

Enquête

# Télétravail et management : étude d'usages



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

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
Du 19 avril au 14 mai 2023	Du 26 juin au 13 juillet 2023
<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>	<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'ancre 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.

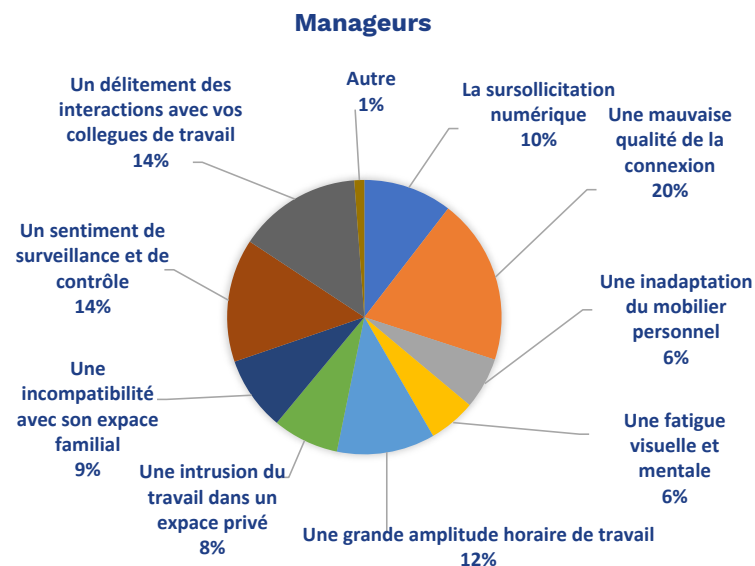
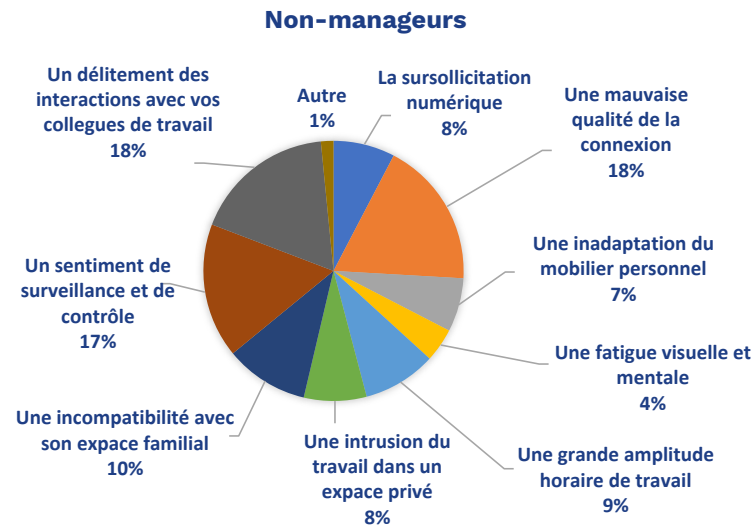
### Identifier le bon rythme

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.

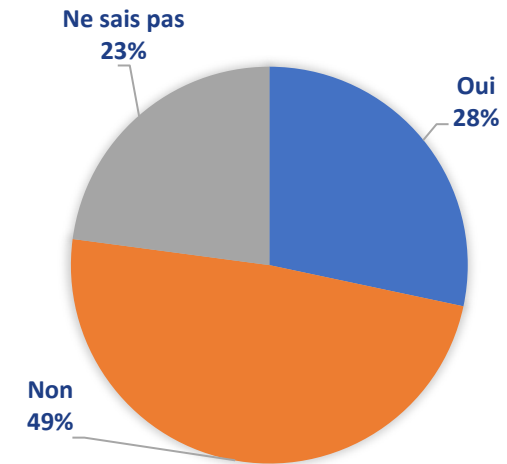
*« J'arrive péniblement à poser une journée de TT par semaine (je me force). »*

### 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.

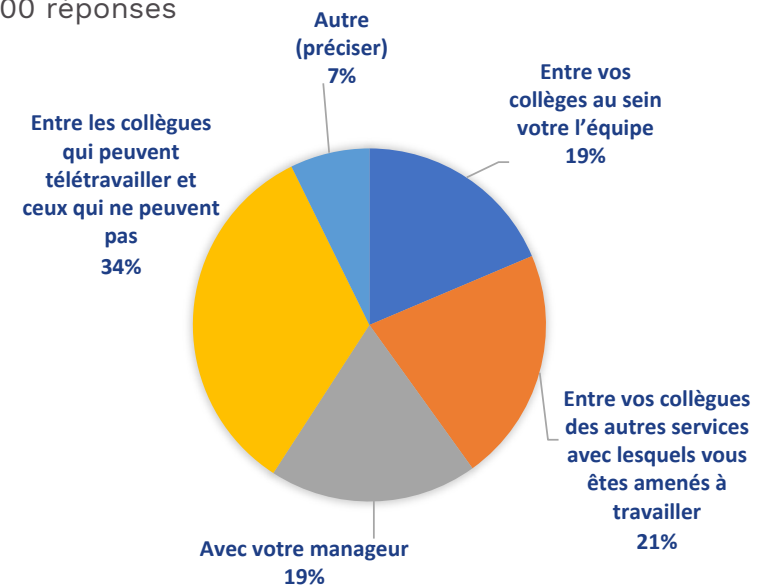
### Selon vous, le télétravail génère-t-il des tensions au sein de votre entreprise/administration ?

