



DAUPHINE EXECUTIVE EDUCATION
Année universitaire 2020 - 2021

MBA
Management des Ressources Humaines

MEMOIRE
Promotion 18

mba-rh.dauphine.fr

**Le télétravail à l'épreuve du réel :
Comment le télétravail « imposé » questionne les pratiques managériales et
l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines ?**

Mémoire d'expertise sous la direction de M. Henri ISAAC

Mémoire présenté par :

**Delphine COURVOISIER TAILLIER
Anne-Françoise KERBRAT
Margot LAMBERT
Sonia PEREIRA-CARVALHO**

*En vue de l'obtention du
MBA Management des Ressources Humaines*

Année académique 2020-2021

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	6
RÉSUMÉ MANAGÉRIAL	7
INTRODUCTION	8
Partie 1 : Quelle approche conceptuelle du télétravail : évolution organisationnelle, enjeux managériaux et rôle de la Direction des Ressources Humaines ?	10
A. Évolution de la pratique du télétravail	10
1. Quelle approche du télétravail avant la crise sanitaire ?	10
1.1. Le cadre juridique du télétravail	10
1.2. Les caractéristiques du télétravail et des télétravailleurs	11
1.2.1. Les caractéristiques du télétravail	11
1.2.2. Pour quels types de salariés ?	14
1.3. Les conditions de son essor	16
1.3.1. Le préalable à son essor : l'avènement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)	16
1.3.2. Les bénéfices du télétravail	18
1.4. Les freins au télétravail	19
1.4.1. Les freins pour l'entreprise	19
1.4.2. Les freins pour les salariés	20
1.5. Les facteurs clés de succès du télétravail	21
1.5.1. Caractéristiques du poste de travail	21
1.5.2. Caractéristiques personnelles des télétravailleurs	22
1.5.3. Caractéristiques des organisations et mode de management	22
1.5.4. Caractéristiques des familles des télétravailleurs	23
2. Quels sont les changements observés de la pratique de télétravail durant la crise sanitaire ? : le télétravail « imposé »	23
2.1. L'extension du télétravail à un plus grand nombre de collaborateurs	23
2.1.1. Les caractéristiques de ces nouveaux télétravailleurs	24
2.1.2. La maîtrise des compétences individuelles numériques	25
2.1.3. La fréquence	25
2.1.4. Le caractère contraint	26
2.2. La mise en œuvre du télétravail dans le contexte de crise sanitaire	26
2.2.1. Cadre juridique du télétravail dans le contexte de crise sanitaire	26
2.2.2. Le niveau de maturité numérique de l'entreprise	27
B. Les enjeux managériaux du télétravail et l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines	28

1. Quelles sont les principales missions du manager en situation de présentiel et le rôle de la Direction des Ressources Humaines ?	28
1.1. Le rôle du manager	28
1.2. Le rôle de la Direction des Ressources Humaines.....	30
2. Quels sont les bouleversements observés dans les pratiques managériales et l’accompagnement de la Direction des Ressources Humaines dans le cadre du passage en situation de télétravail “imposé” ?	30
2.1. Un contexte exacerbé.....	31
2.2 De quelles pratiques managériales parle-t-on et quel accompagnement de la Direction des Ressources Humaines ?	33
2.2.1. Le management de la performance.....	33
2.2.2. Le management du collectif de travail.....	35
2.2.3. Le management de l’engagement et de la motivation au travail	36
2.2.4. Le management par la confiance	36
2.2.5. Le recrutement	38
2.2.6. L’intégration des nouveaux collaborateurs.....	39
2.2.7. Le contrôle du temps de travail	39
2.2.8. La détection des situations à risque psychosocial.....	40
2.2.9. Le développement des compétences professionnelles.....	40
2.2.10. La gestion des conflits	42
2.3. Les bouleversements spécifiques à la Direction des Ressources Humaines	42
Partie 2 : Analyse empirique - Comment le télétravail « imposé » questionne les pratiques managériales et l’accompagnement de la Direction des Ressources Humaines ?	45
A. Méthodologie de recherche et d’analyse des données.....	45
1. Méthodologie de recherche	45
1.1. Nos choix méthodologiques	46
1.2. Élaboration des guides d’entretien.....	46
1.2.1. La construction de la trame des guides d’entretien	46
1.2.2. La phase de pré-test des questionnaires et la rectification des guides d’entretien...	47
1.3. Échantillonnage des entreprises interviewées	48
1.4. Limites méthodologiques.....	49
2. Méthodologie d’analyse des données qualitatives : les grilles d’analyse	49
2.1. Les grilles d’analyse développées et/ou exploitées	50
2.1.1. La grille d’analyse globale des verbatims par thématiques	50
2.1.2. La grille d’analyse globale des verbatims par thématiques et par typologies d’acteurs.....	53
2.2. Résultats chiffrés des données collectées	55
B. Analyse des résultats et recommandations	56
1. Les pratiques managériales à l’épreuve du terrain	56

1.1. Le management par la confiance	56
1.2. Le contrôle du travail et le management de la performance.....	57
1.2.1. La coordination de l'équipe	57
1.2.2. Le suivi de la performance	57
1.2.3. Les gains en efficacité	58
1.2.4. La pratique du télétravail ne serait-elle pas remise en cause en cas de baisse de la performance ?	58
1.3. L'autonomie : compétence et pratique managériale ?	58
1.4. Le contrôle du temps de travail	59
1.5. Le management du collectif et de la coopération au travail	60
1.6. Le management de la motivation et engagement au travail	61
1.7. Le recrutement et l'intégration des nouveaux collaborateurs.....	62
1.8. Le développement des compétences professionnelles.....	63
1.8.1. L'entretien d'évaluation.....	63
1.8.2. La formation professionnelle.....	64
2. Les conditions de travail et les conséquences de la déspatialisation	65
2.1. Les conditions de travail.....	65
2.1.1. L'organisation du travail.....	65
2.1.2. Les équipements matériels.....	66
2.1.3. Lieu de travail/espace de travail/logement	68
2.2. Les effets induits par la déspatialisation.....	69
2.2.1. L'équilibre vie professionnelle/vie privée	69
2.2.2. La capacité à se déconnecter.....	69
2.2.3. La perception de la charge de travail.....	70
3. Le rôle de la Direction des Ressources Humaines	71
4. L'organisation du travail après la crise sanitaire : quel futur pour le télétravail ?	72
5. Nos recommandations	74
CONCLUSION	82
BIBLIOGRAPHIE	83
ANNEXES	86

REMERCIEMENTS

Ce mémoire d'expertise est l'aboutissement d'un travail de groupe et de l'aventure que nous avons vécu tout au long des dix-huit mois de notre formation au sein de la promotion 18 du MBA Management des Ressources Humaines de l'Université Paris-Dauphine.

Tout d'abord, nous tenons à remercier très chaleureusement **Fabien BLANCHOT**, Directeur du MBA, pour son accompagnement tout au long de notre formation et pour nous avoir bousculées dans le choix de notre thème de mémoire ainsi que dans le questionnement de la présente problématique.

Nous adressons également un remerciement tout particulier à **Henri ISAAC**, notre directeur de mémoire, pour avoir été un tuteur toujours présent malgré la distance géographique que nous a imposée cette crise sanitaire. Merci d'avoir été un tuteur bienveillant, n'hésitant pas à nous pousser dans nos retranchements pour parvenir à la rédaction de ce mémoire.

Un grand merci à **l'ensemble des professeurs et professionnels** qui sont intervenus à l'occasion de ce cursus et qui nous ont permis de nous enrichir intellectuellement et humainement lors de leurs interventions et également lors d'échanges plus informels. Nous tenons à saluer particulièrement votre adaptabilité aux outils et techniques d'enseignement à distance pour nous permettre, malgré la crise sanitaire, de bénéficier d'un enseignement intense, riche et interactif.

Merci à **Marie-Camille DELACROIX** et **Kanchana WIJAYAMUNI**, chargées de formation du MBA MRH qui ont veillé tout au long de cette formation à son bon fonctionnement.

Une mention particulière à chacun des **professionnels, managers, spécialistes des ressources humaines** pour le temps qu'ils nous ont consacré lors des interviews et la richesse de leurs expériences partagées. Ce sont eux qui ont permis que ce mémoire voit le jour et soit le plus riche d'enseignement possible.

Merci à nos **entreprises respectives** qui nous ont permis de réaliser cette formation pour nous développer.

Et enfin, une attention très particulière à **nos familles, amis et camarades de promotion** qui ont rendu cette aventure exceptionnelle à travers leur soutien et leur bienveillance.

D'un voyage démarré le 10 février 2020, nous aurons connu la plus grande crise sanitaire mondiale qui nous aura tenues loin des bancs universitaires, mobilisant alors notre adaptabilité, notre agilité et notre détermination, pour nous permettre de prendre de la hauteur sur notre métier et rayonner aujourd'hui et demain comme professionnelles RH !

MERCI à tous...

RÉSUMÉ MANAGÉRIAL

Pendant de nombreuses années, une majorité de managers et même de Directions des Ressources Humaines ont vu le télétravail comme un mode d'organisation du travail allant à l'encontre, d'une part, de la supervision managériale directe traditionnelle et du collectif de travail, d'autre part. Cela ayant pour effet une perte supposée de motivation et d'engagement de la part des salariés, nuisant ainsi à la performance de l'entreprise.

Le nombre de personnes télétravaillant a progressivement augmenté au fil des années pour atteindre un taux de 7%. Ce taux relativement faible va alors être impacté par la crise sanitaire liée au coronavirus, plaçant ainsi la question du télétravail au cœur des réflexions stratégiques et opérationnelles des entreprises. Celle-ci plonge brutalement les organisations face à la nécessité de s'adapter et trouver des solutions immédiates pour assurer la poursuite de leurs activités tout en prévenant les risques de dégradation des conditions de travail et leurs effets sur la santé des salariés.

Dans ce contexte, le manager se trouve généralement affecté au quotidien, dans son rôle de supervision notamment. Sa capacité à mobiliser des solutions pour répondre à de multiples enjeux stratégiques est déterminante.

Nombreuses sont alors les pratiques managériales bouleversées par cette distance : Comment manager ses équipes à distance ? Comment mobiliser à distance ses collaborateurs et équipes autour d'un projet, d'une vision ? Comment rester présent à distance ? Comment donner ou redonner sa confiance à distance ? Comment recruter à distance ? Comment attirer des talents ? Comment fidéliser des collaborateurs ? Comment atténuer les conflits que l'on voit naître ?...

Ce renversement amène aussi la Direction des Ressources Humaines, en tant que partenaire stratégique, à s'adapter à cette évolution et à renforcer son accompagnement.

A travers notre étude, nous présentons aux managers et aux représentants de la fonction Ressources Humaines les solutions, parfois expérimentales, apportées sur le terrain, pour s'adapter à la situation de télétravail « imposée » par la crise sanitaire.

Et, nous leur proposons une grille méthodologique de recommandations, par analogie à la pyramide de Maslow, pour faire en sorte que le télétravail puisse être déployé de manière efficace dans une organisation du travail appelée dans le futur à durer et à être plus hybride, mêlant le distanciel au présentiel.

INTRODUCTION

L'année 2020 aura bouleversé l'économie mondiale et l'organisation du travail dans des proportions jamais vues à ce jour. Le 11 mars 2020, date à laquelle l'Organisation Mondiale de la Santé a qualifié la nouvelle épidémie de coronavirus de pandémie, et plus encore le 17 mars 2020, date à laquelle le premier confinement a été décrété par notre gouvernement, sont des dates qui resteront gravées dans les mémoires.

En adoptant plusieurs mesures draconiennes, dont le confinement au niveau national imposant le maintien à domicile, de nombreux salariés ont été invités à télétravailler dès lors que leurs fonctions le permettaient, imposant ainsi à toutes les organisations de « ...*paver la voie à la plus importante expérience de télétravail généralisé vue à ce jour* » selon l'Organisation Internationale du Travail.

Si le nombre de personnes télétravaillant a progressivement augmenté au fil des années pour atteindre un taux assez faible de 7%¹, la pandémie de Coronavirus a indéniablement accéléré ce phénomène, plongeant notamment brutalement la direction de l'entreprise, les managers et la Direction des Ressources Humaines face à la nécessité de s'adapter et de trouver des solutions rapides pour assurer la poursuite des activités, prévenir les risques de dégradation des conditions de travail et leurs effets sur la santé des salariés.

Or, pendant de nombreuses années, une majorité de managers et même de Directions des Ressources Humaines ont vu le télétravail comme un mode d'organisation du travail allant à l'encontre d'une part de la supervision managériale directe traditionnelle, soustrayant ainsi le salarié à l'observation directe du manager, et à l'encontre du collectif de travail d'autre part. Cela ayant pour effet une perte supposée de motivation et d'engagement de la part des salariés, nuisant ainsi à la performance de l'entreprise.

Dans ce contexte si particulier de crise pandémique assignant le télétravail comme mode d'organisation du travail à plus de 40% des collaborateurs², de nombreuses questions déjà présentes dans l'entreprise ne font que se renforcer. Nous avons fait le choix de concentrer notre étude sur les pratiques managériales et donc de présenter **comment la mise en œuvre du télétravail « imposé » questionne les pratiques managériales et l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines**. En effet, avec cette contrainte de distance géographique édictée du jour au lendemain, l'entreprise est confrontée à de multiples enjeux stratégiques tels que : Comment manager ses équipes à distance ? Comment mobiliser à distance ses collaborateurs et équipes autour d'un projet, d'une vision ? Comment rester présent à distance ? Comment donner ou redonner sa confiance à distance ? Comment recruter à distance ? Comment attirer des talents ? Comment fidéliser des collaborateurs ? Comment atténuer les conflits que l'on voit naître ?...

Dans cette optique, notre première partie pose le cadre théorique de notre recherche et porte sur la définition du concept de télétravail, son cadre juridique, ses caractéristiques de manière générale, et sur les changements observés dans les pratiques managériales et dans l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines face à une pratique du télétravail « imposé ».

Dans notre seconde partie, nous observons comment le télétravail « imposé » est mis en œuvre sur le terrain, plus particulièrement comment les managers ont répondu aux changements provoqués par la

¹ DARES, Quels sont les salariés concernés par le télétravail, Novembre 2019, n° 051 https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf

² Malakoff Humanis, Baromètre annuel du télétravail 2021, 9 février 2021

distance de leurs pratiques managériales, et de quelle manière la Direction des Ressources Humaines les a accompagnés. Cette partie nous amène à confronter les enseignements de la littérature avec nos observations sur le terrain. Pour cela, nous nous appuyons sur une étude par entretiens qualitatifs réalisés auprès de trois typologies d'acteurs (collaborateurs, managers et spécialistes ressources humaines), issus de grandes entreprises.

Enfin, nous concluons en présentant également des recommandations aux professionnels des Ressources Humaines et aux managers, et à tout autre acteur attentif à ce sujet, afin de faciliter la mise en œuvre du télétravail, et en particulier la transition vers une nouvelle organisation du travail qui aspire à durer à travers un mode plus hybride mêlant le distanciel au présentiel.

Partie 1 : Quelle approche conceptuelle du télétravail : évolution organisationnelle, enjeux managériaux et rôle de la Direction des Ressources Humaines ?

Le concept du travail à distance émerge dans les années 50. Réellement inscrit à l'agenda des organisations depuis une trentaine d'années, ce mode d'organisation du travail a pourtant connu une progression lente mais constante. Cette forme de travail a donné lieu à de très nombreux travaux qui ont cherché à en appréhender les impacts sur différents aspects (sociaux, organisationnels, individuels...).

La crise sanitaire du coronavirus place la question du télétravail (une des formes que revêt le travail à distance) au cœur des réflexions stratégiques et opérationnelles des entreprises. En effet, le télétravail, historiquement perçu comme une fin visant à satisfaire des aspirations individuelles, a surgi comme un moyen particulièrement approprié pour permettre, du jour au lendemain, la poursuite collective des activités professionnelles au sein des organisations. Ce renversement a transformé la problématisation managériale du télétravail et amène aussi la Direction des Ressources Humaines à s'adapter à cette évolution.

