'onde, comme par exemple M. N, dirigeant d'une entreprise dans le secteur du commerce : *« Suite aux confinements, notre approche concernant le bien-être a évolué. Désormais, nous accordons une plus grande importance à la déconnexion, on communique beaucoup plus sur ces sujets et la flexibilité est devenue un axe de progression important pour garantir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle. Cela représente un changement significatif dans notre manière de gérer le télétravail. »*

La pratique du télétravail pour gérer la fatigue et maintenir un rythme de vie équilibré est un exemple de la façon dont les individus adaptent cette modalité de travail à leurs besoins personnels. Comme le mentionne l'un des dirigeants d'une TPE-PME du secteur des services, Mme. M, *« Je fais du télétravail quand je suis vraiment très fatiguée et que je veux faire de plus petites journées. Ça me permet de rester à la maison, au calme et de décrocher plus tôt. »*

La mise en place de politiques de déconnexion met en lumière l'importance accordée au bien-être des salariés dans un contexte de télétravail. Comme le souligne un



des dirigeants, « *La qualité de vie, le fait de pas péter les plombs, c'est hyper important. Je préfère des collaboratrices qui profitent le soir de leurs vies, plutôt que d'être encore connectées.* »

L'accent mis sur une communication respectueuse et adaptative démontre la prise de conscience de l'importance des interactions humaines dans un environnement de travail à distance. Selon un des dirigeants, Mme. D, associée dans une entreprise de services, « *Je préconise souvent de demander à l'autre s'il est plus facile de lui écrire, de l'appeler, de lui envoyer un texto. Selon le mode de fonctionnement de chacun.* »

L'idée du télétravail comme une pratique sociale complexe est mise en évidence par la nécessité de prendre en compte les besoins individuels pour favoriser un équilibre sain. Comme le souligne une dirigeante du secteur des services, Mme. D « *Le télétravail nous rappelle qu'on est des êtres vivants, sensibles, et que la gestion du temps et du travail est propre à chaque personne.* » Elle ajoute : « *Ça dépend beaucoup des personnes, mais quand je suis en télétravail, je suis dans un environnement que je maîtrise quand je suis chez moi, donc je travaille de manière plus efficiente. Je travaille à mon propre rythme.* »

Ces extraits révèlent la diversité des stratégies adoptées par les dirigeants de TPE-PME pour assurer le bien-être de leurs salariés dans le contexte du télétravail, soulignant l'importance de la flexibilité, de la communication et de la prise en compte des besoins individuels pour garantir un équilibre efficace entre vie professionnelle et personnelle.

## Les attentes et perspectives

Les dirigeants reconnaissent que le télétravail est étroitement lié à l'évolution sociétale et aux changements dans la nature même du rapport au travail. Certains soulignent que les règles liées aux conditions de travail et à la manière dont les managers gèrent les équipes doivent être réévaluées en fonction des besoins changeants de l'entreprise et de la société. Cela passe notamment par davantage de confiance envers les salariés pour leur garantir un équilibre entre leurs besoins individuels et ceux du collectif. À cet égard, l'un des dirigeants déclare : « *Selon les missions de l'entreprise, on va avoir besoin du présentiel ou du télétravail. À terme, une société idéale comprendrait que ces règles qu'on s'impose ne sont pas immuables et il faut être à l'écoute de cela.* »

L'un des dirigeants, M. R, dirigeant dans le secteur du bâtiment, exprime une inquiétude sur un sujet relié au télétravail, à savoir la rémunération : « *Ce qui va m'inquiéter ce sont les frustrations qui renvoient à d'autres problématiques que le télétravail, notamment celle de la rémunération. Ce qui m'importe c'est d'avancer sur tous les avantages sociaux qui ne sont pas aussi coûteux que la rémunération et en même temps, notamment dans les associations de l'économie sociale et solidaire, c'est la tentation de donner beaucoup de télétravail car ça correspond à un besoin individuel mais sans s'interroger sur le lien aux métiers et aux collectifs de travail.* »

Quid en effet des différences de statut en fonction de la nature télétravaillable ou pas d'un poste ? Un autre, M. D, dirigeant dans le secteur des services, met en garde contre le « *clivage générationnel* » qui menacerait entre des managers et dirigeants plus âgés et une nouvelle génération tapant à la porte des entreprises avec des aspirations professionnelles claires.

Ce risque de fossé intergénérationnel menacerait l'attractivité des entreprises, d'où l'importance de maintenir le télétravail. Une dirigeante, Mme. M, à la tête d'une entreprise associative ajoute : *« Je pense qu'on est encore dans un mouvement de flou pour les entreprises et qu'il va falloir aller davantage vers une contractualisation du télétravail avec un cadre clair et la définition des obligations de chacun pour sécuriser l'ensemble du système. »*

Mme. G, dirigeante dans une entreprise des services, mentionne une suggestion que des salariés lui ont fait : *« On a eu des demandes, à la marge néanmoins, sur le fait d'inscrire dans la charte la possibilité de télétravailler ailleurs que du domicile. Cela pourrait être aussi la résidence secondaire, un tiers lieu. On a un concurrent qui a inscrit la possibilité de travailler 6 semaines par an dans d'autres locaux du groupe dans le monde. »* Une possibilité d'explorer des formes alternatives de télétravail à l'avenir, possible bien évidemment que dans des cas très spécifiques.