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 ! ».*

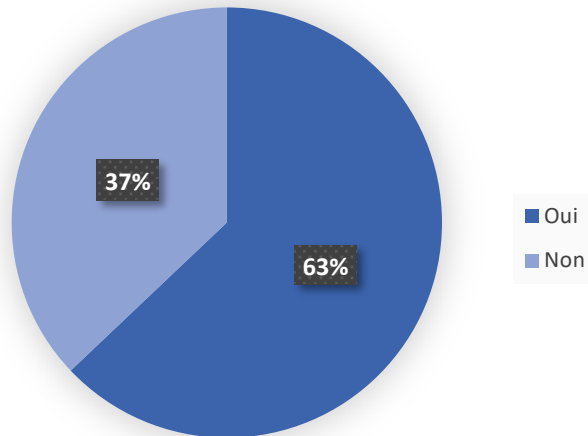
- Les managers qui se sont adaptés de manière empirique, sans formation ou grâce à de l'auto-formation et qui estiment avoir changé de posture.

*« 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).

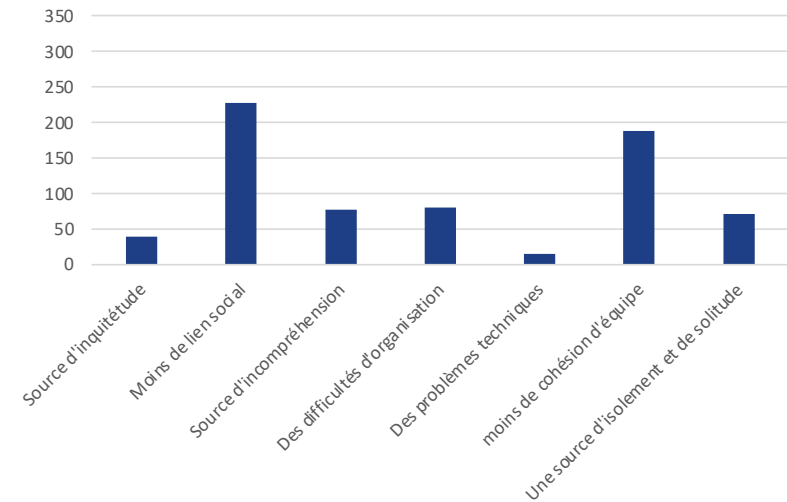
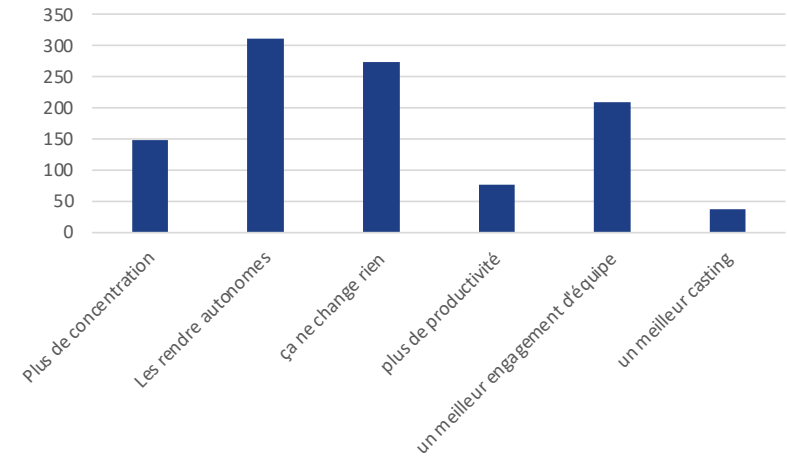
**Estimez-vous avoir été suffisamment formé pour animer votre équipe dans le contexte du travail à distance ?**

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

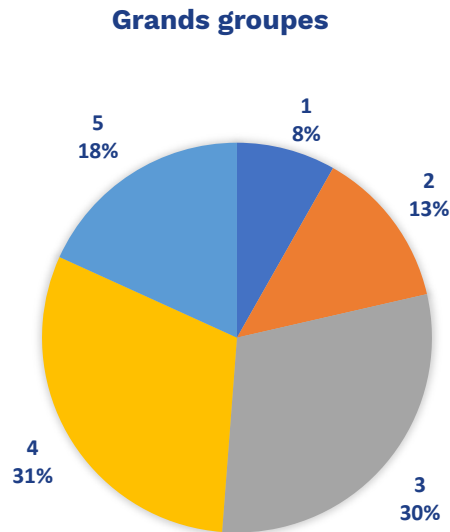
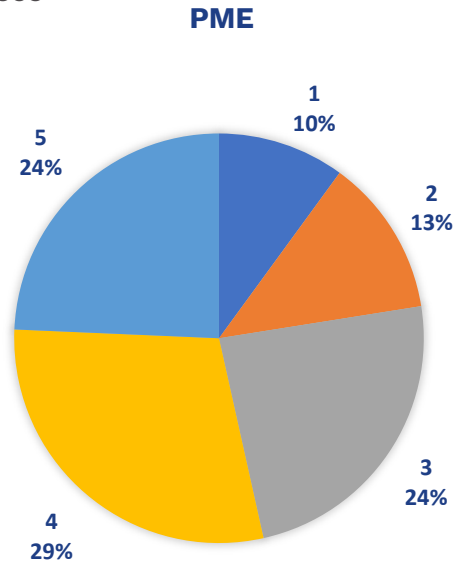
Lorsque les répondants sont interrogés, dans le cadre de l'enquête en ligne, sur le niveau de confiance perçue au sein de leur entreprise, il ressort que la moitié d'entre eux estime être dans une structure qui fait confiance avec des scores de 4/5 et 5/5.