Après avoir présenté le concept de télétravail et l'évolution de sa pratique avant et durant la crise sanitaire (A), il nous apparaît essentiel de faire un focus particulier sur les enjeux et défis managériaux engendrés par le télétravail « imposé » et d'appréhender de quelle manière la Direction des Ressources Humaines les accompagne (B).

A. Évolution de la pratique du télétravail

1. Quelle approche du télétravail avant la crise sanitaire ?

1.1. Le cadre juridique du télétravail

Selon l'article L1222-9 du Code du travail, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Le télétravailleur a ainsi les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise.

D'un point de vue historique, le télétravail a été créé par un accord-cadre européen du 16 juillet 2002 signé par tous les partenaires sociaux européens et qui a été transposé en France par l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 signé à l'unanimité par les organisations syndicales de salariés et les organisations professionnelles d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel.

Puis, afin de soutenir le développement du télétravail et de fournir des bases légales à son développement, la loi n°2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives a introduit dans le Code du travail des dispositions spécifiques transcrivant pour partie les dispositions de l'accord national interprofessionnel. Signalons qu'au niveau juridique, la loi de 2012 considérait le télétravail comme une forme d'organisation du travail :

- Réalisée hors des locaux de l'employeur de façon régulière ;
- Utilisant les TIC ; et
- Formalisée dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant.

Enfin, l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017³ a entendu favoriser le recours au télétravail en assouplissant ses règles et en permettant une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle. Le contenu de cette ordonnance marque un changement non négligeable dans la manière de concevoir le télétravail en France. Ainsi, l'ordonnance dite « Macron » datant de 2017 a profondément modifié deux aspects relatifs à la définition précédente du télétravail en distinguant le télétravail occasionnel d'une part (qui n'était pas reconnu comme une forme de télétravail dans la loi 2012-387 du 22 mars 2012) et le télétravail régulier d'autre part.

Ainsi, le télétravail peut désormais être mis en place :

- Par un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, par une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique s'il existe ;
- En l'absence d'accord collectif ou de charte d'entreprise, il est possible de recourir au télétravail par un accord entre l'employeur et le salarié, formalisé par tout moyen.

1.2. Les caractéristiques du télétravail et des télétravailleurs

Il s'agit ici de définir les spécificités du télétravail avant la crise sanitaire. Au-delà de la distance physique, nous introduirons la notion de déspatialisation et nous intéresserons au profil des télétravailleurs en France avant la crise sanitaire.

1.2.1. Les caractéristiques du télétravail

1.2.1.1. Une remise en question de la règle des trois unités : lieu, temps, action

Une organisation traditionnelle du travail est structurée autour de la règle des trois unités : unité de lieu, unité de temps et unité d'action⁴. Ces trois unités permettent habituellement au manager d'exercer son contrôle. Dans le contexte du télétravail, ces trois éléments sont remis en question.

L'unité de lieu : Réaliser son travail hors des locaux de son entreprise est un des éléments qui définit le télétravail. Dans l'article L1222-9 du Code du travail, « *Le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière (...).* »

Le travail, contrepartie de la rémunération, est effectué non seulement dans les locaux de l'entreprise mais aussi sous le contrôle direct et de visu du manager.

La pratique du télétravail introduit l'éloignement physique, la perte de visibilité⁵ et donc une perte d'outil de contrôle pour le manager.

Cependant, la rupture de l'unité de lieu ne concerne pas uniquement la relation entre le manager et son collaborateur. En effet, l'éloignement du lieu de travail commun a également un impact direct sur la capacité du télétravailleur d'interagir avec ses collègues⁶ et représente donc pour le manager un enjeu afin de maintenir la cohésion d'équipe et la collaboration.

³ Ordonnance n°2017-1387 dites « Ordonnances MACRON » du 22 septembre 2017

⁴ Lallé B. (1999), Nouvelles technologies et évolution de la dialectique contrôle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 31-32-33, pp. 99-113.

⁵ A. Felstead, N. Jewson, S. Walters (2005). Changing places of work. London: Palgrave MacMillan.

⁶ Felstead, A., Jewson, N. et Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, pp. 241-264.

L'unité de temps : Traditionnellement, le contrôle de la durée de travail est un élément clé utilisé par l'entreprise pour mesurer le travail réalisé.

Or, le télétravail remet en question le lien visuel entre le manager et son collaborateur et peut être perçu comme un frein pour exercer ce contrôle.

Avant la crise sanitaire en France, le profil des télétravailleurs et la nature de leurs activités a permis de s'affranchir partiellement de cette difficulté.

Ainsi, près de 61 % des télétravailleurs réguliers sont des cadres⁷ et, parmi eux, 47 % sont sous le régime du forfait annuel en jours.

La spécificité de ce régime d'organisation du travail permet de ne pas suivre le temps de travail sur une base hebdomadaire. En effet, ces collaborateurs ne sont pas soumis à un horaire collectif car ils sont considérés comme disposant d'une large autonomie dans l'organisation de leur temps de travail.

Dans la réalité, l'usage des TIC permet potentiellement d'exercer un contrôle absolu sur chaque faits et gestes du salarié. Le contrôle peut donc être exercé à l'extrême. Cependant une étude portant sur 120 accords d'entreprise relatif au télétravail, mentionne que seuls 11,4 % de ceux-ci prévoient de contrôler l'activité des télétravailleurs via du suivi électronique comme le temps de connexion⁸.

L'unité d'action : Elle est caractérisée par une définition stricte des processus et des tâches à réaliser. Une part du contrôle s'effectue sur le bon respect de ceux-ci par tous.

Le télétravail s'est plutôt développé dans les populations de travailleurs dont les activités étaient moins encadrées, qui bénéficiaient de plus d'autonomie et de flexibilité dans leur organisation et d'une forte latitude dans le choix des réponses apportées aux différentes situations rencontrées.

Certains métiers dont les contours et les activités sont très formalisés, planifiés ont de manière étonnante peu bénéficié de la mise en place du télétravail (ex : centres d'appel, hot line).

1.2.1.2. La notion de déspatialisation

En complément de ces trois unités (lieu, temps, action), il existe une notion indispensable à appréhender lorsque l'on évoque la pratique du télétravail. Il s'agit de **la notion de déspatialisation**. Pour Laurent Taskin, *“la déspatialisation fait référence à la perte d'une proximité physique et psychologique et désigne en d'autres mots, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi ; donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle”*⁹.

C'est donc la capacité de gestion de la déspatialisation qui est l'enjeu managérial du télétravail.

La déspatialisation impacte le mode de management qui doit être repensé et ne peut pas être identique à celui mis en place lorsque l'on partage les mêmes unités de temps, lieu et action.

Il s'agit donc de définir le niveau d'intensité de celui-ci et donc le degré de déspatialisation, en mettant à disposition des managers un outil de diagnostic reposant sur quatre critères : Le(s) lieu(x) de travail, la fréquence du télétravail, le niveau d'autonomie, de confiance et de contrôle du salarié et la formalisation du télétravail¹⁰.

- **1^{er} critère : le lieu de travail**

Le télétravail peut se réaliser à domicile, en télécentre ou en itinérance.

⁷ DARES, Quels sont les salariés concernés par le télétravail, Novembre 2019, n° 051 https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf

⁸ Pontier M., Le management du télétravail : Étude des accords d'entreprise, 2019

⁹ Taskin L., La déspatialisation, Revue française de gestion n° 202 p 61 à 76, 2010

¹⁰ Taskin L., Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. Revue interventions économiques, 2006 <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/680>

En réalité, les accords d'entreprise en France couvrent essentiellement le télétravail à domicile. Il est à noter que dans 23,8 % des accords étudiés par Monique Pontier¹¹, le travail en télécentre n'est pas considéré comme du télétravail et est donc exclu des accords d'entreprise relatif à son encadrement. Dans près de 44 % des cas, il en est de même pour les salariés itinérants.

D'après l'ANACT, près de 80 % des télétravailleurs travailleraient à leur domicile et à peine 8% en télécentre¹².

Par ailleurs, le travail en télécentre ne semble pas poser les mêmes problématiques que le télétravail à domicile : moindre sentiment d'isolement et respect des frontières vie personnelle et professionnelle¹³.

- **2^{ème} critère : La fréquence du télétravail**

La fréquence est au centre des préoccupations. **Plus elle est importante, plus le sentiment d'isolement social du télétravailleur est important**¹⁴.

Une fréquence élevée ou une pratique exclusive du télétravail aurait un impact négatif sur le sentiment d'appartenance du salarié, mais aussi sur la perception du collectif envers ce même salarié¹⁵.

Dans la pratique, en 2017, la majorité des télétravailleurs en France pratiquaient le télétravail de manière occasionnelle. La fréquence de deux jours ou plus par semaine concernait moins de 25 % des télétravailleurs¹⁶. Ainsi, **75 % des accords signés par les entreprises limitent le télétravail à 1 ou 2 jours par semaine**, réduisant donc le risque d'isolement en imposant une forte proportion de présence dans les locaux de l'entreprise.

Cette alternance réduirait considérablement le risque d'isolement social¹⁷.

- **3^{ème} critère : Le niveau d'autonomie, de confiance et de contrôle du salarié**

Il s'agit de **la flexibilité laissée au collaborateur dans l'organisation de son travail**¹⁸ ; celle-ci incluant notamment la fixation de ses horaires de travail. Elle est une des conditions de réussite du télétravail car elle permet de mieux gérer la frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Il s'agit donc d'une compétence nécessaire et qui peut faire l'objet d'un autodiagnostic ou être mesurée par le manager.

Il est important de noter que moins d'un accord sur 2 prévoyait la mise en place de formation pour accompagner la montée en compétence des télétravailleurs et de leur manager¹⁹. Par ailleurs, lorsque les accords prévoient un bilan, il est surtout quantitatif et se penche rarement sur les aspects qualitatifs.

¹¹ Pontier M., 2019, Télétravail : Étude des accords d'entreprise

¹² ANACT, 2014, où en est-on en 2014 ? <https://www.anact.fr/le-teletravail-ou-en-est-en-2014>

¹³ Walrave, M. et De Bie, M. (2005). Teleworking @ home or close to home? Attitudes towards and experiences with teleworking. Survey in Flanders, The Netherlands, Italy, Ireland & Greece (research report). Anvers : Université d'Anvers.

¹⁴ Kurland, N. et Cooper, C. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. Journal of High Technology Management Research, vol. 13, pp. 107-126.

¹⁵ Klein T., Ratier D., L'impact des TIC sur les conditions de travail, Février 2012 <http://www.intefp-sstfp.travail.gouv.fr/datas/files/SSTFP/2012%20CAS%20Impact%20des%20TIC%20sur%20les%20conditions%20de%20travail%20T%20Klein%20D%20Ratier.pdf>

¹⁶ DARES, Op. cit.

¹⁷ De Schampheleire J., Martinez E., Régulation du télétravail et dialogue social. Revue interventions économiques, Juillet 2006 <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/659>

¹⁸ Dumas M., Ruiller C., Le télétravail : Les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle. Management Prospective (2014/8)

¹⁹ Pontier M., 2019, Op. cit.

- **4^{ème} critère : La formalisation du télétravail**

Elle a pour objet de réguler la pratique du télétravail et éviter les écueils pour le salarié et le manager. En France, le Code du travail prévoit notamment que la pratique du télétravail soit formalisée dans le contrat de travail du salarié.

Cependant, dans la réalité, la Dares constate que plus de la moitié des télétravailleurs sont rattachés à des établissements qui déclarent n’avoir aucun collaborateur qui pratique le télétravail²⁰. Le terme de télétravail gris²¹ est ainsi évoqué, souvent ignoré par la Direction des Ressources Humaines, faisant l’objet d’un accord informel entre le manager ou le collaborateur. Or, seule sa formalisation rend le télétravail légitime auprès des membres de l’organisation²² et évite des contentieux coûteux pour l’entreprise²³.

Elle doit aussi couvrir les caractères d’éligibilité au télétravail, définir des critères objectifs et clairs au risque qu’il soit perçu comme un “*avantage individuel*”. Le cadre du télétravail doit être connu et compris par tous, télétravailleurs et non télétravailleurs²⁴.

En 2019, la base de données Légifrance répertoriait 1002 accords collectifs portant sur le télétravail. Ces accords, s’ils cadrent bien les éléments pratiques, abordent peu ou de manière incomplète les aspects organisationnels et managériaux.

1.2.2. Pour quels types de salariés ?

Le télétravail ne concerne pas tous les salariés. Au-delà d’avoir tous les outils pour réaliser ses activités, cette possibilité d’organisation du travail reste restreinte à certains salariés.

Selon Laurent Taskin²⁵, le profil du télétravailleur se superpose avec le “**travailleur de connaissance**”²⁶. Celui-ci mobilise son savoir pour notamment résoudre des problèmes. Son activité se caractérise par des tâches variées, peu soumises à des procédures définies en amont, qui ne peuvent être séquencées. La quantité de travail ne peut se mesurer à la quantité de tâches réalisées, sa performance se mesure souvent sur ses résultats plus que sur les moyens pour y parvenir. Il bénéficie ainsi d’une large autonomie dans l’organisation de son travail. Les travailleurs de connaissances sont largement représentés dans les métiers de l’informatique, l’ingénierie, la recherche, la formation, la communication, les arts et les services.

Figure n°1 : Métiers où le télétravail occasionnel est le plus développé
Source : Dares Nov 2019, n°051, P4

Métiers où le télétravail occasionnel est le plus développé		En % des salariés
Famille professionnelle (FAP 87)		Télétravail occasionnel
R4Z	Cadres commerciaux et technico-commerciaux.....	19,2
M2Z	Ingénieurs de l’informatique.....	18,3
U0Z	Professionnels de la communication et de l’information.....	16,6
L5Z	Cadres des services administratifs, comptables et financiers.....	15,4
N0Z	Personnels d’études et de recherche.....	14,7
H0Z	Ingénieurs et cadres techniques de l’industrie.....	12,9
W0Z	Enseignants.....	12,6
J6Z	Cadres des transports, de la logistique et navigants de l’aviation.....	10,8
M1Z	Techniciens de l’informatique.....	10,7
R2Z	Attachés commerciaux et représentants.....	10,0

²⁰ DARES, Op.cit.

²¹ Taskin, L., Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework, *Journal of Business Ethics*, vol. 62, pp. 13-24

²² Taskin L. (2010), Op. cit.

²³ Ray J.E, Podcast du 13 octobre 2020, Quelle évolution pour le télétravail et comment renforcer le collectif sur fond de crise sanitaire et sociale ?

²⁴ Taskin L, Tremblay D.G, Comment gérer des télétravailleurs. *Gestion* 2010/1 (Vol. 35), pages 88 à 96

²⁵ Taskin L., 2006. Op. cit

²⁶ A. Felstead, N. Jewson, S. Walters (2005). Op. cit.

Xavier de Mazenod définit les emplois éligibles au télétravail à partir des activités réalisées²⁷ : “ (...) celles dont le résultat peut être facilement mesuré, ou celles dont l'exercice ne nécessite pas une relation de proximité avec les collègues, avec le public ou avec le management”.

Qui étaient les télétravailleurs en France avant la crise sanitaire ?

Le principe du volontariat est inscrit dans la loi. Pour télétravailler, il faut donc le souhaiter.

En 2017, seulement 3 % des salariés français ont une pratique régulière (au moins 1 jour par semaine)²⁸; **le télétravail avant la crise reste donc anecdotique**. Parmi eux, près de 61 % bénéficient du statut cadre. Il y a donc une surreprésentation des cadres qui ne représentent que 16,9 % des salariés. Plus d'un cadre sur 10 bénéficie de ce mode d'organisation sur une base régulière. Si on intègre la pratique occasionnelle, le nombre de télétravailleurs en 2017 serait de 1,8 millions, soit 7 % des salariés. Les télétravailleurs sont autant des femmes que des hommes.