En intégrant ces perspectives diverses, il est clair que le télétravail évolue dans un contexte dynamique où la confiance, l'équilibre et la flexibilité sont essentiels pour répondre aux besoins changeants des entreprises et des salariés. Ce que confirme M. R, dirigeant d'une entreprise dans les services : *« En tant que dirigeant, je réfléchis à ajuster nos règles pour répondre aux besoins de nos équipes. Je veux leur faire confiance et je m'interroge sur diverses choses comme la rémunération, les différents statuts. Je veux éviter les malentendus entre générations. On doit établir des règles claires pour sécuriser le télétravail, peut-être même explorer de nouvelles possibilités, mais de manière exceptionnelle. »*

## CONVERGENCE AVEC LES MANAGEURS

Les points de convergence entre les propos des dirigeants et des managers dans cette synthèse sont centrés sur la notion d'équilibre, qui émerge comme un thème central dans la gestion du télétravail.

Tant les dirigeants que les managers reconnaissent l'importance de l'équilibre entre le temps de travail et le temps personnel pour les salariés. Cela est considéré comme un facteur de motivation clé pour le télétravail. L'expérience de la pandémie leur a appris qu'une distinction claire entre les deux était un élément essentiel pour la santé mentale, d'autant plus vue l'influence que le télétravail peut avoir sur la dynamique au sein des collectifs professionnels (équipes, entreprises) et familiaux (vie personnelle).

Cela va de pair avec une refonte du logiciel intégré à l'entreprise en ce qui concerne les rythmes de vie. Si le télétravail était initialement perçu comme un moyen de rééquilibrer le rythme de vie, il est davantage devenu un élément perturbateur qui oblige à repenser la manière dont le travail est effectué et organisé. Au cœur de cette nouvelle réflexion, les managers doivent prendre toute leur place pour garantir la gestion de ces équilibres, mais ils sont également confrontés à des dilemmes et des défis. Ils doivent jongler entre la nécessité de la surveillance, la stimulation de la collaboration et la gestion de leur propre équilibre entre travail et vie personnelle.

Cette gestion du collectif de travail par les managers prend notamment en compte l'équilibre dans la répartition des tâches et dans la manière dont ils s'adressent à

leurs collaborateurs. Tant les dirigeants que les managers reconnaissent en effet que le télétravail peut conduire à une surcharge de travail, avec une multiplication des réunions virtuelles et des sollicitations constantes, ce qui peut impacter négativement l'équilibre individuel. Comme nous l'indiquait l'une des dirigeantes d'une entreprise du secteur des services, Mme. D : « *La productivité n'est pas dans l'hyper connexion et l'hyper digitalisation. On n'a pas souscrit à des logiciels de suivi d'affectation des tâches, qui sont intéressants par ailleurs mais qui ne fonctionnent pas pour une dimension collective. Le suréquipement n'est pas la bonne solution. Le travail doit se faire dans la relation. Et c'est là que je pense que tout le monde ne peut pas être manager.* »

Dans cette nouvelle logique d'encadrement plus sûr que le télétravail amène petit à petit, les organisations doivent s'adapter. Le droit du télétravail est perçu par les managers comme un outil essentiel, mais l'isolement au quotidien, en ce qui concerne la gestion du télétravail, demeure, et ce malgré l'accord collectif obtenu après la pandémie.

On retrouve dans les deux populations, le même questionnement envers l'équilibre dans leurs structures. Comment replacer l'humain et ses rythmes dans l'équation de l'entreprise à l'heure où le télétravail est de plus en plus répandu et accède au rang d'incontournable dans le recrutement ? Comment organiser cela en interne ? Avec quels leviers ? Quel nouveau rôle penser pour le manager en tant que plaque tournante de cette ingénierie ? La complexité du télétravail est réelle, et les dirigeants et managers doivent être à l'écoute des nouvelles générations.

## DIVERGENCE AVEC LES MANAGERS

Les points de divergence entre les propos des dirigeants et des managers reflètent certaines différences d'opinion ou de perspective.

Certains dirigeants semblent être plus enclins à surveiller la productivité des salariés en télétravail, tandis que de nombreux managers préconisent la confiance et estiment que la surveillance excessive peut être contre-productive. Néanmoins, le discours sur l'autonomisation et la responsabilisation des salariés reste présent chez les dirigeants. Le format de l'enquête avec utilisation des entretiens a pu les amener à mentionner ces valeurs pour assouplir une pratique managériale vue comme encore trop axée sur la surveillance.

