



# SUPERManagement

Savoir  
Unir  
Promouvoir  
Entraîner  
Reconnaître  
Management

15 décembre 2023



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



## PRÉAMBULE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## REMERCIEMENTS

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

## LES RÉSUMÉS DES ÉTUDES

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

#### Des difficultés liées au télétravail

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

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

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

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

#### Le télétravail et les tensions

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

#### Un déficit de formation au management hybride

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

#### La confiance accordée aux collaborateurs en télétravail

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

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

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

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

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

### Un rejet prononcé du flex office

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Un environnement mouvant

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

### Le besoin de faire confiance

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

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

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



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

### Un cumul de défis numériques et managériaux

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

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

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

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



# SUPERManagement

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

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