Dans le secteur privé, la publication de la Dares fait le lien entre l'autonomie laissée dans l'organisation du travail et le développement de la pratique du télétravail. Ainsi, le télétravail est plus développé dans les entreprises qui ont mis en place le forfait en jours. L'organisation en groupe projet favorise elle aussi le télétravail.

D'un point de vue légal, les accords d'entreprise qui encadrent le télétravail définissent les conditions d'accès au télétravail généralement sur deux critères principaux²⁹ : le poste de travail (tâches et moindres contraintes d'interaction par exemple) et les compétences du salarié prenant en compte ses qualités personnelles et son expérience (globale ou ancienneté dans l'entreprise).

Figure n°2 : Les critères encadrant l'accès au télétravail

Source : Monique Pontier, Le management du télétravail : Étude des accords d'entreprise (2019)

Les conditions d'exigibilité	Fréquences
Compatibilité du poste de travail	68,6 %
Capacité d'autonomie	68,6 %
Compatibilité avec l'organisation de l'équipe de travail	41,4 %
Expertise du métier	37,1 %
Compatibilité de l'espace de travail (aménageable)	32,9 %
Expérience au sein de l'entreprise	24,3 %
Eloignement domicile/travail	10 %

Si des critères d'éligibilité sont prévus dans les accords, il existe aussi des critères d'exclusion, notamment des salariés en contrat à durée déterminée dans 51,2 % des cas.

Jean-Emmanuel Ray préconise une ancienneté minimum d'un an et précise la nécessité d'avoir au minimum six mois d'expérience au sein de son département. La qualité des échanges implique une bonne connaissance des membres de son équipe, donc une certaine antériorité au sein de celle-ci, avant de travailler à distance. Il exclut de ce dispositif les salariés qui manipulent des données sensibles dont la sécurité ne pourrait être totalement assurée par le travail en dehors des murs de l'entreprise.

²⁷ De Mazenod X., Guide du télétravailleur, 20 avril 2011, p 4

²⁸ DARES, Op. cit.

²⁹ Pontier M., 2019, Op. cit.

1.3. Les conditions de son essor

Les facteurs qui sous-tendent l'émergence et la progression du télétravail sont nombreux. Ils amènent les entreprises à multiplier et intensifier la pratique du télétravail. Nous citerons ainsi :

- **La transition numérique** : L'essor d'Internet dans les années 80 est un élément essentiel au développement des *devices* mobiles et interfaces centrées utilisateurs ; l'accélération des rythmes de vie et l'émergence de l'immédiateté poussent les entreprises à accroître le travail à distance, permettant par la même occasion une meilleure valorisation du temps personnel ;
- **La transition environnementale** : Les entreprises sont conduites à considérer la prise de conscience de l'opinion publique sur le sujet de la biodiversité et son rapport à l'empreinte carbone ;
- **La mondialisation** : L'intensification des échanges, la mobilité, la mise en concurrence des salariés à travers le monde et l'internationalisation des profils impliquent pour les entreprises, la capacité à devoir travailler en réseau et sur une plus grande amplitude horaire. Elles doivent développer leur flexibilité et leur agilité ;
- **La crise économique** : Le développement du télétravail est aussi une réponse apportée par les entreprises au chômage endémique. Il permet de développer la concurrence salariale, l'accès à des territoires sinistrés et fait tomber les frontières des bassins d'emplois ;
- **La nouvelle organisation des moyens de production** : L'industrie 4.0, le recours à l'Intelligence Artificielle (IA) et à la robotique, l'essor à venir de la télé-production amènent les entreprises à intensifier le télétravail ;
- **La crise générationnelle et la transformation des métiers** : La nécessité de trouver du sens à son travail, le développement du travail indépendant, le clash entre les générations et la crise du management sont tout autant de phénomènes qui s'accroissent, favorisant alors le développement du télétravail. D'autres phénomènes observés tels que la disparition programmée de 60 % des métiers traditionnels d'ici 2050, la formation tout au long de la vie et la tertiarisation de l'emploi favorisent la pratique du télétravail.

1.3.1. Le préalable à son essor : l'avènement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)

Grâce aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), l'homme se trouve de plus en plus en capacité à agir à distance sur des représentations du réel, installant le travail dans des réseaux. A une logique de distribution géographique du travail, qui favorise les bassins d'emploi et exclut les zones les plus enclavées, se substitue une logique de redistribution des échanges et de savoirs qui abolit les distances.

Avec le développement des entreprises en réseaux et la multiplication des structures par projet, se conçoit une forme d'organisation où de petites cellules, œuvrant vers une finalité commune, fonctionnent de manière indépendante, en communiquant entre elles. Avec l'expansion des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la vision du salarié travaillant à son domicile ou sur un autre site ne devrait plus, à priori, surprendre.

Ainsi, le décollage du télétravail se situe à la fin des années 1980 avec l'accès d'internet au plus grand nombre et la création du premier micro-ordinateur portable. Les États-Unis sont à l'origine de son développement dans le secteur privé, mais le Canada innove dès 1993 en proposant le premier projet pilote dans la fonction publique fédérale. Il faudra attendre le début des années 2000 pour voir reconnu ce mode d'organisation au Royaume-Uni et dans les pays nordiques.

A ce jour, le **panorama des tendances technologiques** extrait du **Tech Trends 2021**³⁰ du cabinet Deloitte offre une vision d'ensemble des technologies des dix dernières années et plus récentes qui participe à l'essor du télétravail et à sa diversification :

- **Les devices mobiles et hardware légers** : Avec l'expérience du distanciel et du télétravail hybride, l'équipement des télétravailleurs se transforme, vers plus de mobilité, avec des équipements personnalisables à l'envi et accessibles à la demande. Exemples de startups : Slean – Fleet – Orosound – Flexlab – Phoneside ;
- **Les outils collaboratifs** : Nombreux sont les collaborateurs qui, bien que favorables au télétravail, regrettent la perte de qualité des expériences de travail en équipe et la fluidité de la collaboration en présentiel. Un marché gigantesque que nombre d'entreprises viennent adresser. Exemples : Ubikey – Comeet – Klaxoon – Eloops – Beekast – Randomcoffee ;
- **Les outils reproduisant le présentiel** : Le secteur événementiel a fait les frais du distanciel. Et avec lui ont été perdues toutes les occasions de networking. Certaines entreprises tentent de reproduire l'expérience du présentiel en rivalisant d'ingéniosité grâce à la réalité virtuelle, la modélisation 3D et les hologrammes. Exemples : Sparkup – Caast – GoTouch VR – Sidekick – Aubot – TeamFlow ;
- **Les outils de formation au numérique** : L'illectronisme (formulation pour parler d'exclusion du numérique) est une problématique dans le cadre de l'organisation imposée du télétravail. La mise en place de nouveaux outils pour le travail à distance nécessite de former les équipes mais également une mise à niveau spécifique pour les salariés les moins à l'aise avec la culture numérique, au risque de les voir décrocher. Exemples : Numericoach – BeeWee ;
- **Les outils de gestion des problèmes techniques** : La nécessité d'un support technique à la demande se fait également plus prégnante dès lors que les employés dépendent de l'infrastructure IT pour le maintien à distance de leur activité. Exemples : Sightcall
- **Les outils de suivi de la performance à distance** : La distance rend le suivi des objectifs plus complexe. À ce titre, des solutions de surveillance des salariés sont déployées dans certains pays anglo-saxons. En France, la loi Informatique et Libertés de la CNIL et le RGPD (Règlement Général pour la protection de la donnée) fixent juridiquement parlant et protègent tout ce qui a trait à la vie privée et aux droits de l'internaute, particulier ou professionnel, dans le cadre de son travail. Exemples : GetApp – Hubstaff ;
- **Les outils de cyber sécurité et de protection des données** : Les acteurs de la cyber sécurité et de la protection des données disposent de technologies matures et d'un vaste marché à conquérir, ceci encouragé par le travail à distance des collaborateurs, voire leur internationalisation. Exemples : Allistic – Cryptr – Pydio ;

³⁰ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends.html>

- **La question de la sobriété des outils numériques** : La question relative aux dépenses énergétiques liées à nos usages en matière de numérique prend de l'ampleur. Au-delà de la nécessité d'une acculturation aux bonnes pratiques, nos modes de consommations sont à repenser. L'émergence d'acteurs capables de développer des devices « low tech » et des plateformes peu énergivores accompagne le développement de cette tendance, aujourd'hui surtout plébiscitée par les associations et acteurs du secteur public. Exemples : Greenspector – Commown ;
- **Les outils centrés autour de l'expérience-utilisateur** : L'expérience-collaborateur est devenue l'un des facteurs de différenciation pour la marque-employeur et rend nécessaire la bonne compréhension des pratiques et usages des salariés et leurs attentes. Ceci pour adapter au plus près les outils de demain.

1.3.2. Les bénéfices du télétravail

Les travaux de recherche qui ont cherché à identifier l'influence du télétravail dans le domaine professionnel montrent des bénéfices avérés pour l'entreprise et pour les salariés.

1.3.2.1. Les bénéfices pour l'entreprise

Une étude réalisée par la Direction Générale des Entreprises en 2012 montre que 85% des entreprises interrogées considèrent que le télétravail améliore de manière significative la **productivité** (entre 5 et 30% d'augmentation), et par voie de conséquence leur compétitivité³¹.

L'amélioration de la productivité des entreprises s'explique principalement par des facteurs reposant d'une part sur **la réalisation de gains de productivité** et, d'autre part, sur **les bénéfices** (exposés ci-dessous) **que génèrent le télétravail pour les salariés**.

Considérons tout d'abord la réalisation de gains de productivité. Ces derniers résultent principalement d'une **réduction des dépenses reposant sur la surface immobilière** nécessaire à l'entreprise pour assurer la continuité de son activité. En effet, en limitant la présence des travailleurs dans leurs locaux, elles peuvent organiser une plus grande rotation de leur personnel sur site et ainsi réduire les mètres carré à gérer et à financer, selon une logique de bureaux dépersonnalisés.

Enfin, de manière indirecte, des gains de productivité sont constitués dans la mesure où le télétravail est associé à un **taux d'absentéisme, des niveaux d'intention de départ de l'entreprise (versus de maintien) et un taux de turnover moins élevés**³².

1.3.2.2. Les bénéfices pour les salariés

Pour ce qui concerne le domaine professionnel, nous déterminons **quatre champs de recherche** pouvant constituer des effets bénéfiques de la pratique du télétravail pour les salariés.

Tout d'abord, l'éloignement du cadre socioprofessionnel est un **facteur de croissance de l'autonomie et de la performance** perçue. En effet, en situation de télétravail, l'individu développe

³¹ Direction Générale du Travail, Le télétravail dans les grandes entreprises françaises : comment la distance transforme nos modes de travail, Mai 2012 https://www.entreprises.gouv.fr/files/teletravail_rapport_du_ministere_de_mai2012.pdf

³² Martin, B.H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. Management Research Review, pages 602-616

sa capacité à initier et réguler ses actions afin de s'adapter à des situations changeantes³³, ce qui accroît son autonomie³⁴. Les interruptions des activités professionnelles dans l'environnement de travail habituel sont en baisse, favorisant ainsi les conditions de concentration, l'efficacité et la performance perçues³⁵. A cela s'ajoute la limitation des nuisances sonores, face à des entreprises généralisant de plus en plus l'open-space ainsi que l'économie du temps passé dans les transports (migration pendulaire).

De plus, **le télétravail permet d'atténuer les effets négatifs engendrés par de fortes exigences professionnelles dénommé « stress professionnel »** (surcharge temporelle, physique, émotionnelle et cognitive de travail, conflit de rôle)³⁶. Ainsi, en contexte de fortes exigences professionnelles, il constitue, en outre, une ressource pour faire face au stress professionnel. Le télétravail permet, en effet, de réduire la perception de surcharge de rôle.

D'autre part, le télétravail est également associé à la croissance de la **motivation au travail et de l'engagement organisationnel**³⁷.

Enfin, un dernier champ de recherche porte sur les effets du télétravail sur **l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**³⁸ ainsi que sur la **qualité de vie au travail**³⁹. Certaines études montrent que la maîtrise du temps et de l'espace permet à l'individu de hiérarchiser les tâches à accomplir et de concilier ses obligations professionnelles et familiales. Les salariés ressentent alors une meilleure qualité de vie familiale en télétravail.

1.4. Les freins au télétravail

Aux effets bénéfiques de la pratique du télétravail, s'opposent des effets négatifs ou des facteurs modérateurs qui en nuancent les effets bénéfiques. Ceux-ci constituent des freins à son développement.

1.4.1. Les freins pour l'entreprise

Nos travaux de recherche permettent de classer les freins à la pratique du télétravail **selon quatre catégories** :

- **Le frein culturel** reposant sur la **notion de confiance**. Il n'est pas concevable de s'engager dans une démarche de télétravail sans que cette question de la confiance ne soit clairement posée. La distanciation spatiale impose la réorganisation du contrôle⁴⁰. Comme le télétravail présente le désavantage de soustraire la personne au contrôle physique de son supérieur

³³ Chanlat J.-F. (1990), *L'individu dans l'organisation*, Laval, Presses Universitaires de Laval.

³⁴ Taskin L. (2003), *Télétravail, les mythes d'une success story : entre autonomie et contrôle*, *Gestion 2000*, vol.2, n°3, p. 113-125.

³⁵ Martin, B.H., & MacDonnell, R. (2012). *Op. cit.*

³⁶ Biron, M., & van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, pages 1317-1337.

³⁷ Sardeshmukh, S.R., Sharma, D., & Golden, T. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, pages 193-207

³⁸ Gajendra, R. S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, pages 1524-1541.

³⁹ Vayre, E., & Pignault, A. (2014). A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, pages 177-192

⁴⁰ Taskin L., Raone J., Flexibilité et disciplinarisation : Repenser le contrôle en situation de distanciation, *Revue Économies et sociétés*, Série « Études critiques de management », KC, n°3, 1/2014, pages 35-69

hiérarchique, l'instauration du télétravail peut alors s'accompagner d'une nouvelle forme de contrôle du salarié⁴¹ qui peut passer par la mise en place de moyens technologiques (Fairweather, 1999). Laurent Taskin et Julien Raone (2014) suggèrent ainsi que l'introduction du télétravail élargit les dispositifs de contrôle et leurs effets à des temps et des espaces non contrôlés auparavant. Le contrôle ne vise plus uniquement le travail mais inclut également l'individu⁴². Or, le management à distance ne peut s'épanouir dans un environnement où l'on exerce un contrôle exacerbé. Comme l'indique Martin Solís (2017), l'influence positive du télétravail sur la performance, la proactivité et l'adaptabilité des télétravailleurs dépend du niveau de contrôle perçu de l'activité professionnelle par le supérieur⁴³ ;

- **Le frein social** reposant sur **la notion de cohésion et de coordination**. Le développement du télétravail présente un risque vis-à-vis de la cohésion sociale car il fait courir le risque de voir des collaborateurs qui vont vouloir ainsi s'affranchir de plus en plus des contraintes et des règles ;
- **Le frein organisationnel** reposant sur **la notion de confidentialité**. L'information est une donnée stratégique. L'utilisation des technologies d'information et de communication dans le cadre d'un travail à distance pose la question de la confidentialité des informations traitées et de la sécurité des données échangées et transportées en dehors du périmètre maîtrisé par l'entreprise. Développer le télétravail ou le management à distance, c'est potentiellement prendre le risque de voir certaines données sensibles être transmises à des destinataires à risque. La Direction du système d'information (DSI), qui incarne cette centralisation des données au sein de l'entreprise, peut donc être un frein ;
- **Le frein humain** à travers **la remise en cause par les employés et les managers**. Manager à distance oblige à repenser sa manière de piloter et d'animer les équipes. Cela représente une plus grande exigence dans le domaine de l'anticipation et l'obligation d'aller plus en matière d'autonomie. Les managers sont contraints de faire plusieurs deuils et le changement ne peut se satisfaire de quelques ajustements de posture. Le manager doit apprendre à anticiper, hiérarchiser ses priorités, gérer sa disponibilité. Il ne peut plus être un expert technique ou prétendre garder le contact avec le terrain. Face à de telles évolutions, les managers peuvent se sentir mal à l'aise et avoir le sentiment d'une perte de pouvoir. Ce dernier frein concerne également le télétravailleur.