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 cliquer. »*

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. »*

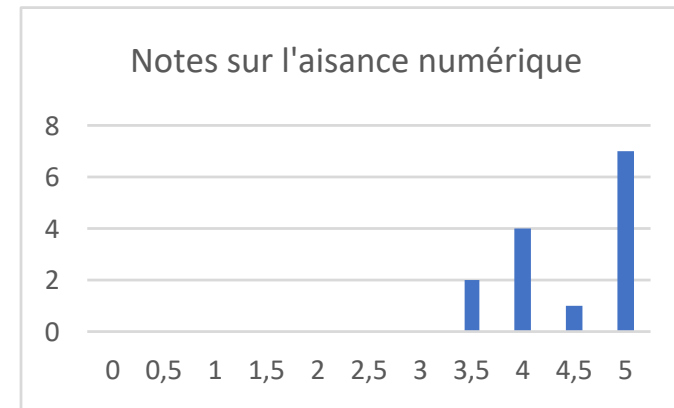
*« Je pense qu'on nous envoie beaucoup de mises à jour et de logiciels sans qu'on nous explique ce qui change et pourquoi. »*

*« 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'occulter 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

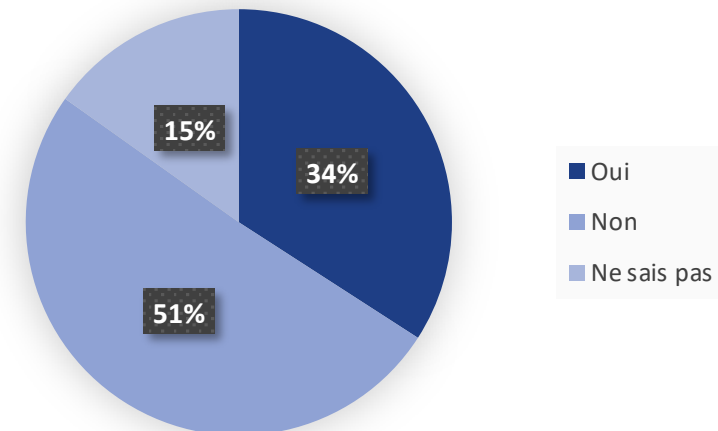
« *La direction veut mettre en place du flex office "t'as vu le plateau. Est-ce qu'on va chauffer des espaces pareils ?" »*

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. »

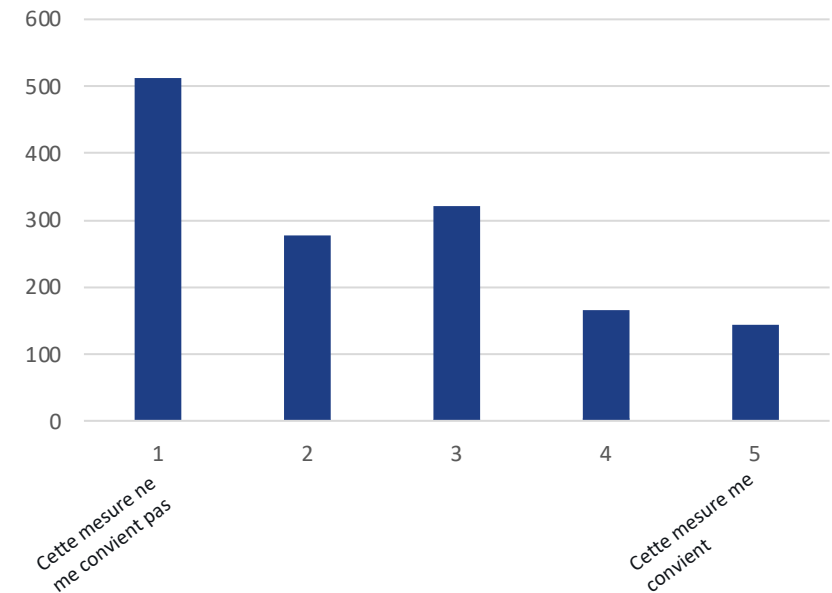
« Ça satisfait une grande partie des collègues de pouvoir être là car ça crée du lien humainement. Des équipes décident souvent de venir en même temps. »

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

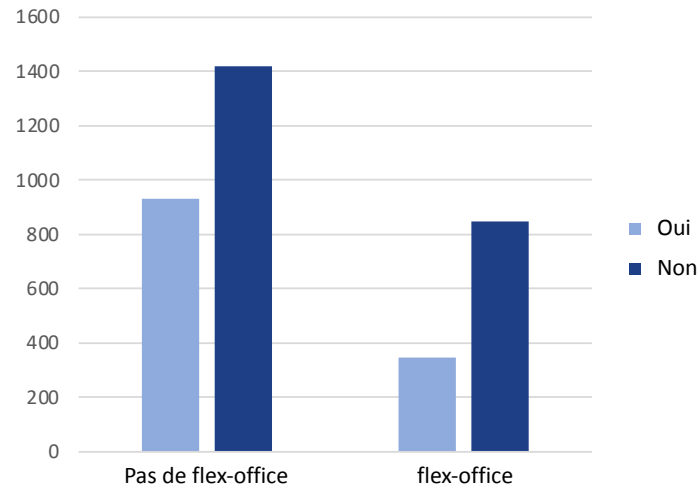
Moyenne 2,4



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, sevrage 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