Les dirigeants notent que le travail à domicile peut entraîner une certaine solitude, tandis que certains managers considèrent cela comme un avantage, car cela leur permet d'avoir du temps personnel et de la tranquillité pour se concentrer. Même si, plusieurs dirigeants vont dans le sens de la qualité trouvée dans le travail de fond grâce au télétravail. Il s'agirait alors de mettre à profit les différents rythmes de vie dans l'entreprise, en présentiel et en télétravail, pour collaborer plus efficacement.

Certains dirigeants suggèrent que les managers devraient passer plus de temps au bureau pour maintenir la connexion avec l'équipe, tandis que certains managers estiment que le bureau n'est plus aussi central dans leur rôle. Les managers mentionnent parfois ressentir une pression pour être physiquement présents au bureau, tandis que les dirigeants soulignent l'importance de maintenir le droit au télétravail. Notons tout de même que,

plutôt qu'une pression, pour certains dirigeants, le retour au bureau a été estimé comme un marqueur du lien social, notamment au vu des retours faits par leurs équipes. Ajoutons par ailleurs que certains dirigeants ont fait état d'un travail réalisé sur l'aménagement des espaces de travail (équipements de repos, jeux, douches, vestiaires, etc.), justement pour faciliter le retour au bureau.

Les managers rappellent l'importance des accords collectifs obtenus après la pandémie, tandis que les dirigeants peuvent avoir des préoccupations supplémentaires liées à la gestion de l'entreprise et mettent en avant la voie contractuelle. Cette observation globale côté dirigeants est complétée par des appels du pied pour que l'établissement d'un encadrement conventionnel reste une voie à suivre pour sécuriser l'ensemble des parties prenantes.

Les managers soulignent la nécessité d'adapter la gestion du temps en télétravail, tandis que les dirigeants peuvent être plus axés sur les résultats mesurables, tout en reconnaissant que l'appréciation des différents rythmes de travail est un indice concourant à une meilleure prise en compte des besoins de chacun. La flexibilité est un mot porteur de sens pour eux, notamment dans une optique de stratégie de marque employeur.

Ces points de divergence reflètent les différentes perspectives et préoccupations des deux groupes, mais ils mettent également en évidence la complexité du télétravail en tant que pratique et son impact variable sur les acteurs de l'entreprise. Les grandes dynamiques à l'œuvre dans l'entreprise, soutenues également par une nouvelle génération de salariés davantage consciente des acquis sociaux comme le télétravail, transparaissent dans les entretiens réalisés côté dirigeants.

## BILAN

L'environnement de travail est actuellement en évolution et n'apparaît pas définitif pour l'ensemble des répondants. Les dirigeants reconnaissent que le télétravail est étroitement lié à l'évolution sociétale et aux changements dans la nature même du rapport au travail. Ils soulignent la nécessité de réévaluer les règles liées aux conditions de travail et à la gestion des équipes pour s'adapter aux besoins changeants de l'entreprise et de la société.

Cela implique d'accorder davantage de confiance aux salariés pour trouver un équilibre entre leurs besoins individuels et ceux du collectif.

Les dirigeants interrogés déclarent évaluer le travail à distance ou hybride par des indicateurs quantitatifs mesurables, tels que le nombre de dossiers traités par jour par l'équipe. Cependant, la plupart d'entre eux mettent l'accent sur l'autonomie et la responsabilisation des salariés, évitant ainsi le micro-management.

Le constat paraît clair après ces entretiens et cette analyse : les entreprises doivent toutefois continuer à renforcer la sécurité informatique et à promouvoir le bien-être des salariés dans le contexte du télétravail, en mettant l'accent sur la flexibilité, la communication et la prise en compte des besoins individuels.

Concernant la sécurité informatique et l'environnement de travail à domicile, il semble essentiel de mentionner que les chefs d'entreprises n'auraient vraisemblablement pas abordé spontanément ce point et que plus largement les moyens mis en œuvre dans les entreprises interrogées dans le cadre ou à l'occasion du télétravail restent très sommaires ou au simple stade de la réflexion.

À ce stade, les dirigeants reconnaissent finalement trois enjeux majeurs dans la gestion du télétravail : la gouvernance, la stratégie et le relationnel. Ils accordent une importance particulière à l'amélioration du relationnel, en utilisant des approches telles que la communication non-violente, la facilitation et la résolution des conflits. La formation des managers et des collaborateurs est essentielle, avec des modules spécifiques sur le travail hybride et la sécurité informatique.

En fin de compte, ils reconnaissent que les règles du jeu ne sont pas figées et doivent évoluer en fonction des réalités du monde du travail. Ils cherchent à intégrer davantage la flexibilité tout en étant conscients de la nécessité de maintenir la performance et la cohésion au sein de leurs équipes.

Mes notes







# SUPERManagement

CFE-CGC  
Immeuble OVH Cloud StreamBuilding  
42 avenue de la Porte de Clichy - 75017 Paris

[WWW.CFECGC.ORG](http://WWW.CFECGC.ORG)