1.4.2. Les freins pour les salariés

En situation de télétravail, les télétravailleurs sont plus longuement exposés à **certains risques professionnels inhérents à la personne du télétravailleur** d'une part, et d'autres inhérents aux **relations avec l'entourage professionnel** d'autre part. Ces risques constituent des freins susceptibles de nuire à la performance du salarié en raison d'une démotivation, d'une insatisfaction au travail et d'une dégradation de sa santé physique et psychologique.

Les risques inhérents à la personne du télétravailleur :

- **L'accentuation des troubles musculosquelettiques ;**

⁴¹ Aguilera A, Le télétravail, un objet sans désir ? Revue d'Économie régionale & urbaine, Février 2016, pages 245-266

⁴² Taskin L., Raone J., Op. cit.

⁴³ Solís M, Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance, European Journal of Management and Business Economics, 26, p21-34

- **La perception d'isolement ou d'exclusion** : certaines études empiriques soulignent l'effet de la séparation physique avec l'entourage professionnel sur les interactions sociales perçues par les télétravailleurs⁴⁴;
- **Le sentiment de débordement** (Dumas et Ruiller, 2014), **de surtravail, de workaholisme, de stress professionnel voire d'épuisement professionnel**⁴⁵;
- **Les conséquences négatives du télétravail sur l'articulation vie de travail / vie « hors travail »** : A l'instar des bénéfices apportés par le télétravail dans le cadre de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée tel que mentionné plus haut, **d'autres travaux en soulignent les conséquences négatives** à travers le brouillage des frontières entre les domaines de la vie, ce qui favorise le stress ressenti dans la sphère privée ou l'apparition de déséquilibres (Mustafa, 2012), voire de conflits sur la place du travail dans le mode de vie, la difficulté de faire face conjointement aux exigences professionnelles et familiales, à répondre aux sollicitations de l'entourage (qui se font plus pressantes lorsqu'ils travaillent depuis leur domicile), et cela perturbe leur accomplissement. La frontière devient ainsi plus floue entre leurs différents domaines de vie.

Les risques inhérents aux relations du télétravailleur avec l'entourage professionnel :

- **L'absence, le manque ou l'inefficacité dans la communication et la coopération** : Les télétravailleurs ont des échanges et des discussions moins fréquents, moins nombreux et de moindre qualité avec leurs collègues et leurs supérieurs lorsqu'ils sont à distance de leur entreprise⁴⁶. Ils considèrent de ce fait que le télétravail nuit à la communication et à la coopération au sein des équipes de travail. Les études empiriques viennent étayer ces propos en relatant **le manque d'interactions informelles ou spontanées avec les collègues**⁴⁷. Selon Golden, Veiga et Dino (2008), la séparation physique avec les collègues de travail implique une séparation psychologique et un sentiment d'exclusion de l'organisation de travail qui affectent négativement la performance des télétravailleurs.

1.5. Les facteurs clés de succès du télétravail

La littérature propose plusieurs solutions pour faciliter la mise en œuvre du télétravail. Elle s'appuie sur des caractéristiques propres au poste de travail (car tous les postes ne sont pas éligibles à cette pratique), sur des caractéristiques individuelles propres aux télétravailleurs, à l'organisation et à la famille du télétravailleur.

1.5.1. Caractéristiques du poste de travail

La maturité numérique de l'organisation est un prérequis au télétravail. Pour qu'il soit réalisable et fonctionne avec efficacité, **la source qui permet de réaliser une tâche pour un salarié sur un poste de travail défini doit être numérisée.** Ainsi, le salarié peut agir de manière autonome et sans perturber les autres collaborateurs qui ont également accès à cette même source.

⁴⁴ Bailey et Kurland, 2002; Cooper et Kurland, 2002; Bentley et al., 2016; Golden, 2009

⁴⁵ Hill et al., 2003; Metzger & Cléach, 2004; Montreuil & Lippel, 2003; Ortar, 2009; Peters, Wetzels, & Tijdens, 2008; Sullivan & Lewis, 2001

⁴⁶ Gajendra, R. S., & Harrison, D.A. (2007). Op. cit.

⁴⁷ Baruch, 2000; Brown & O'Hara, 2003; Cooper & Kurland, 2002; McNaughton et al., 2014; Taskin, 2003

Cette numérisation des processus implique de prendre des mesures de sécurité technologique et organisationnelle supplémentaires afin de protéger des données sensibles.

De fait, les postes nécessitant de fréquentes interactions en face à face avec des collègues ou des personnes de l'extérieur se prêtent moins au télétravail. Selon une étude sur la mise en place du télétravail dans le cadre du projet de formation Anders Werken (qui signifie « travailler autrement ») pour le Fonds social européen de la Communauté flamande de Belgique, quatorze organisations des secteurs public et privé ont participé à une formation et testé un plan de mise en œuvre du télétravail. Toutes les entreprises étudiées ont opté pour le télétravail à domicile en alternance avec le travail sur les lieux de l'entreprise afin de garantir les possibilités de réunions et de formations et de sauvegarder la cohésion des équipes de travail.

1.5.2. Caractéristiques personnelles des télétravailleurs

Dans le contexte de télétravail choisi, le profil du télétravailleur est clairement défini. Il s'agit en premier lieu de posséder un certain degré d'**autonomie**.

A cette caractéristique, s'ajoutent **des compétences en termes de planification et d'autogestion des activités professionnelles** (fixation d'objectifs à atteindre, identification et hiérarchisation des tâches à accomplir, anticipation des plages horaires et structuration de la journée de télétravail) et de **mise en œuvre d'une organisation temporelle rigoureuse des activités**⁴⁸, c'est-à-dire la capacité à jongler entre son rôle d'employé et/ou son rôle de partenaire.

La maturité numérique, au même titre que celle de l'organisation prend encore tout son sens. Le télétravailleur doit en effet être en mesure d'entretenir une communication électronique très claire et de rendre compte de certains progrès ou problèmes. En ce sens, des formations sur le plan technologique associée à des contenus de formation plus ciblés sur l'usage de différentes applications ou outils de communication et collaboration à distance seraient bienvenus⁴⁹.

De manière générale, **la sensibilisation et la formation des télétravailleurs, en amont et tout au long du passage en télétravail, pourraient leur permettre d'anticiper (au moins partiellement) de nombreux points de difficultés.**

1.5.3. Caractéristiques des organisations et mode de management

Au-delà de la maturité numérique de l'organisation, évoquée précédemment, il convient également d'obtenir **le soutien et l'engagement explicite et concret de la Direction et des managers.**

Un **climat de confiance** et une **efficacité de la communication interne** sont des facteurs clés de succès de la mise en place du télétravail⁵⁰.

Par ailleurs, **les pratiques traditionnelles de contrôle doivent laisser la place à une relation de gestion basée sur l'évaluation des objectifs ou des résultats.**

⁴⁸ Vayre, E., & Pignault, A. (2014). Op. cit.

⁴⁹ Vacherand-Revel, J., Ianeva, M., Guibourdenche, J., & Carlotti, J.-F. (2016). Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres : reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités. *Psychologie du travail et des organisations*, pages 54-73

⁵⁰ Gálvez, A., Martínez, M. J., & Pérez, C. (2012). Telework and work-life balance: Some dimensions for organizational change. *Journal of Workplace Rights*, 16(3-4), pages 273-297

Les managers occupent une place stratégique et ont un rôle important à jouer afin de faciliter le passage en télétravail dans l'organisation et pour que l'ensemble des personnes impliquées en tirent bénéfice. Ils doivent, en effet, être capables de gérer et évaluer l'efficacité et la performance à distance. Ils doivent également être attentifs et aider à maintenir voire (re)créer des interactions sociales riches entre les télétravailleurs et leurs collaborateurs sur site : d'une part, parce que les télétravailleurs sont moins exposés aux objectifs de l'organisation, de ses valeurs, des connaissances qu'elle élabore et, d'autre part, pour compenser le manque d'interactions en face-à-face et informelles⁵¹.

Le supérieur hiérarchique du télétravailleur doit lui offrir une rétroaction très précise et garder le contact avec lui de manière à réduire le risque d'isolement chez ce dernier.

Soulignons que **les managers, au même titre que les télétravailleurs, devraient pouvoir bénéficier de programmes formels de formation** afin d'être sensibilisés aux difficultés des télétravailleurs pour leurs activités à distance et de développer de nouvelles pratiques de supervision et d'accompagnement⁵².

1.5.4. Caractéristiques des familles des télétravailleurs

La réussite du télétravailleur s'immisce au centre de son espace personnel. Il convient, en effet, que **le télétravailleur possède ou crée un espace dédié au travail, associé à la mise en œuvre de comportements, règles et rituels, en concertation et adhésion avec l'entourage**, qui permettent la délimitation spatiale et psychologique (transition de rôle) de l'environnement de travail au sein du domicile, et établissent ainsi une séparation entre la sphère professionnelle et la sphère privée⁵³.

Des chercheurs ont observé que les télétravailleurs à domicile étaient souvent interrompus par les membres de leur famille ou que des mères qui travaillent à domicile font face à des contradictions entre leur rôle d'employée et celui de mère de famille (Igarria et Guimaraes, 1999).

2. Quels sont les changements observés de la pratique de télétravail durant la crise sanitaire ? : le télétravail « imposé »

2.1. L'extension du télétravail à un plus grand nombre de collaborateurs

C'est bien la pandémie et les décisions gouvernementales associées, en particulier les mesures de confinement, qui ont ouvert la voie à "*(...) la plus importante expérience de télétravail généralisé à ce jour*". **La mise en place du télétravail massif a été motivée comme une mesure de poursuite de l'activité et de prévention de la santé des salariés.** En France, la mise en œuvre a été radicale, **laissant peu de temps aux entreprises pour s'organiser.** Le contexte inédit par sa nature l'a été aussi par sa durée.

⁵¹ Greer & Payne, 2014; Vacherand-Revel et al., 2016

⁵² Lautsch B.A., Managing a blended workforce: Telecommuters and non-telecommuters, *Organizational Dynamics* 40, pages 10-17

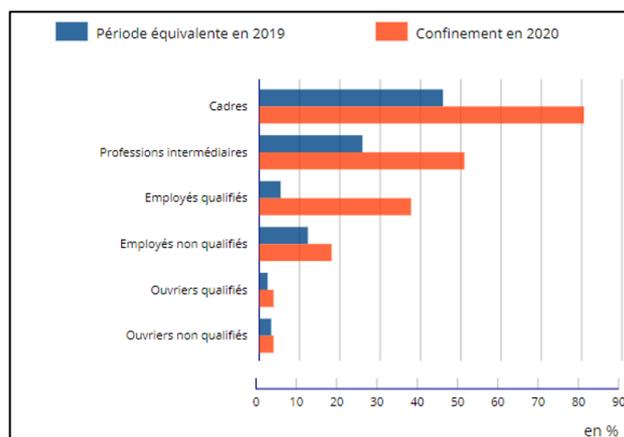
<https://static1.squarespace.com/static/5e7ffb5e01b2e061b5477998/t/5f595df367d71a06db0f5121/1599692275857/Lautsch%2C+B.+%26+Kossek%2C+E.+%282011%29.+Managing+a+blended+workforce+Supervising+telecommuters+and+non-telecommuters.+Organizational+Dynamics%2C+vol.+40+10-1.pdf>

⁵³ Fonner & Stache, 2012 ; Greer & Payne, 2014 ; Metzger & Cléach, 2004 ; Tietze & Musson, 2005 ; Vayre & Pignault

2.1.1. Les caractéristiques de ces nouveaux télétravailleurs

Nous avons peu de recul et les données sur le sujet sont souvent basées sur des enquêtes et un échantillon restreint. Dans le même temps, les études exhaustives comme celles de la Dares sont basées sur les déclarations des entreprises qui ne sont toujours pas transparentes sur leur pratique du télétravail. Sans aucune surprise, le travail à domicile s'est fortement développé dans toutes les catégories socio-professionnelles.

Figure n°3 : Travail à domicile selon la catégorie socioprofessionnelle (données premier confinement)
Sources : INSEE <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4801229#figure3> radio1



La faible représentation des ouvriers s'explique par le fait que la nature de leurs activités ne sont généralement pas compatibles avec le travail à distance.

La sous-représentation des employés (relativement aux cadres) peut sembler étonnante, notamment car leurs activités sont souvent régies par des procédures et un cadre bien défini, compatible avec le travail à distance quand ils sont équipés des outils adéquats.

Le travail à distance s'est fortement développé chez les moins de 25 ans qui souvent n'y avaient pas précédemment accès du fait des critères d'éligibilité ou d'exclusion (CDI, ancienneté, alternance, stage).

Figure n°4 : Travail à domicile selon l'âge (données premier confinement)
Source : INSEE <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4801229#figure3> radio1

	Période équivalente en 2019 (en %)	Confinement en 2020 (en %)	Évolution entre 2019 et 2020 (en points)
Moins de 25 ans	4,9	30,2	25,3
25-49 ans	24,1	48,8	24,7
50 ans ou plus	24,1	47,4	23,3
Ensemble	22,5	47,2	24,7

Au global, selon le baromètre annuel du télétravail de Malakoff Humanis du 9 février 2021, 41% des salariés interrogés étaient en situation de télétravail lors du premier confinement. Et, un nombre important d'entre eux ont découvert le télétravail à cette occasion. L'Anact le confirme dans son étude intitulée « Télétravail contraint en période de confinement » de Juin 2020, puisqu'elle indique que 53 % des salariés n'avaient jamais télétravaillés, et ils en étaient de même pour 45 % des managers.

2.1.2. La maîtrise des compétences individuelles numériques

Comme évoqué précédemment, la majorité des salariés n'avait jamais pratiqué le télétravail. Au centre de la mise en œuvre du télétravail se trouvent les Technologies de l'Information et de la Communications. Néanmoins, **il ne s'agit pas uniquement d'être équipé, mais également de repenser les activités et les modes de communication.**

Dans l'étude de l'Anact de 2020, 87 % des répondants estiment avoir les outils numériques adéquats.

Comme le préconise la littérature dans ce domaine, l'attention doit être néanmoins portée sur la maîtrise de ces outils qui sont le seul lien entre le salarié et son environnement professionnel, renforcée par une pratique intensive voire exclusive du télétravail dans le contexte particulier de la crise sanitaire. Aujourd'hui, L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) et l'Accord national Interprofessionnel du 26 novembre 2020 préconisent de valider ce point et d'accompagner le télétravailleur si nécessaire, notamment par la mise en place d'une période d'adaptation⁵⁴.

L'INRS souligne, par ailleurs, l'importance de détecter les difficultés techniques éventuelles rencontrées par les salariés car elles auraient pour conséquence de renforcer l'isolement des télétravailleurs.

Dans sa fiche "Organiser le télétravail, fiche-conseil pour le manager", l'Anact incite le manager à s'assurer du niveau de compétence de ses collaborateurs dans l'utilisation des outils numériques. Dans le Baromètre annuel du télétravail 2021 de Malakoff Humanis, 29 % des salariés citent les problèmes techniques comme faisant partie des difficultés majeures qu'ils rencontrent en situation de télétravail.

Le contexte particulier du premier confinement (soudain, non anticipé, s'imposant aux entreprises et à leurs salariés, identifié au départ comme de courte durée) n'a probablement pas permis de mettre en œuvre tous ces préalables.

Au-delà de l'équipement remis par l'entreprise au salarié, se pose aussi la question de l'équipement du logement et notamment l'accès à Internet et notamment à un débit compatible avec les moyens mis à disposition pour télétravailler.