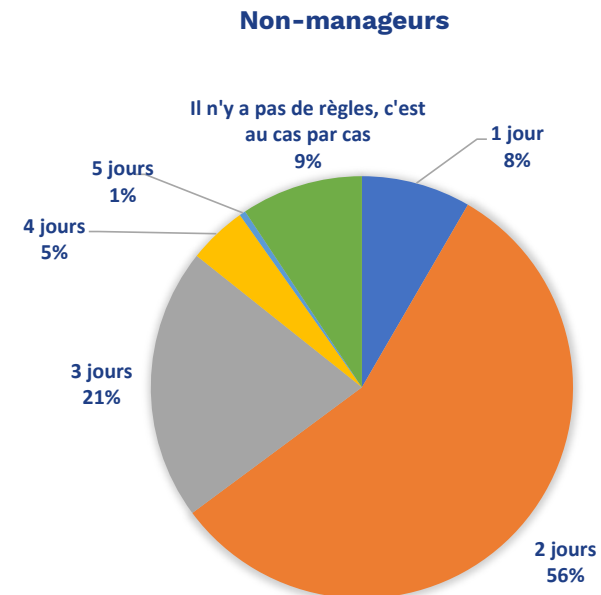
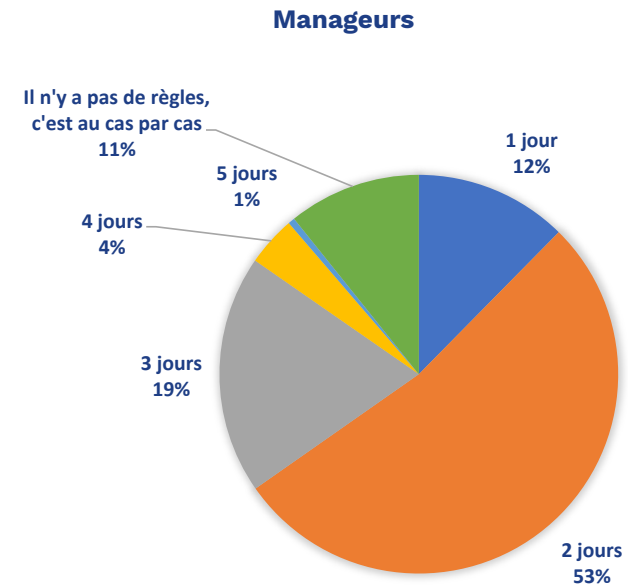
Nous constatons que les managers ont plus de difficultés que leurs collaborateurs à utiliser leurs jours de télétravail.

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



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. »*

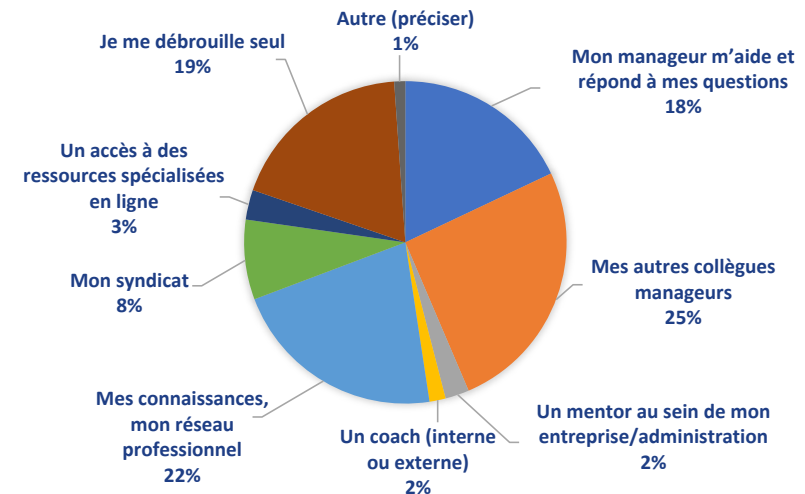
### La formation et l'amélioration de la pratique

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. »

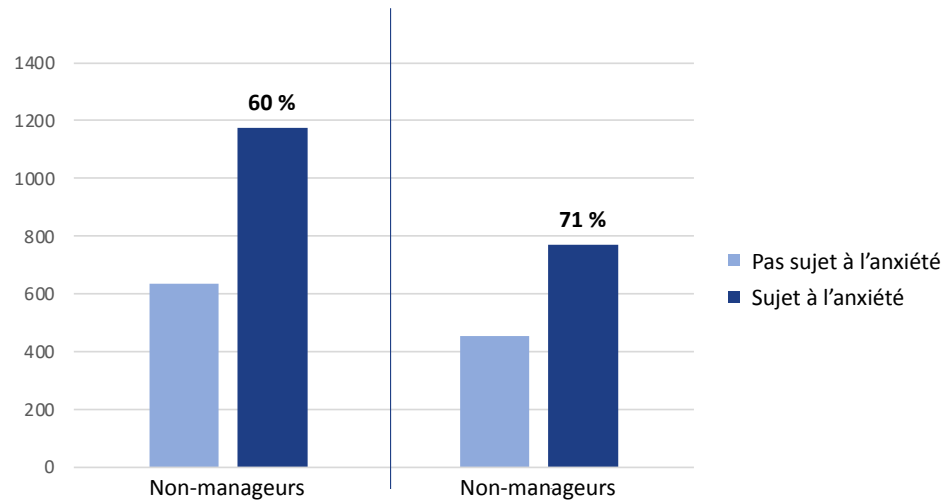
Nous constatons que le télétravail est un véritable catalyseur pour les personnes déjà sujettes au surtravail. Le travail à la maison brouille les limites physiques, le matériel à portée de main crée un effet d'opportunité pour de nombreux managers qui déconnectent avec beaucoup de difficulté.

