



Enquête

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

15 décembre 2023



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

## 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

## 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



A large rectangular area with a blue border, containing 25 horizontal dotted lines for writing notes.





# SUPERManagement

CFE-CGC  
Immeuble OVH Cloud StreamBuilding  
42 avenue de la Porte de Clichy - 75017 Paris

[WWW.CFECGC.ORG](http://WWW.CFECGC.ORG)