2.1.3. La fréquence

Avant la crise sanitaire, le nombre moyen de jours télétravaillés par semaine s'établissait à 1,6 jours. Dès le premier confinement, il s'est porté à 3,4 jours pour atteindre, en décembre 2020 : 3,6 jours. Dans le même temps près de 52 % des salariés qui ont télétravaillé l'ont fait 5 jours par semaine en mai 2020, en décembre 2020 ils étaient toujours 40% à être à 100 % en télétravail⁵⁵.

Or dans leur étude, Virick, Da Silva et Arrington (2010) mettaient en exergue que le niveau de satisfaction de télétravailleurs était corrélé à l'équilibre entre le nombre de jours télétravaillés et le nombre de jours en entreprise. Ainsi, **l'alternance sur une même semaine entre télétravail et présence sur site est présenté comme un facteur clé de satisfaction. La période de crise sanitaire et les mesures prises par le gouvernement ont donc profondément bouleversé cet équilibre,**

⁵⁴ Institut National de Recherche et de Sécurité, Le télétravail : quels risques, quelles pistes de prévention ? Avril 2020

⁵⁵ Malakoff humanis, Baromètre annuel télétravail 2021, 9 février 2021

imposant aux salariés dont le poste était “télétravaillable” d’exercer jusqu’ à temps plein leur activité en télétravail⁵⁶.

De plus, Monique Pontier souligne que 75 % des entreprises limitaient sciemment dans leur accord à 1 ou 2 jours par semaine la durée du télétravail et ce afin de contenir le risque de rupture du collaborateur avec son équipe mais aussi de réduire le risque d’isolement.

Lorsqu’on les interroge en 2021, selon le baromètre Malakoff Humanis, les télétravailleurs français évaluent à 2 jours par semaine le nombre idéal de jours de télétravail.

2.1.4. Le caractère contraint

Avant la crise sanitaire, la loi a eu comme corollaire le principe selon lequel le télétravail ne pouvait être mis en place que si le salarié était volontaire.

Les accords d’entreprise définissaient par ailleurs d’autres principes reposant sur les conditions d’éligibilité et aucun salarié ne pouvait exiger de bénéficier du télétravail sur la base de la nature de ses activités.

Avec la pandémie, le télétravail s’est imposé aux collaborateurs et à leurs manager ainsi qu’aux entreprises.

Jean-Emmanuel Ray va jusqu’à nommer la période du printemps 2020 : **les “télétravaux forcés”**, même s’il convient que cette période particulière n’est pas représentative du mode d’organisation qu’est le télétravail.

Seule la capacité technique (outils) à travailler à distance a été prise en compte.

Interrogés sur la perspective que le télétravail puisse devenir obligatoire dans le futur, 30 % des salariés font part de leur inquiétude à ce sujet⁵⁷.

2.2. La mise en œuvre du télétravail dans le contexte de crise sanitaire

2.2.1. Cadre juridique du télétravail dans le contexte de crise sanitaire

C’est bien toujours l’article L1222-9 du Code du Travail qui régit la mise en place du télétravail dans le cadre de la crise sanitaire. En effet, celui-ci dispose qu’en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d’épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l’activité de l’entreprise et garantir la protection des salariés.

En déclarant le pays en état de catastrophe sanitaire le 17 mars 2021, le gouvernement s’est appuyé sur cet article de loi pour permettre aux salariés dont les emplois étaient « télétravaillables » de pratiquer le télétravail. La pratique du télétravail permet de limiter les interactions sociales aux abords des lieux de travail et sur les trajets domicile travail et donc, de prévenir le risque d’infection à la Covid-19. Ainsi, le télétravail est devenu la règle pour les activités qui le permettent.

⁵⁶ Vayre E., « Les incidences du télétravail sur le télétravailleur dans les domaines professionnel, familial et social », Presses Universitaires de France | « Le travail humain »

⁵⁷ ANACT, Résultats consultation « Télétravail contraint en période de confinement », Juin 2020 <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>

Pour les activités télétravaillables à 100%, le gouvernement a précisé que l'entreprise doit en tout cas veiller « *au maintien des liens au sein du collectif de travail et à la prévention des risques liés à l'isolement des salariés en télétravail* ».

Lors de l'épidémie de Covid-19, le ministère du Travail a publié en 2020 un « questions/réponses » sur le télétravail, régulièrement actualisé en fonction de la progression de l'épidémie et des mesures prises pour l'enrayer. Il y est notamment précisé que :

- La mise en œuvre du télétravail dans le cadre d'un risque épidémique ne nécessite aucun formalisme particulier ;
- Le recours au télétravail ne requiert pas d'avenant au contrat de travail dès lors qu'il est exercé dans des circonstances exceptionnelles ;
- Des aménagements sont possibles par exception à la règle du télétravail. Ceux-ci évoluent tout au long de la crise sanitaire et concernent principalement le cas des activités ne pouvant être réalisées en télétravail (avec la publication par le Ministère du Travail de plusieurs protocoles sanitaires), le cas des personnes vulnérables, les cas des personnes sollicitant explicitement le travail en présentiel alors que leurs activités sont « télétravaillables » ou encore le cas du salarié isolé qui souffre en situation de télétravail. Dans les cas expressément mentionnés, l'exercice de l'activité en présentiel est subordonné au respect du protocole sanitaire et à la mise en place de protection médicales renforcées exigeantes pour les personnes ayant un risque de santé.

2.2.2. Le niveau de maturité numérique de l'entreprise

Au début de l'année 2020, la maturité digitale des entreprises françaises présentait encore de nombreuses lacunes. Selon le baromètre de l'Ipsos, 25% des entreprises la voyaient comme un passage obligé plus qu'une opportunité et la développaient à reculons. 45% d'entre elles entamaient une transformation digitale sans que le projet soit porté par la Direction ou sans en avoir les moyens nécessaires.

Néanmoins, **la pandémie mondiale, en ayant redéfini la notion de lieu de travail, a joué un rôle d'accélérateur dans la digitalisation des entreprises.** Face à cette évolution générale, les Directions des Systèmes d'Information des entreprises ont dû dynamiser leur numérisation, et accroître en un délai réduit l'adoption d'outils qui rendent le travail à distance possible et placent les interactions humaines au cœur des échanges.

Le passage au télétravail « imposé » a donc constitué un **défi technologique**, pour de nombreuses organisations qui n'étaient pas préparées, ou qui avaient un niveau de maturité numérique jusqu'alors très insuffisant.

Nos recherches nous ont permis de mettre en avant le fait que, plus la maturité numérique d'une entreprise est avancée, et moins celle-ci a souffert de la mise en place du télétravail « imposé ».

Pour bon nombre d'entre elles, la première étape a consisté à vérifier que les collaborateurs disposent de l'équipement nécessaire pour exercer à domicile. Les entreprises ont ainsi mis à disposition le matériel adéquat équipé d'outils de « nomadisme ». Celui-ci devait être également équipé de solutions telles que le VPN, l'accès au Cloud, aux outils collaboratifs permettant de travailler à distance de manière efficace et sécurisée.

Comme expliqué par Pascal Chavernac (SIGMA Méditerranée) et Francis Houot (Foliateam), experts du Groupe Resadia, un des enjeux des entreprises a été, tout d'abord, la sécurisation des ordinateurs fixes ou portables. En effet, les ordinateurs non protégés génèrent de nombreuses failles de sécurité

sur les systèmes d'exploitation. Celles-ci augmentent considérablement la vulnérabilité de l'entreprise et la probabilité qu'elle soit victime de phishing, de ransomware ou encore de vol de données.

En termes économiques, Ulrik Vestergaard Knudsen, Secrétaire général adjoint de l'OCDE, lors du lancement de l'étude Perspectives de l'économie numérique déclarait : « *Les technologies numériques ont aidé nos économies et nos sociétés à éviter un arrêt complet pendant la crise de la Covid (...)* ». Les fonctionnalités du télétravail rendues possibles grâce au digital ont donc limité les dégâts financiers pour de nombreuses organisations, même si on estime entre 40 et 60 % le nombre d'emplois « indémétralisables ».

Bien que les difficultés technologiques rencontrées soient citées par les salariés comme la principale difficulté pour réaliser certaines tâches, il n'en demeure pas moins que la transformation digitale est restée, pour de nombreuses entreprises, au stade de **l'outillage technologique et de la numérisation**.

Le niveau de maturité technologique et numérique, est donc un vrai enjeu pour les entreprises et la pérennisation du télétravail. La numérisation ouvre donc une ère de collaboration entre individus, collectifs et réseaux sociaux.

Toutefois, il convient de rester vigilant car, en l'absence de règles claires s'agissant des modes de régulation et d'éducation au numérique, celle-ci pourrait avoir des effets délétères sur les salariés.

B. Les enjeux managériaux du télétravail et l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines

Traditionnellement, le contrôle managérial consiste en une supervision directe et relève donc de la visibilité, c'est-à-dire la capacité pour le manager d'observer directement le télétravailleur (ses horaires, le processus de travail et sa présence...). Le salarié, en travaillant à distance physique de son environnement hiérarchique et/ou de son équipe de travail, se soustrait, au moins physiquement, de la relation managériale et du collectif de travail. Ainsi, pour appréhender les bouleversements observés dans les pratiques managériales, et notamment en situation de télétravail "imposé" (2), il convient tout d'abord de définir ces pratiques et le rôle de la DRH dans leur mise en œuvre (1).

1. Quelles sont les principales missions du manager en situation de présentiel et le rôle de la Direction des Ressources Humaines ?

1.1. Le rôle du manager

Que fait concrètement un manager au quotidien ? Plusieurs spécialistes en sciences humaines se sont ainsi penchés sur cette question.

Pour Henri FAYOL, le manager a cinq rôles principaux : planifier (1), organiser (2), coordonner (3), commander (4) et contrôler (5).

Henri MINTZBERG résume le travail du manager en 10 rôles s'exerçant sur trois niveaux, l'information, les personnes et l'action :

Les 3 niveaux du travail du manager



Illustration : H. Mintzberg, "Out the Manager's Job",
Sloan Management Review, 1995

Au niveau de l'information, le manager a :

- **Un rôle d'observateur.** À ce titre, le manager est au cœur de l'information car il se doit d'être à l'affût de l'information et d'être en veille active permanente (à l'intérieur et hors de son contexte hiérarchique). Néanmoins, si avec le développement de la société en réseau, l'accès à l'information est moins hiérarchique, le manager est aujourd'hui un cœur de réseau qui doit investir du temps dans le développement de son réseau pour être à la fois informé et vecteur d'information ;
- **Un rôle de diffuseur d'information** auprès de son équipe, de son réseau et de son entourage professionnel ;
- **Un rôle de porte-parole** en tant que délégué du pouvoir de direction et en tant que représentant de l'équipe ;

Au niveau des personnes (les relations interpersonnelles), le manager a :

- **Un rôle de symbole**, la figure du chef ;
- **Un rôle de Leader**, celui qu'il faut suivre.
- **Un rôle d'agent de liaison**, à la recherche permanente d'informations utiles ;

Au niveau de l'action, le manager a :

- **Un rôle d'entrepreneur.** Il met en œuvre des plans d'action pour améliorer la performance de son équipe. Il est également au cœur des projets de changement ;
- **Un rôle de répartiteur des ressources** car il définit et décide de l'utilisation des ressources qui lui sont affectées ;
- **Un rôle de régulateur** dans la mesure où il doit gérer les imprévus, les perturbations et les conflits entre personnes ;
- **Un rôle de négociateur.** Comme il est au centre de l'information, de la décision, de la régulation et qu'il détient les ressources, il passe donc une grande partie de son temps à négocier auprès de l'ensemble des parties prenantes et en fonction des objectifs de son équipe.

1.2. Le rôle de la Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines se doit d'être un partenaire stratégique du management et de l'organisation.

En 1996, Dave ULRICH⁵⁸ a mis en lumière les **différents rôles que la fonction RH pouvait jouer au sein des entreprises**. Il en retient **quatre principaux** :

- **Un rôle d'Administrateur de système RH** qui répond aux questions, forme et informe les parties prenantes dans une logique d'amélioration continue ;
- **Un rôle de Champion des employés**, à l'écoute du personnel. Ce qui lui permet d'en être le porte-parole auprès de la Direction, et cela dans une dynamique d'intelligence collective ;
- **Un rôle de Partenaire Stratégique** qui est en veille permanente de l'environnement et participe aux décisions ;
- **Un rôle d'Agent du changement**, celui qui facilite l'acceptation et l'accompagnement des changements auprès des salariés à travers la participation et la responsabilisation des acteurs face à ces changements et, enfin, en encourageant le droit à l'erreur.

La Direction des Ressources Humaines partage donc plusieurs des rôles essentiels du manager.

2. Quels sont les bouleversements observés dans les pratiques managériales et l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines dans le cadre du passage en situation de télétravail "imposé" ?

Basé sur la définition d'Henri FAYOL, nous comprenons aisément que les rôles de coordination, de commandement et de contrôle se complexifient avec la distance alors que les rôles relatifs à la planification et l'organisation se conçoivent plutôt bien à distance.

De même, si l'on s'appuie sur les 10 rôles définis par H. MINTZBERG, nous comprenons facilement que la distance vient complexifier encore un peu plus le métier de manager en ajoutant la difficulté supplémentaire de la distance. Cette dernière vient en effet amplifier certains rôles comme celui de Leader par exemple et en exacerber d'autres, notamment au niveau de l'information.

Les pratiques managériales ainsi bouleversées, la Direction des Ressources Humaines, en tant que partenaire stratégique, voit son action évoluer pour soutenir le manager dans ses rôles et en particulier celui de Leader et dans ses rôles liés à l'information.

Au regard de la littérature récente, dans un contexte particulièrement exacerbé (2.1), et bien que nous ayons encore peu de recul sur la situation de pratique du télétravail "imposé", **nous avons répertorié plusieurs actions/pratiques managériales avec une dimension RH**, reflétés dans les théories d'Henri MINTZBERG et Henri FAYOL, **qu'il nous apparaissait pertinent de mettre en avant au regard des bouleversements observés** (2.2). Or, notons que, déjà en 2000 (et donc avant la crise

⁵⁸ ULRICH D., Human Resource Champions, 1996

sanitaire), Christiane DESMOULIN⁵⁹ recensait plusieurs dimensions RH exacerbées par la distance, comme le recrutement et l'intégration, l'évaluation de la performance et la politique de rémunération.

2.1. Un contexte exacerbé...

Tout d'abord, nombreux sont les éléments de contexte à prendre en considération pour appréhender les bouleversements observés dans les pratiques managériales.

- Un éloignement physique associé à un haut niveau du degré de déspatialisation

Comme évoqué par Laurent Taskin (2006), le degré de déspatialisation est un élément primordial à prendre en compte par le manager dans la gestion de l'équipe. Plus celui-ci est élevé, plus les enjeux augmentent pour le manager et pour le managé.

Pour rappel, Taskin définit l'intensité du degré de déspatialisation sur la base de quatre dimensions : le lieu de travail, la fréquence, les compétences personnelles du télétravailleur (autonomie, confiance et contrôle personnel), la formalisation de sa pratique.

Or, le contexte particulier du télétravail imposé mis en place lors de la crise sanitaire s'est traduit par **un niveau élevé du degré de déspatialisation**, induisant la nécessité pour le manager de **maintenir un sentiment de proximité avec son équipe** et au sein de son équipe.

La mise en place du télétravail implique donc de repenser l'organisation du travail, les modes de communication et les interactions entre les membres de l'équipe, manager compris.

La distance physique impacte directement **le volume et la qualité des échanges** et notamment la part informelle de ceux-ci. Or ces derniers permettent de développer le "*savoir travailler ensemble*"⁶⁰.

Taskin et Bridoux (2010) pointent cet écueil et les conséquences qu'il peut avoir sur le partage des informations mais aussi sur la montée ou le maintien des compétences des télétravailleurs et donc à plus long terme sur leur carrière (Cooper et Kurland, 2002).

Dans une étude réalisée au sein d'une entreprise belge du secteur IT (Taskin, 2003), les salariés interrogés estimaient qu'il était du ressort du manager d'assurer et de maintenir le niveau d'échange approprié.