« 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

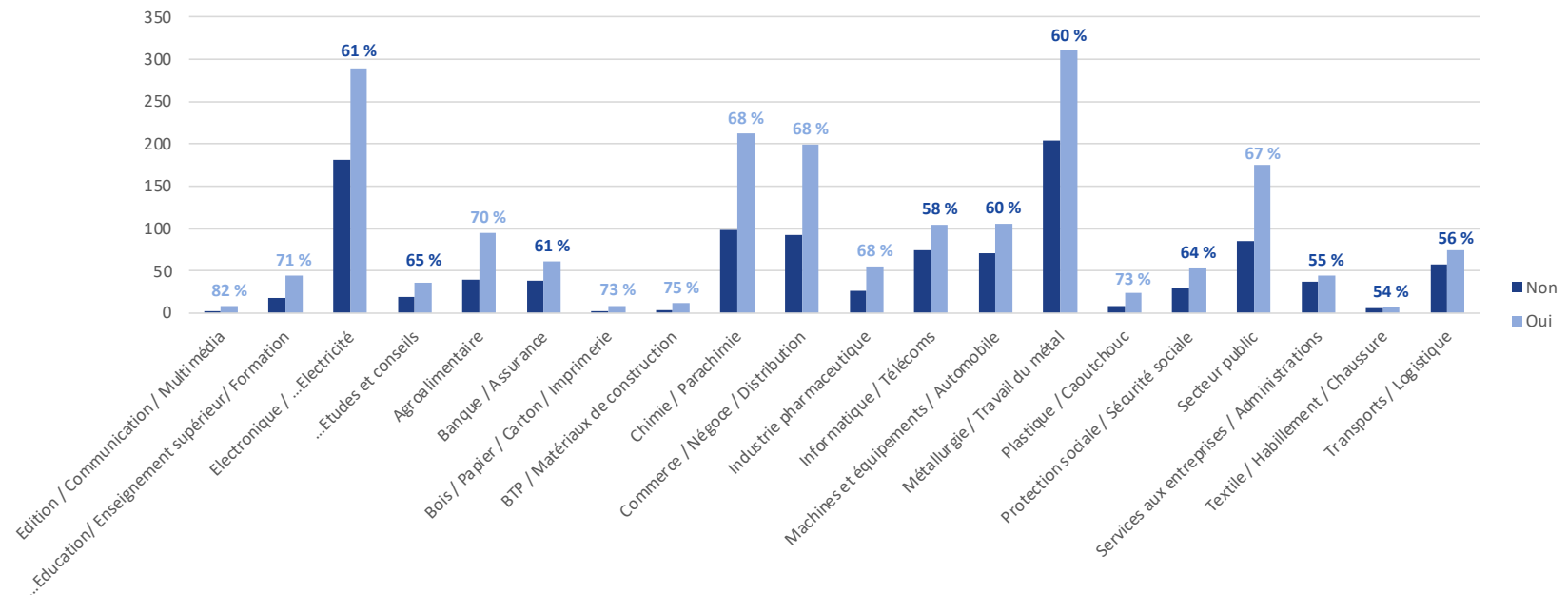
71 % des 1 194 managers qui ont répondu à la question « Diriez-vous que votre situation professionnelle actuelle vous rend sujet à l'anxiété ? » se déclarent sujet à l'anxiété (60 % pour les non-managers).

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.

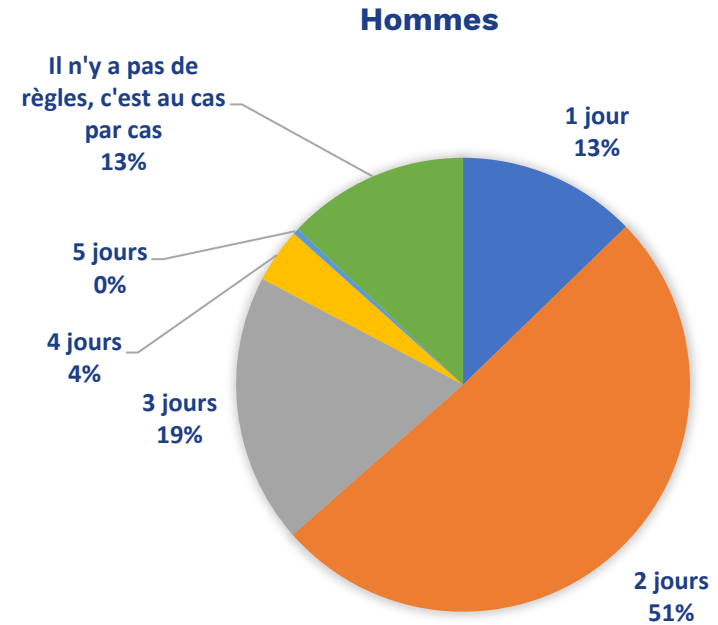
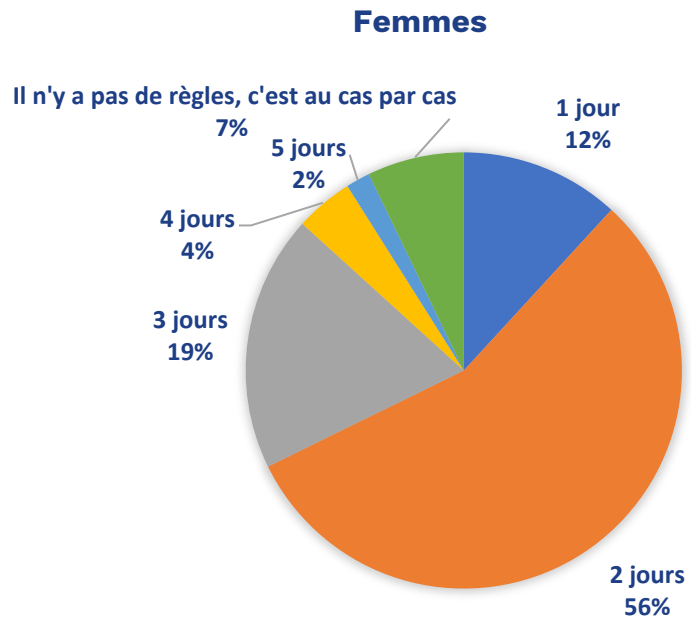
Femmes	Hommes
79 %	74 %

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



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.