Ainsi 4 salariés sur 10 déclarent, dans le baromètre Malakoff Humanis, être peu ou pas en contact avec les membres de leur équipe en situation de télétravail.

Du fait de l'éloignement physique et des **problèmes de communication induits**, des tensions peuvent apparaître entre les membres de l'équipe, le niveau de coopération s'altérer.

Trois principaux risques liés à la communication sont mis en avant par Ruiller, Dumas, Chedotel⁶¹ : "*la diminution du nombre de sollicitations (...), le sentiment d'appauvrissement du contenu des échanges et des relations interpersonnelles, (...) la mésinterprétation des échanges.*"

Ainsi le télétravailleur risque de **devenir invisible** et d'être perçu comme indisponible par les membres de son équipe et son manager (INRS).

Le télétravailleur peut alors ressentir un fort **sentiment de culpabilité** et avoir tendance à augmenter son temps de travail (Middleton, 2007), à se manifester par une "*utilisation excessive des TIC (mails...)*" (INRS), adopter des comportements pour se rendre visible et démontrer qu'il travaille (Taskin et Edwards, 2007).

⁵⁹ Dumoulin C., « Le management à distance des équipes virtuelles », Management et Conjoncture Sociale, n° 580, mai-2000, pp. 50-60.

⁶⁰ Degruel M., Perrier P., Conditions d'efficacité du management à distance, octobre 2009, E&P pratiques n° 20

⁶¹ Ruiller C., Dumas M., Chedotel F., Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. RIMHE 2017/3 n°27

La communication est essentiellement formelle, l'écrit est privilégié et quand il ne l'est pas les éléments de communication non verbale sont faiblement perçus et participent à l'appauvrissement du message et aux risques d'interprétation.

Daniel Ollivier⁶² caractérise la **distance** comme **physique** (limitant les interactions), **opérationnelle** (engendrant des difficultés à coopérer, engendrant des problèmes d'interprétation, limitant les possibilités de régulation informelle, creusant des iniquités d'accès à l'information des membres de l'équipe) et **relationnelle** (impact sur le sentiment d'appartenance et d'isolement).

Pierre Bouvier⁶³ souligne le **rapport très personnel** qu'a chacun (le manager, chaque membre de l'équipe, l'équipe, l'entreprise) avec la distance, introduisant ainsi la notion de **distance plurielle**. C'est celui-ci qui impacte les difficultés plus ou moins importantes rencontrées par le télétravailleur dans la gestion de l'éloignement. En premier lieu chaque manager est donc invité à faire son **autodiagnostic** afin de mesurer son propre rapport à ces trois dimensions de la distance.

Face à ces risques le manager doit adapter son management et être accompagné par la Direction des Ressources Humaines, notamment dans la bonne compréhension des effets induits par la déspatialisation.

- La nécessaire mue des organisations et de la culture d'entreprise

Dans son Baromètre annuel Télétravail 2021, Malakoff-Humanis souligne que 40 % des managers déclarent avoir rencontré des difficultés lors de la mise en place du télétravail. Parmi les adaptations les plus difficiles, 31 % ont rencontré des difficultés à repenser la manière de maintenir des liens collectifs et 30 % pour faire évoluer en profondeur les modalités d'organisation du travail dans l'entreprise.

Des retours d'expérience sans équivoque qui soulignent la nécessaire refonte de la culture d'entreprise au sein des organisations, alors même que la culture managériale dite « à la française » est profondément marquée par le présentisme et la validation du travail par le contrôle du temps passé sur site. Dans un même temps, les modèles d'organisation des entreprises évoluent eux-aussi : le télétravail qui s'appuie sur l'essor des NTIC devient une opportunité pour le déploiement du travail distribué et virtuel en favorisant de nouvelles pratiques. Parmi elles, la collaboration et le partage de la connaissance.

C'est dans ce contexte qu'émergent les réflexions autour de l'évolution du système managérial. L'objectif ? Développer l'autonomie des salariés et le partage d'informations entre les membres d'une même équipe. Avec l'éclatement des espaces de travail, les managers sont appelés à revoir leurs méthodes de gestion du travail pour favoriser la bonne organisation du travail et l'atteinte des objectifs, tout en favorisant le bien-être des membres de leur équipe dans un contexte où déjà 26 % des télétravailleurs estiment que le télétravail a eu un impact sur leur santé psychologique notamment en favorisant leur isolement.

- Des enjeux inhérents aux conditions de travail

Le télétravail apporte indéniablement une modification dans l'organisation du travail. Un apport important du télétravail est la vision ou la perception que l'on a du temps.

⁶² Ollivier D., Le Succès du télétravail, Décembre 2017

⁶³ Bouvier P., Web conférence "Cultiver le lien sans le lieu", 28 janvier 2021

En effet, **le télétravail augmente sensiblement la durée du temps de travail**. La plus grande autonomie accordée au salarié en télétravail influe sur la gestion de son temps (Valenduc et Vendramin).

Dans ce contexte, les conditions de travail sont impactées par cette nouvelle organisation. Des difficultés liées à la déconnexion vont apparaître. En effet, l'autonomie évoquée précédemment permet au salarié de s'organiser mais sans cadre horaire. Le fait de se rendre sur son lieu de travail sur une plage horaire définie fixe un cadre temporel mais permet également une véritable scission entre la vie personnelle et la vie professionnelle, scission rendue floue dans le cadre du télétravail. L'enjeu des professionnels de la fonction Ressources Humaines va être de favoriser le droit à la déconnexion et la séparation entre la vie privée et la vie professionnelle.

- Des conditions de travail dégradés

La crise a généré des situations problématiques très concrètes. **L'inégalité des salariés a été exacerbée par la mise en place du télétravail**. Le lieu de travail identique pour tous a disparu au profit de situations particulières bien différentes. En effet, le télétravail dans une maison avec jardin et des enfants étudiants est peu comparable à un télétravail de parents avec de jeunes enfants dans un appartement parisien. Ces situations de travail sur la table basse du salon seraient tenables sur une courte période mais difficilement sur le long terme.

Cette situation risque très rapidement de générer des problèmes de santé (maux de dos, de cervicales, perte de sommeil) et un sentiment de surcharge de travail (effet "double journée").

- La perte des moments de socialisation

Le management inadapté cité précédemment existe également en configuration classique du travail. Cependant, ces erreurs ou déficits de management sont généralement compensés par les liens sociaux que le travailleur entretient avec ses collègues, ses proches, son responsable hiérarchique.

L'échange informel autour d'un café permet d'obtenir des informations ou solliciter des requêtes beaucoup plus aisément et de manière plus fluide que par visio-conférence ou téléphone.

Enfin, le rituel du pot de départ, le team building, la semaine de formation ou tout simplement le déjeuner au restaurant d'entreprise sont des rituels ou moments qui favorisent la socialisation et le sentiment d'appartenance à un collectif.

Cependant, et c'est là le paradoxe, les collectifs de travail ne sont pas nécessairement affaiblis et fragmentés par le travail à distance (Rosensanvallon, 2006).

2.2 De quelles pratiques managériales parle-t-on et quel accompagnement de la Direction des Ressources Humaines ?

Nous avons répertorié **10 actions/pratiques managériales**, qu'il nous apparaît pertinent de mettre en avant au regard des bouleversements observés.

2.2.1. Le management de la performance

Avant la crise sanitaire, une des motivations mise en avant par les salariés en faveur du télétravail était le gain d'efficacité du fait notamment :

- De la réduction du temps de trajet et de la fatigue associée ;
- Les moindres sollicitations permettant de mener du travail de fond avec plus d'efficacité ;
- D'une meilleure concentration que celle permise dans un open-space.

Dans une enquête récente, ce sentiment est plus partagé même s'il reste majoritaire (55% - Baromètre Malakoff Humanis 2021).

L'augmentation de la fréquence et du nombre de salariés en télétravail dans le contexte actuel fait apparaître la nécessité pour le manager et la Direction des Ressources Humaines d'être vigilants sur trois facteurs essentiels pouvant affecter la productivité à court ou moyen terme :

- **L'organisation du travail.**

En premier lieu, il s'agit de définir les activités « télétravaillables » pour chaque membre de l'équipe (Ministère du Travail). Ainsi, 38 % des salariés estiment ne pas pouvoir réaliser l'ensemble de leur mission en télétravail. (Anact&Aract juin 2020).

En termes d'enjeu, il s'agit donc ici pour le manager et la Direction des Ressources Humaines de cartographier et formaliser la proportion des activités nécessitant un retour sur site et d'adapter le niveau d'alternance distanciel/présentiel.

Le manager pourrait ainsi *“demander au télétravailleur de préparer un plan individuel de télétravail”* (OIT 2020), afin de l'accompagner dans la mise en œuvre du télétravail.

- **L'environnement matériel et numérique**

L'équipement numérique est souvent un préalable pour télétravailler. Cependant, se pose aussi la question de la digitalisation des processus de travail et la mise en place d'outils d'entreprise afin de rendre plus d'activités réalisables à distance. L'OIT (2020) met ainsi en exergue qu'une mauvaise qualité des équipements impacte non seulement la productivité mais aussi la motivation.

Il s'agit donc pour le manager et la DRH d'évaluer régulièrement cet aspect et d'intégrer la Direction des Systèmes d'Information dans la réflexion autour du télétravail.

S'agissant de l'environnement matériel, dans une étude de l'Anact/Aract (juin 2020), les salariés se disent plus impactés par l'inadaptation de leur équipement matériel (espace dédié, chaise, bureau, écran) que de leur environnement numérique.

Ainsi, seuls 10% des télétravailleurs sont équipés d'équipements de travail ergonomique.

Ce point en particulier ne peut être adressé que d'un point de vue global et par la DRH via par exemple la prise en charge de certains équipements par l'entreprise ou leur mise à disposition au domicile du salarié.

- **Les modes de management et de leadership**

De nombreuses études préconisent la mise en place d'un **management par objectif ou résultats**. Il s'agit alors d'identifier les objectifs à atteindre et les étapes pour y parvenir. Le contrôle s'exerce donc sur l'état d'avancement et la bonne d'atteinte des résultats, laissant ainsi au salarié autonomie et flexibilité dans son organisation.

Le contrôle peut aussi s'exercer via la **“Stratégie du regard collectif”** (Valsecchi 2003) : Quand le niveau de performance baisse, les membres de l'équipe (équipe hybride) sont tous alertés. Les sessions de formation sont l'occasion *« d'exercer un contrôle normatif »*. Enfin les clients sont encouragés à faire part de leur insatisfaction.

Le manager doit se réapproprier la notion du **contrôle** qui devient plus **qualitatif** que quantitatif (Taskin 2006), au risque sinon de se voir délégitimer. Ruiller, Dumas, Chedotel (2017) évoquent également deux modes de management : le **management du type contrôle** et le **manager e-communicationnel**.

Le e-leader intègre pleinement les membres de l'équipe dans la réflexion sur les modes de communication et d'organisation. Il instaure des relations de confiance interpersonnelles avec chaque

membre de l'équipe, il fait de la qualité de vie au travail un axe prioritaire. Dans le premier mode, les échanges sont plus axés sur l'activité et une évaluation stricte de la réalisation du travail que sur l'individu et les contraintes qu'il peut rencontrer. A noter que, dans cette étude, le manager du type contrôle, dans 7 cas sur 8 ne pratique pas lui-même le télétravail.

Leur étude ne démontre pas d'écart entre les deux modes du point de vue de la performance. Cependant **si on considère la performance** d'un point de vue plus global (engagement, motivation, rétention, **le second modèle (e-communicationnel) fait apparaître une meilleure qualité de vie au travail et dans les relations avec le manager.**

Il s'agit donc pour la Direction des Ressources Humaines de s'assurer que l'entreprise dispose bien du mode de leadership adéquat et, le cas échéant, d'assurer sa montée en compétence.

2.2.2. Le management du collectif de travail

Plusieurs études récentes montrent que **le maintien du collectif de travail semble être un des principaux enjeux du télétravail du point de vue des salariés.**

Parmi les motivations qui incitent les télétravailleurs à retourner en présentiel, nous retrouvons (Malakoff Humanis) :

- Partager un moment de convivialité avec ses collègues ;
- Rencontrer l'ensemble de l'équipe, la direction de l'entreprise ;
- Échanger de manière informelle.

Dans la même enquête, les télétravailleurs se sentent plus efficaces dans le travail d'équipe quand ils sont sur site (61%), plus à même de résoudre des problèmes (73%) et préfèrent y animer leurs réunions (74%).

Par ailleurs, 64 % d'entre eux pensent que le télétravail peut générer des "*fractures*" entre ceux qui peuvent ou non télétravailler.

Enfin, une majorité d'entre eux pense que l'esprit d'équipe et la qualité des réunions ont pâti du fait de l'intensification du télétravail sur la dernière année.

Du point de vue des managers, **42 % ont éprouvé des difficultés pour maintenir ce lien.** Or, pour maintenir la cohésion, le manager et l'entreprise ont à leur disposition deux leviers d'action. Tout d'abord, il s'agit de bâtir une **identité commune et la communication** (Wilson, 2008 et O Leary, 2014). **L'identification à une équipe implique d'avoir le sentiment d'appartenir à un collectif et de partager une identité** (Pratt, 1998).

Les relations interpersonnelles au sein de l'équipe, au sein de l'entreprise sont un élément crucial d'une culture partagée (Schein, 1990). Il s'agit donc pour le manager de disposer de fortes compétences relationnelles (Steigerwald et Amory). Le manager doit :

- Faire partager des enjeux ;
- Réguler les conflits ;
- Faire circuler les informations ;
- Favoriser l'entraide mutuelle.

Cela passe notamment par l'organisation de rencontres via des séminaires, l'organisation de formations avec un "*objectif de socialisation*" (Taskin 2003), la mise en place de **rencontres physiques régulières**, la **co-construction avec l'équipe** des modes de communication et d'organisation du télétravail (Ruiller, Dumas, Chedotel, 2017).

Dans le cadre des réunions à distance régulières, le manager doit être attentif à l'équité du temps de parole entre les participants et centrer le contenu sur des sujets concernant l'ensemble de l'équipe (Dégruel et Perrier).

Face au management du collectif de travail, il s'agit pour la fonction Ressources Humaines de définir un **cadre commun** ; anticipant ainsi les risques de voir les salariés s'affranchir des règles (Ollivier, 2017) ou de laisser chaque manager définir les siennes, de définir des **critères d'éligibilité clairs**, de s'assurer du bon accès à l'information et la formation pour tous (INRS, 2020).

D'un point de vue technologique, la mise en place d'une **messagerie instantanée** facilite la communication (INRS) et la collaboration et permet l'instauration de rituels. Quand on se connecte le "Bonjour du matin" ou le partage de messages humoristiques favorisent ainsi la convivialité en recréant de l'informel (Ruiller, Dumas, Chedotel, 2017). La **vidéoconférence** permet aussi d'améliorer la communication selon l'OIT, citant des recherches sur le sujet (Forbes Insights, 2017).

D'un point de vue très général, les Directions des Ressources Humaines peuvent apporter leur contribution au management du collectif de travail en utilisant notamment les leviers du développement des compétences et du management de la performance.

2.2.3. Le management de l'engagement et de la motivation au travail

Le passage au télétravail modifie le rôle du manager (Deffayet, 2002). Nous glissons, en effet, d'un rôle de supervision à un rôle de coach. **L'idée n'est plus de contrôler ses collaborateurs mais d'obtenir d'eux une motivation et un engagement malgré l'éloignement.**

Il convient alors pour le manager d'organiser des réunions d'équipe à distance, de communiquer, d'agir en amont pour susciter l'engagement et la motivation du collaborateur.

Le passage au télétravail devra donc fixer davantage les objectifs en amont tout en permettant une grande autonomie du collaborateur. Le collaborateur va s'organiser et effectuer son travail en toute autonomie ; il acceptera moins facilement un contrôle.

Néanmoins, le contrôle et l'autonomie semblent être deux concepts en opposition : Plus il y a de contrôle et moins il y a d'autonomie. Ainsi Halford (2005) se demande si « *le travail à domicile constitue-t-il une nouvelle forme de contrôle organisationnel, ou offre-t-il de nouvelles formes d'autonomie et de flexibilité aux travailleurs ?* ».