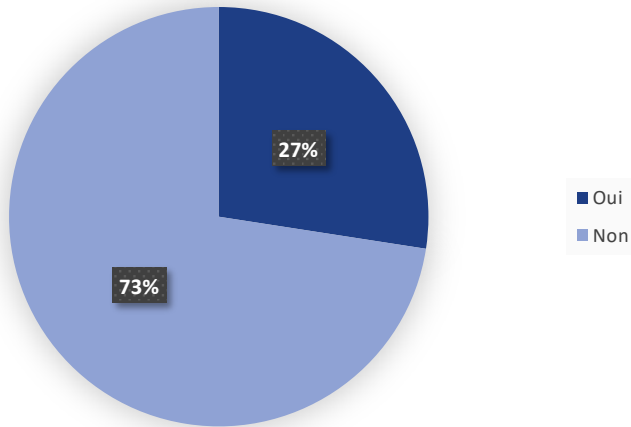
#### Le droit à la déconnexion

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

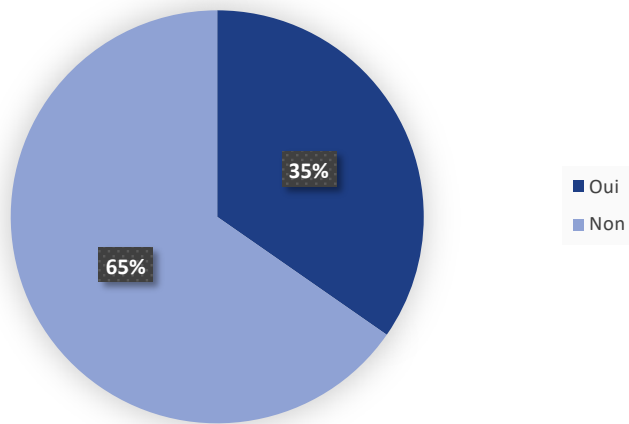
### Avez-vous éprouvé des difficultés pour faire valoir votre droit à la déconnexion ?

4 166 réponses

Femmes



Hommes



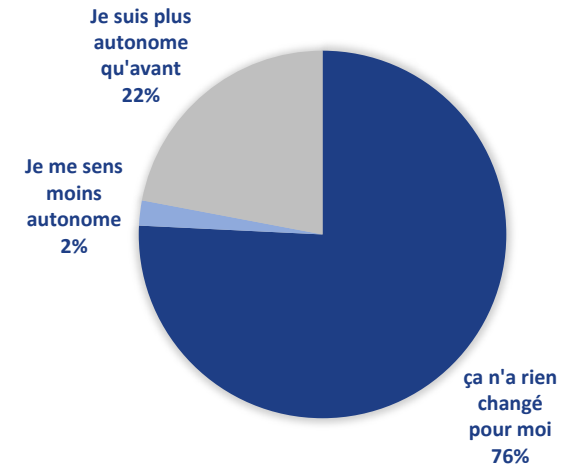
### L'autonomie laissée par les managers

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

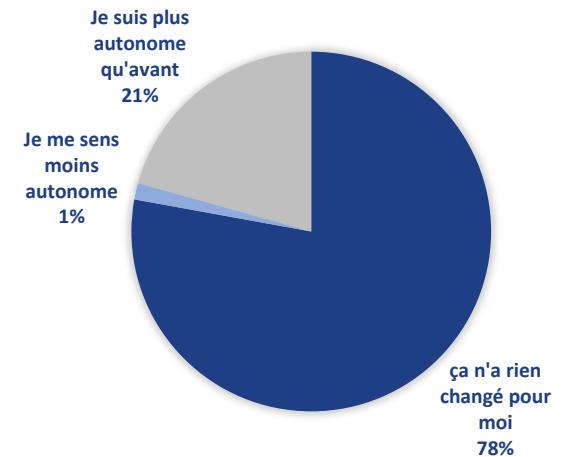
### Comment qualifiez-vous votre niveau d'autonomie depuis l'essor du télétravail suite au Covid ?

725 réponses

Femmes



Hommes



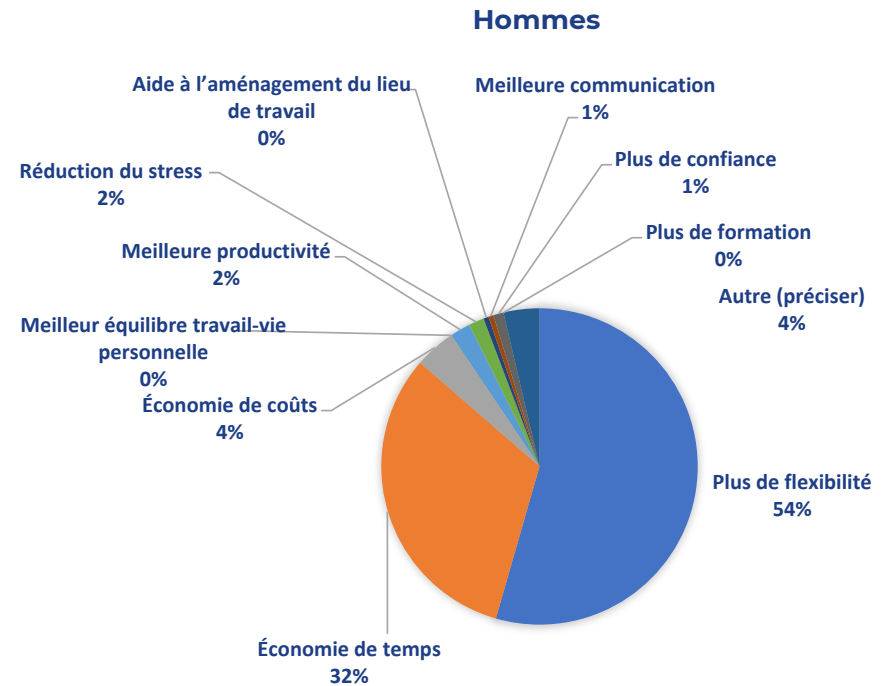
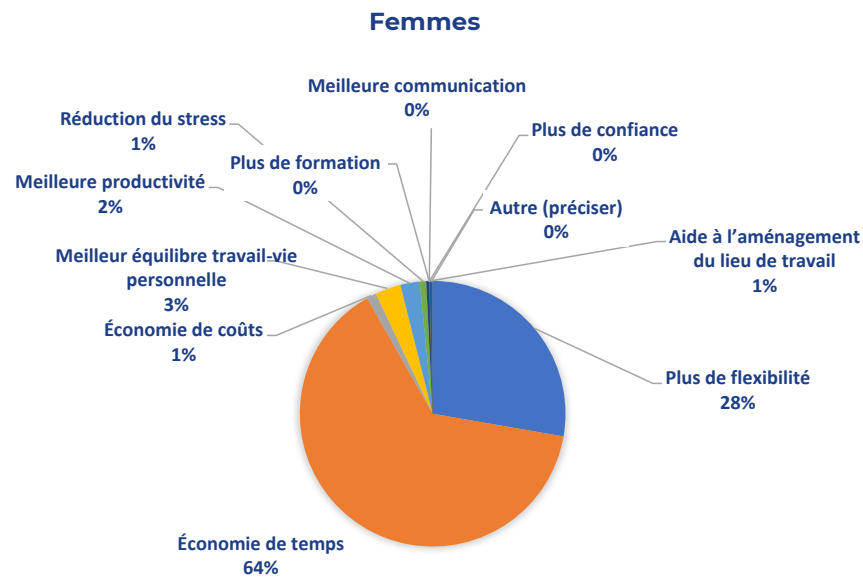


## Les attentes liées à l'économie du temps de trajet

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



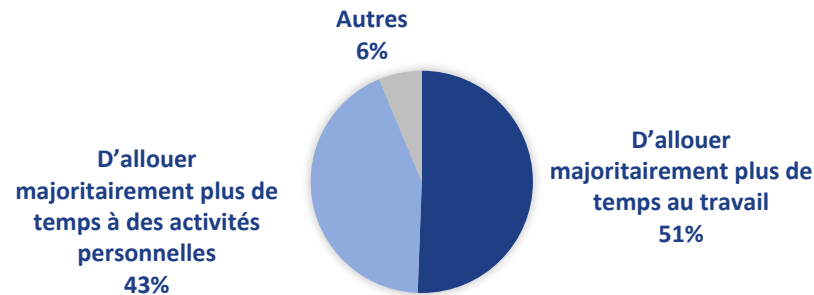
## L'utilisation du temps libre supplémentaire

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.

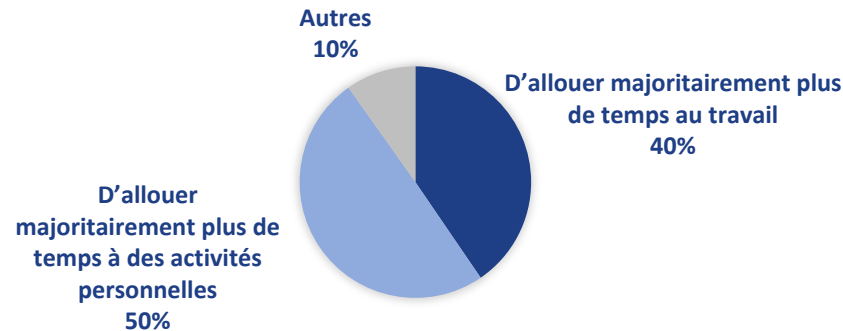
**Pour vous, le temps de trajet économisé par le télétravail vous permet ?**

2 800 réponses

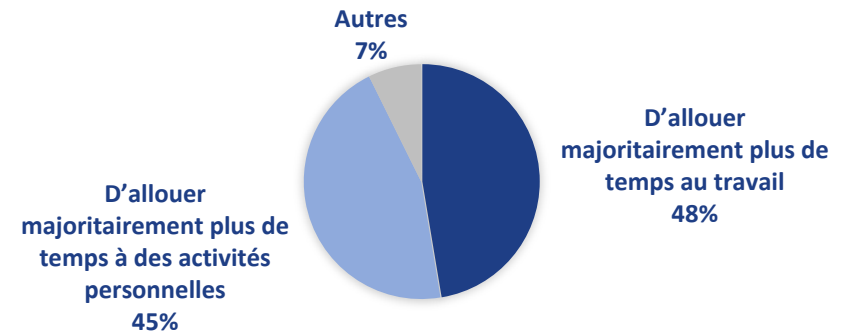
### Femmes & managers



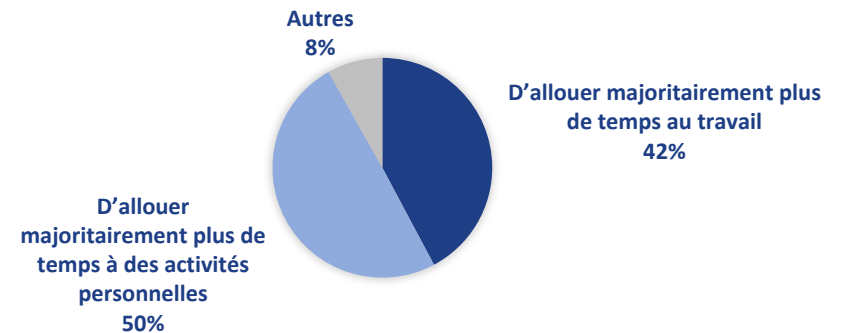
### Femmes & non-managers



### 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

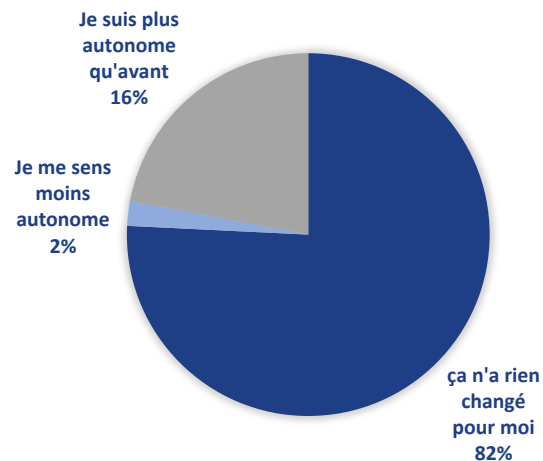
preuve d'autonomie pour faire évoluer sa pratique.