Enfin, la distance pose également la question de **la gestion des carrières** à travers l'éloignement qui amène certains télétravailleurs à se sentir isolés, voire invisibles (Cocula et Fredy-Planchot, 2000 ; CEFRIO, 2001). C'est un point sur lequel le manager et la Direction des Ressources Humaines doivent être vigilants pour fournir un cadre clair, et maintenir l'équité.

2.2.4. Le management par la confiance

La distance fait émerger une caractéristique essentielle au management, la capacité à faire confiance. Dans une situation de télétravail, nous retenons deux axes essentiels à travers ce prisme :

- La confiance pour laisser l'autonomie s'exercer ;
- L'instauration de la confiance dans la relation manager-collaborateur.

- **La confiance pour laisser l'autonomie s'exercer**

Il paraît difficile, voire impossible, de s'engager dans une démarche du télétravail sans aborder la confiance. Culturellement dans l'entreprise, la notion de confiance a du mal à émerger tant les rapports hiérarchiques et les procédures prennent le dessus.

Laurent Taskin lie les notions de confiance et d'autonomie à la dimension de contrôle, à la façon dont ce contrôle s'exerce, il ajoute "L'autonomie est rarement prise spontanément par un télétravailleur

salarié”. Or, l’autonomie laissée au télétravailleur ferait implicitement partie du contrat psychologique le liant à son employeur.⁶⁴

Ainsi, un manager qui superviserait des télétravailleurs en multipliant les formes de contrôle serait délégitimé par ses collaborateurs (Deffayet, 2002).

La confiance est donc nécessaire pour que l’autonomie puisse s’exercer (Pontier 2014).

Une étude démontre aussi l’impact positif sur la productivité quand le manager fait preuve de confiance et laisse de l’autonomie (Polycom, 2017).

Ainsi, selon Fabien Blanchot, « *le management par la confiance apparaît être une situation où la confiance est largement promue par la direction, ce qui se traduit par une grande autonomie conférée aux employés et des contrôles réduits* »⁶⁵.

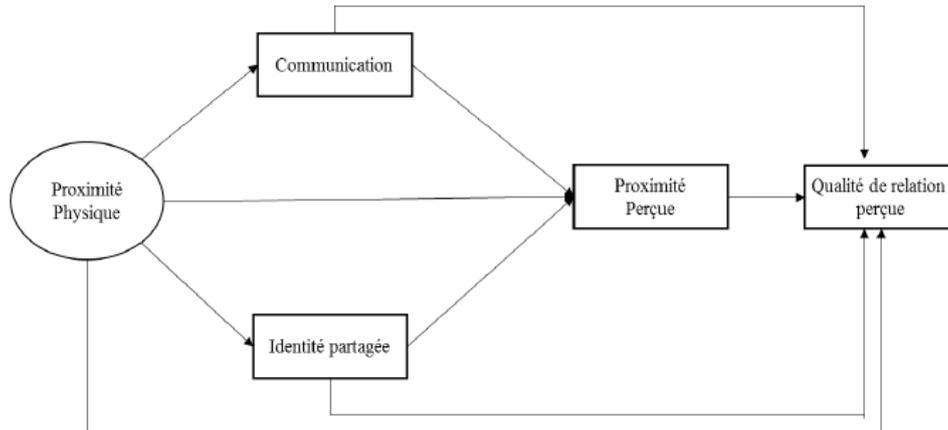
- **Instaurer la confiance dans la relation manager-collaborateur**

« *La confiance ne se décrète pas. Elle se construit, elle s’acquiert (...)* »⁶⁶. L’Organisation Internationale du Travail (OIT) ajoute que cela passe notamment par :

- La latitude laissée aux télétravailleurs dans la prise de décision ;
- La définition claire des objectifs et des délais ;
- La mise à contribution des télétravailleurs dans l’organisation d’activités ;
- Une bonne connaissance des modes de communication selon les situations ;
- Maintenir un fort lien social ;
- La capacité du manager à être à l’écoute des difficultés ou préoccupations des télétravailleurs.

La capacité à créer ce lien de confiance dépend aussi de la **proximité perçue**.

Figure n°5 : Modèle de la proximité perçue selon O’Leary, Wilson et Metiu (2014)



Dans ce modèle, la notion de communication fait référence à “ *la fréquence, l’intensité (personnalisée et personnellement signifiante) et l’interaction communicationnelle (échange et réciprocité (...))*”. L’identité partagée, quant à elle, fait référence au collectif de travail.

Par ailleurs, Erin Meyer différencie la **confiance “cognitive”** et la **confiance “affective”**. La première se construit sur la base des relations professionnelles dans l’exercice de ses missions (qualité, fiabilité), la seconde est le fruit de la qualité des moments partagés souvent dans un cadre informel (les repas par exemple).

⁶⁴ Viard C., Hachard V., Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? juin 2021, Gérer & Comprendre n°144

⁶⁵ Blanchot F., Management par la confiance : spécificité, fondements et défis, Cahier n°1, Chaire confiance et Management

⁶⁶ Degruel M., Perrier P., Conditions d’efficacité du management à distance, octobre 2009

La confiance est donc centrale dans la réussite du travail à distance. Elle doit être partagée au sein de l'équipe, aussi bien du manager que de ses collaborateurs. La confiance doit être au centre des relations quotidiennes.

Elle va ainsi permettre de gérer trois dérives :

- La hausse des conflits car la distance peut engendrer des incompréhensions ainsi que des jalousies dans l'équipe ;
- La circulation de l'information rendue difficile à distance ;
- Une angoisse du télétravailleur qui se sent seul.

Le manager ne va plus devoir compter que sur ses compétences techniques et son savoir-faire organisationnel mais il va devoir également apprendre à gérer les émotions et développer des relations interpersonnelles.

Notons surtout que, au-delà du manager, la capacité à instaurer un climat de confiance est fortement relié à la **culture d'entreprise** (OIT).

2.2.5. Le recrutement

La crise sanitaire et ses conséquences économiques ont conduit les établissements à faire évoluer leurs projets de recrutements : parmi les établissements qui avaient anticipé de recruter au 4^{ème} trimestre 2020, un quart a renoncé, et 15% ont recruté moins que prévu.

Dans ce contexte de crise sanitaire, les entreprises qui devaient embaucher ont dû s'adapter, et le recrutement de nouveaux collaborateurs s'est complexifié avec la distance. **En pratique, les entreprises ont mis fin en majorité aux entretiens d'embauche physiques au profit d'entretiens par visioconférence.**

Autrefois réservé aux candidats éloignés géographiquement de l'entreprise ou en postes en télétravail total, les candidats ainsi que les entreprises ont dû s'adapter.

En pratique, bien qu'il s'agisse d'une méthode qui offre certains avantages, notamment en termes d'organisation et de rapidité, les experts en recrutement s'interrogent globalement sur sa spontanéité mais également sur l'équité de traitement entre candidats. En effet, une mauvaise connexion ou une mauvaise lumière peut désavantager fortement l'un d'entre eux. De même, certains s'interrogent sur les biais que peuvent induire la visioconférence et s'attachent à être vigilant pour ne regarder que la technicité et la personnalité du candidat (Mathieu Loué, Executive sénior manager Hays).

Nos recherches nous ont permis de constater que les entretiens à distance permettent d'attirer de jeunes talents plus facilement ; ce qui est une aubaine pour les organisations.

Face à ce bouleversement, **les Directions des Ressources Humaines sont amenées à repenser leurs pratiques et processus vers davantage de digitalisation.** Néanmoins, les managers ont davantage de difficultés à s'adapter. Il ne s'agit pas là de maîtrise des outils digitaux, mais plutôt de difficulté pour eux de « créer d'ores et déjà une relation » avec le futur salarié. Il sera intéressant de s'interroger à une formule hybride, qui permette les recrutements tant physiques qu'à distance.

2.2.6. L'intégration des nouveaux collaborateurs

Le contexte de crise sanitaire a modifié radicalement l'intégration du collaborateur. Même si la période est peu propice aux recrutements, ils n'ont pas cessé pour autant. Et la nouvelle contrainte de distance a rendu l'intégration particulière.

En effet, pour les nouveaux collaborateurs, la découverte de l'entreprise, du métier ou encore de ses collègues se fait derrière un écran.

Il s'agit donc ici pour les managers et la Direction des Ressources Humaines de préparer cette prise de contact si particulière.

Bien qu'il n'existe pas d'étude précise sur le sujet, certaines entreprises faisaient confiance aux managers pour une intégration « sur le tas ». **L'intégration à distance a conduit les Directions des Ressources Humaines et les managers à réinventer leur processus d'accueil et à donc davantage préparer et formaliser cette intégration.** À l'inverse, les entreprises disposant déjà d'un processus clair et formalisé d'intégration ont beaucoup moins souffert.

La sensibilisation et la formation en amont du télétravailleur permet d'anticiper les difficultés susceptibles d'être rencontrées.

2.2.7. Le contrôle du temps de travail

En tant que prérogative inhérente au lien de subordination caractéristique du contrat de travail, l'entreprise, par l'intermédiaire du manager ou d'un service interne de la société, a le droit de contrôler le temps de travail des salariés, même à distance. Ce principe est d'autant plus valable puisque l'entreprise doit comptabiliser le temps de travail effectif et le temps de repos de ses collaborateurs.

Avec la mise en place du télétravail « imposé » durant la crise sanitaire, le télétravail s'est généralisé, laissant les entreprises face à la nécessité de mettre à disposition un outil de contrôle du temps de travail accessible à distance par les salariés concernés.

L'enjeu pour le manager et plus encore pour la Direction des Ressources Humaines est de s'assurer que ce type d'outil soit en place et que les salariés y décomptent leur temps de travail effectif selon les règles applicables dans l'entreprise, tout en faisant preuve de précaution dans l'usage des possibilités offertes par la technologie, et en s'assurant du droit à la déconnexion.

En effet, la porosité des frontières entre vie professionnelle et vie privée qui résulte du télétravail n'exonère pas l'entreprise, et le manager, de respecter les règles qui protègent la vie privée.

En pratique, les entreprises et plus particulièrement les Directions des Ressources Humaines ont dû adapter leurs outils ou leurs procédures afin de faire en sorte de coller au mieux aux exigences légales. Néanmoins, le contrôle du temps de travail en situation de télétravail, qu'il soit volontaire ou imposé, pose de vraies questions juridiques sur lesquelles les Directions des Ressources Humaines seront amenées à s'exprimer dans une perspective où la pratique du télétravail perdure au-delà de la crise sanitaire.

Une question majeure réside notamment dans le fait que le télétravail « imposé » par la crise sanitaire a amené les salariés à davantage fractionner leurs journées de travail pour pouvoir s'occuper entre autres des enfants. Dans une telle situation, comment peut-on assurer un décompte pertinent du temps de travail ? Comment éviter les frictions lorsqu'un manager demande à ses collaborateurs d'être disponible de telle heure à telle heure ?

L'ambivalence entre, d'une part, l'obligation pour les entreprises d'assurer le décompte du temps de travail de ses collaborateurs, et d'autre part, le recentrage pour aller vers davantage de confiance vis-à-vis des collaborateurs et de contrôler le résultat plutôt que le présentisme complexifie le rôle et la

posture du manager et de la Direction des Ressources Humaines.

2.2.8. La détection des situations à risque psychosocial

La violence du confinement et le caractère soudain de l'évènement avec comme conséquence une mise en télétravail imposé a favorisé une situation de risque psychosocial. *“Tout le monde n'est pas équipé ni émotionnellement, ni d'un point de vue familial (personnes vivant seules, gestion familiale compliquée ...) pour affronter cela”* (Docteur Martin-Desseilles)⁶⁷. À un risque lié au stress en raison du manque de préparation et de communication dans l'organisation, s'ajoute également un risque lié au contexte d'éloignement.

Un nouveau bouleversement apparaît donc dans le management des équipes. **Pour les managers, il s'agit de penser et d'organiser la relation « manager–collaborateur » dans les équipes travaillant à distance. Pour le collaborateur, le risque premier est celui de l'isolement. Pour Eric Brunelle, gérer les distances psychologiques est l'enjeu le plus important en situation de télétravail, qu'il soit volontaire ou « imposé ».**

Ruiller, Dumas et Chedotel ont tenté de répondre à la question essentielle du maintien du sentiment de proximité à distance des membres d'une équipe dispersée de télétravailleurs à travers une enquête auprès d'une société de télécom. Les résultats font émerger le concept de « sentiment de proximité perçue ». En effet, ce sentiment de proximité perçue influencerait la qualité des relations perçues dans une équipe à distance. **Il appartient donc au manager d'influencer la perception et de réduire la distance psychologique qui existe entre lui et ses collaborateurs.**

La Direction des Ressources Humaines a plusieurs leviers pour jouer pleinement son rôle durant cette période de crise sanitaire, leviers qui pourront bien entendu être utilisés bien au-delà, dans la perspective d'une organisation mixant distanciel et présentiel. Au-delà de l'obligation légale qui existe d'évaluation des risques professionnels et de mise à jour du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUER), elle peut s'appuyer sur ses rôles de Champion et de Partenaire stratégique tels que définis par Dave Ulrich en :

- Procédant à une évaluation de la charge de travail pour éviter les situations de surcharge ou de sous-charge ;
- Accompagnant les managers dans la régulation des tensions possibles entre salariés ;
- Promouvant une nouvelle culture de management du collectif de travail à travers de nouvelles modalités d'interaction à distance pour éviter les situations d'isolement ;
- Portant une communication régulière et claire afin de rassurer les salariés sur les inquiétudes que génèrent ce contexte.

2.2.9. Le développement des compétences professionnelles

Il s'agit ici de s'interroger sur les compétences spécifiques nécessaires liées à la pratique du télétravail, pour le collaborateur comme pour le manager.

Tout d'abord, dans le contexte de crise sanitaire et de télétravail, le seul fait de posséder des outils numériques, se limitant le plus souvent à la mise à disposition d'un PC (portable ou fixe) et à une connexion VPN, a été la règle pour définir un poste comme « télétravaillable ».

⁶⁷ DESEILLES M., Confinement et santé mentale, 2 avril 2020, <https://www.unamur.be/coronavirus/experts/martin-desseilles>

La maîtrise des TIC est pourtant impérative, tant du point de vue de la performance que de la capacité à maintenir le lien entre le salarié, son équipe, son manager, son entreprise.

Ces outils sont souvent qualifiés comme « intuitifs », à tort (INRS). **Il s'agit donc pour le manager ou l'entreprise d'évaluer le niveau de maîtrise de chaque membre de l'équipe et de dispenser ou mettre à disposition des formations selon les besoins de chacun.**

Il est donc nécessaire que la Direction des Ressources Humaines développe des formations spécifiques à ce mode d'organisation du travail (Taskin Tremblay, 2010).

En ce qui concerne les collaborateurs, l'essentiel des compétences à acquérir font partie des « soft skills ». Taskin et Tremblay (2010) citent la gestion du temps, la gestion de soi, la communication effective à distance, la gestion par objectifs.

S'il s'agit de viser la performance en situation de télétravail, les compétences requises et exerçant une influence sur la performance des télétravailleurs sont (Peretti-Ndiaye et Pralong, 2020)⁶⁸ :

- Comprendre son organisation ;
- Comprendre les besoins d'autrui ;
- Résoudre un problème complexe ;
- Identifier des personnes ressources ;
- Se connaître ;
- Promouvoir (se rendre visible).

Du point de vue des managers, ces derniers doivent également prendre le virage numérique et s'impliquer dans le choix des investissements numériques. En complément de cette compétence, quelles sont les compétences managériales spécifiques nécessaires au management du télétravail à distance ? Lorsque les accords de télétravail le prévoient (Pontier, 2019), près de la moitié des managers bénéficient de formation sur 4 thèmes : *“le cadre légal du télétravail, le management à distance, la gestion de l'équipe, les outils de pilotage”*.