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.

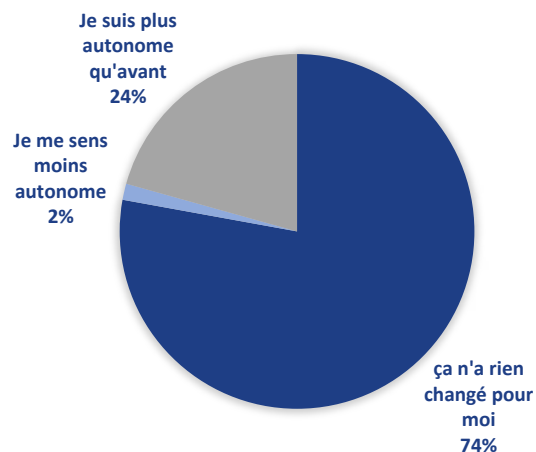
### Comment qualifiez-vous votre niveau d'autonomie depuis l'essor du télétravail suite au Covid ?

729 réponses

#### Managers de managers



#### Managers de proximité



Télétravail et management : étude d'usages

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 :

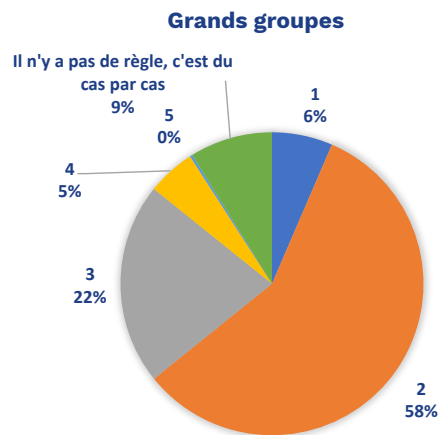
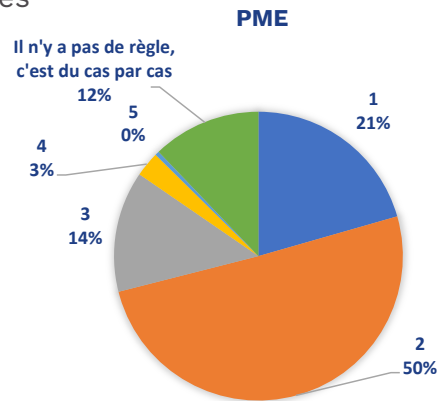
- la culture du télétravail a infusé de manière moins profonde dans les PME ;

- 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.

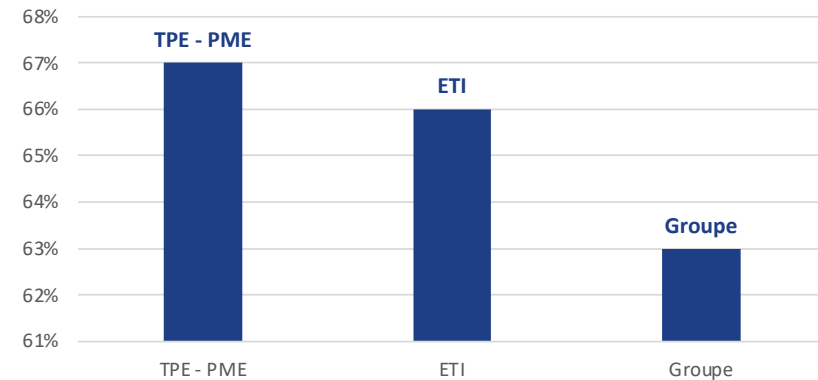
**Vous concernant, combien de jours « en moyenne » par semaine travaillez-vous en télétravail ?**

2 514 réponses

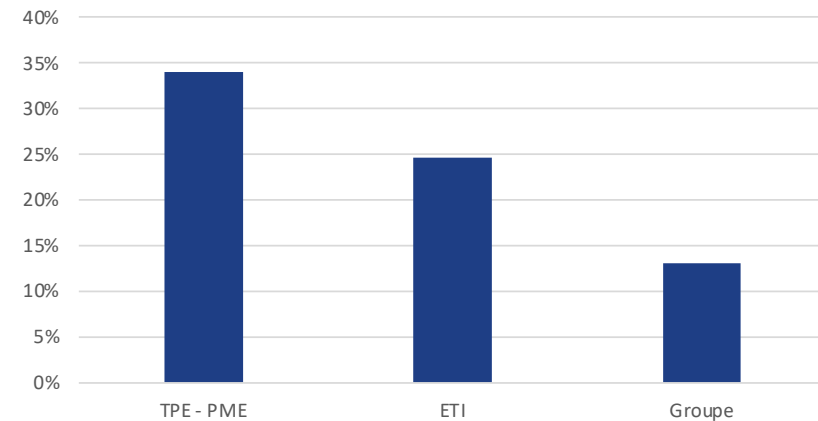


Alors que la proportion de managers sujet à l'anxiété reste stable en fonction de la taille de l'entreprise, les TPE/PME sont moins bien dotées que les autres types d'entreprises concernant les dispositifs mis en place pour accompagner les managers sujet à l'anxiété.

**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 soudent 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'advierait-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'advierait-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. »*



# SUPERManagement

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

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