Notons par ailleurs, qu'en 2020, une part importante des managers font part de difficultés particulières sur les aspects managériaux suivants (40 % pour 18% en 2018) :

- Détecter les collaborateurs en difficulté ;
- Gérer la fragilité des collaborateurs ;
- Maintenir le lien au sein de l'équipe.

L'accompagnement des managers par la Direction des Ressources Humaines reste semble-t-il un parent pauvre puisque seul un tiers d'entre eux aurait été accompagné dans la mise en place du télétravail (Baromètre Malakoff Humanis) et seul 13 % d'entre eux ont bénéficié d'une formation au management à distance (Axis Mundi)⁶⁹.

La mise en œuvre du télétravail nécessite un véritable accompagnement par la Direction des Ressources Humaines des salariés et des managers. Au-delà de mettre en place un catalogue de formation, il s'agit aussi d'individualiser le parcours pour répondre aux besoins spécifiques de chacun.

⁶⁸ Peretti-Ndiaye M., Pralong J., **Quelles compétences faut-il pour être un télétravailleur performant ?** Site internet Harvard Business Review France (<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/04/29946-quelles-competences-faut-il-pour-etre-un-teletravailleur-performant/>), 16 avril 2020

⁶⁹ Axis Mundi, Sondage OpinionWay (Oct-Nov 2020)

2.2.10. La gestion des conflits

Dans les organisations, il existe différents types de conflits : des **conflits spontanés**, sans gravité et temporaires, ou des **conflits latents** qui ont des racines bien plus profondes et d'origine le plus souvent organisationnelle (tâches mal définies, attentes différentes par rapport au travail à accomplir par exemple).

Dans une situation de télétravail, et cela est d'autant plus vraie avec la crise sanitaire où l'on n'a pas eu le temps de s'organiser préalablement et d'instituer des modes de fonctionnement précis, une des principales difficultés réside dans **la disparition des mécanismes d'ajustement mutuel**. À distance, nous avons plus de mal à percevoir les signaux laissant deviner qu'il existe des frictions au sein d'une équipe.

Or, si un manager ignore qu'il y a un conflit, les tensions risquent de s'accroître et la situation peut dégénérer et influencer de manière négative le collectif de travail, et par voie de conséquence l'engagement, la motivation au travail, et à fortiori la performance.

Il s'agit donc pour le manager d'être en mesure de percevoir ces signaux par l'utilisation des outils technologiques adaptés et de créer des espaces de discussion propices à cette gestion. Pour la Direction des Ressources Humaines, il s'agira d'agir en « éclairé » en restant à l'écoute des collaborateurs et de doter les managers des compétences nécessaires ou d'assurer leur montée en compétences.

2.3. Les bouleversements spécifiques à la Direction des Ressources Humaines

Les Directions des Ressources Humaines ont été face à de nombreux bouleversements et ont dû relever les défis d'une crise inédite. De ce fait, les Directions des Ressources Humaines ont été amenées à gérer en parallèle différentes missions complexes durant cette crise.

La première d'entre elles a consisté à poursuivre un certain nombre de tâches du périmètre Ressources Humaines habituel, mais de manière à la fois revisitée et renforcée. En effet, la paie est plus complexe car s'y ajoutent plusieurs données, notamment celle du chômage partiel. L'enjeu de la gestion des risques psycho-sociaux devient également essentiel quand il était, jusque-là, lié seulement à quelques situations spécifiques.

Ainsi, leurs tâches administratives, tout comme les missions à fortes plus-value, sont non seulement quotidiennes, mais rendues très complexes par les modifications régulières de protocoles, et de décrets.

La seconde a été d'appuyer et de soutenir les managers en leur proposant des repères, un cadre de travail pour gérer leurs équipes en période très complexe. Leur rôle a consisté ainsi à s'assurer que les conditions de travail et de sécurité soient respectées sur le terrain, et que les collaborateurs confinés disposent de ce qui est utile pour télétravailler. Les Directions des Ressources Humaines ont dû aussi trouver des solutions pour construire avec les managers des outils efficaces permettant de s'assurer que les équipes se portent bien, sans pour autant trop entrer dans l'intimité.

La troisième a été de gérer la communication auprès des salariés et des représentants du personnel. En effet, la communication interne a pris davantage de sens durant cette crise du Covid-19 pour entre autres rassurer les équipes en télétravail ou en activité partielle. D'après une étude de MyRHline, 88% des entreprises ont d'ailleurs mis en place une cellule de crise et un plan de communication spécifique.

Les collaborateurs en télétravail sont plus que jamais en demande d'informations et en quête de sens dans leur travail. Une **bonne communication interne** devient alors, dans ce cadre, **un outil de management** qui va contribuer à maintenir l'implication des collaborateurs dans l'entreprise et favoriser la collaboration entre les équipes. Il en ressort que durant une période où les incertitudes sont de mises, la transparence et la clarté dans la communication sont primordiales pour que les collaborateurs conservent leur motivation et gardent la confiance dans leur entreprise.

La communication auprès des représentants du personnel a également dû être renforcée. En effet, la mise en place de mesures comme le recours au chômage partiel, la mise en place du travail à distance, les dérogations concernant la durée maximale de travail doivent être prises en concertation avec le comité social et économique (CSE) et la commission santé, sécurité et condition de travail (CSST). Par ailleurs, les Directions des Ressources Humaines ont dû actualiser le document unique d'évaluation des risques (DUER), conjointement avec les instances représentatives du personnel.

Pour de nombreux DRH, la crise a favorisé le "**repositionnement de la fonction Ressources Humaines**", observe Philippe Vivien, vice-président du groupe de conseil RH Alixio. *« 2020 a été une année phare, une année critique pour les DRH et pour la fonction : la DRH a tenu le cap et a retrouvé de la visibilité, et probablement de la légitimité »*. *« La crise a fortement mobilisé la fonction Ressources Humaines, et l'a positionnée dans les ordres du jour des Comex avant les sujets financiers, c'est un point important »*, confirme Bénédicte Crété-Dambricourt, la DRH de Groupama.

Enfin, **la digitalisation de leurs processus a fortement occupé les Directions des Ressources Humaines**. Nous avons déjà évoqué le processus de recrutement, le processus de « onboarding » ou de « offboarding ». **La transformation numérique de la formation est sans nul doute un des processus qui a le plus fortement évolué et progressé**. Au-delà des besoins spécifiques au télétravail, le développement ou maintien des compétences est un sujet crucial pour la performance de l'entreprise et de ses salariés. Ainsi, 84% des collaborateurs estiment que la formation professionnelle est nécessaire pour assurer leur employabilité et pour 76 % d'entre eux, c'est bien leur employeur qui porte la responsabilité du développement de leurs compétences.

Durant la crise sanitaire, 67 % des départements formation ont adapté leur stratégie ou leur offre (88%) pour assurer le bon déploiement de leur Plan de développement des compétences⁷⁰.

Le télétravail de masse induit par la crise sanitaire s'est traduit par une accélération de la digitalisation de la formation pour 49 % des entreprises afin de la rendre disponible aux télétravailleurs (Baromètre RH 2020, Deloitte).

Les départements RH ont dû faire face au développement de leurs propres équipes, ainsi seules 13 % d'entre elles considéraient que leurs équipes étaient pleinement préparées pour y faire face, mais faisaient aussi face à un faible taux d'adoption (22%) des salariés aux modalités de formation numérique avant la crise (Speexx, 2021).

Les modalités de formation à distance mises en place sont multiples :

- Classes virtuelles ;
- Modules de e-learning ;
- Capsules vidéo ;
- Partage de bonnes pratiques ;
- Mentorat par des pairs.

⁷⁰ CEGOS, La révolution de la formation à distance (<https://www.cegos.fr/ressources/news/infographie-comment-la-crise-covid-revolutionne-la-formation-a-distance>), 16 février 2021

Notons que la digitalisation de la formation nécessite de développer des offres pédagogiques conçues dès le départ pour être dispensées à distance, d'investir dans des plateformes ou des outils adaptés à cette modalité.

Pour y faire face près de 75% des entreprises ont dédié plus d'un tiers de leur budget formation 2021 à la formation numérique, près de 19 % y consacrant plus de 50 %. (Speexx, 2021).

Nous pouvons désormais nous questionner sur les points suivants : Après avoir pallié l'urgence au début de la crise, mis en place de nouvelles organisations du travail, rassuré les salariés et les représentants du personnel à travers une communication renforcée, fait évoluer leurs processus pour plus de digitalisation facilitant ainsi l'accès à distance, et veillé à la santé et à la sécurité des salariés, et maintenant après près d'un an de crise, comment les Directions des Ressources Humaines ont-elles évolué, et quel rôle espèrent-elles jouer au sein d'organisations dont le fonctionnement et les normes ont été brutalement remis en cause, mais également est-ce que les attentes des salariés ont changé ?

En conclusion, bien que la gestion d'une équipe à distance soit plus complexe et délicate à réaliser, les fondamentaux de management d'une équipe ne changent pas (H. Besser, 2013). **Ce sont le niveau d'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines et les actions du manager et les techniques qu'il met en place pour adapter son mode de management aux équipes à distance qui changent.** Regardons si notre étude empirique vient confirmer cela.

Partie 2 : Analyse empirique - Comment le télétravail « imposé » questionne les pratiques managériales et l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines ?

Le télétravail est un sujet très vaste. En tant que professionnels des Ressources Humaines, la crise du coronavirus constitue pour nous un effet d'aubaine puisque, du jour au lendemain, elle a placé la question du télétravail au cœur des réflexions stratégiques et opérationnelles des entreprises.

Or, notre expérience professionnelle nous a permis de constater que ce mode d'organisation du travail a connu une progression très lente, et particulièrement en France ; une majorité de managers et même de Directions des Ressources Humaines voyant le télétravail comme un mode d'organisation du travail nuisant à la performance de l'entreprise et au développement de ses salariés.

Sur ce point, nous avons constaté que la littérature a donné lieu à de nombreux travaux qui ont cherché à appréhender les impacts de la pratique du télétravail principalement sur les aspects organisationnels, sociaux et individuels mais elle s'attache peu aux effets pragmatiques du télétravail sur les pratiques managériales et à l'accompagnement de la fonction Ressources Humaines associé.

De plus, nous constatons également que la crise sanitaire a impliqué de prendre en compte un élément complémentaire qui concerne le caractère imposé et soudain de la situation, laissant les entreprises, par l'intermédiaire des managers et de la Direction des ressources Humaines, face à la nécessité de s'adapter et de trouver des solutions rapides pour assurer la poursuite des activités, prévenir les risques de dégradation des conditions de travail et leurs effets sur la santé des salariés.

Après avoir exposé notre méthodologie de recherche et d'analyse des données (A), nous procéderons ensuite à l'analyse des résultats (B). Dans le cadre de cette analyse, nous proposerons une grille méthodologique de recommandations, pour faire en sorte que le télétravail puisse être déployé de manière efficace dans une organisation du travail appelée dans le futur à durer et à être plus hybride, mêlant le distanciel au présentiel.

A. Méthodologie de recherche et d'analyse des données

Fortes des deux constats ci-dessus, nous avons décidé de focaliser notre étude sur les pratiques managériales et d'orienter notre axe de recherche vers **comment la mise en œuvre du télétravail « imposé » questionne les pratiques managériales et l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines ?** en collectant et en analysant les informations récupérées sur le terrain auprès des trois typologies d'acteurs principalement impactés : le salarié, le manager et la fonction Ressources Humaines.

1. Méthodologie de recherche

Il s'agit ici d'explicitier les choix méthodologiques que nous avons fait (1.1), puis non présenterons la construction des guides d'entretien, ainsi que leur évolution (1.2), la construction de l'échantillonnage d'entreprises interviewées (1.3) et les limites rencontrées (1.4).

1.1. Nos choix méthodologiques

Dans la mesure où il s'agissait pour nous de rechercher et de collecter l'ensemble des solutions apportées par les managers et la Direction des Ressources Humaines dans la mise en œuvre des pratiques managériales en situation de télétravail « imposé », il nous est apparu plus pertinent d'utiliser **l'enquête qualitative**. En effet, l'enquête qualitative, par **un entretien semi-directif**, nous permet d'aller questionner, en plus des pratiques managériales sélectionnées, les pratiques qui, d'un premier abord, ne sont pas en corrélation avec notre sujet pour la personne interviewée.

C'est donc une **démarche de recherche inductive** que nous avons entreprise, en partant des remontées concrètes du terrain, et en cherchant à les recouper entre les trois typologies d'acteurs interrogés.

1.2. Élaboration des guides d'entretien

1.2.1. La construction de la trame des guides d'entretien

Pour nous permettre de collecter et de croiser les données entre les acteurs interrogés (salarié, manager et fonction ressources humaines), nous avons construit **trois guides d'entretien** (un guide à destination de chacun des acteurs visés).

Afin d'assurer une homogénéité et équité dans la collecte des données, et ainsi d'éviter les biais que chacune d'entre nous pouvait introduire, nous avons établi un premier guide d'entretien, pour chaque acteur, décliné en 5 parties :

- Présentation et questions pratiques ;
- Introduction du sujet ;
- Signalétique ;
- Questions principales et questions de relance et enfin, une question concluant le questionnaire invitant la personne interviewée à partager des bonnes pratiques managériales expérimentées durant la période de télétravail « imposé » ou l'invitant à introduire une pratique managériale en lien avec notre sujet qui n'aurait pas été citée ;
- Conclusion.

La partie relative à **la présentation et aux questions pratiques** a pour objectif de se présenter, puis de demander à l'interviewé l'autorisation d'enregistrement et de citation dans le cadre de la restitution des résultats. L'enregistrement a aidé à la retranscription de l'entretien, nous permettant de réécouter certaines parties pour mieux en assurer le codage dans notre grille d'analyse, et a facilité l'extraction des verbatims pour en avoir une retranscription fidèle dans la citation.

L'introduction du sujet nous permet de partager avec la personne interviewée ce qui a contribué au choix de notre problématique et de définir son cadre.

La signalétique permet de recueillir des éléments relatifs au profil de l'interviewé et d'analyser si certains facteurs (sexe, ancienneté dans l'entreprise...) influencent de manière significative les résultats.

Les **questions de relance** reposaient sur les trois premiers chapitres de notre grille d'analyse :

- Les pratiques managériales ;
- La gestion de la déslocalisation et les conditions de travail ;
- Le rôle de la Direction des Ressources Humaines.

Une **conclusion** incluant des remerciements, une proposition d'envoi de notre mémoire d'expertise une fois celui-ci finalisé et enfin une invitation à venir assister à notre soutenance orale.

1.2.2. La phase de pré-test des questionnaires et la rectification des guides d'entretien

D'un point de vue méthodologique, et comme recommandé lors du cours de Comportement Organisationnel sur la construction d'un questionnaire d'étude, nous avons fait le choix d'effectuer un pré-test de nos trois questionnaires auprès de deux Directeurs des Ressources Humaines (DRH) de nos organisations respectives actuelles, de deux managers et de deux salariés issus également de ces mêmes organisations. Ce pré-test a pris la forme d'un **entretien en distanciel** d'une heure avec chaque bêta-testeur.

Nous avons tenu compte du profil de nos interlocuteurs pour pré-tester les questionnaires (Annexes 1, 2 et 3 : Guides d'entretien V1) et nous avons pris la décision de leur faire pré-tester le questionnaire les concernant uniquement : les deux DRH ont donc pré-testé le questionnaire « fonction Ressources Humaines », les deux managers ont pré-testé le questionnaire « manager » et enfin les deux salariés ont pré-testé le questionnaire « collaborateur ».

Ces entretiens de pré-test nous amenèrent à effectuer certaines modifications des guides d'entretien (Annexes 4 et 5 : Guides d'entretien V2 – pas de modification apportée sur le guide « manager ») :

- Pour les trois questionnaires, une réduction du nombre de questions pour les porter à un total de 8 à 10 questions par questionnaire ;
- Quelques questions ont été libellées différemment pour plus de clarté ;
- Plusieurs questions finalement non retenues dans le corps du questionnaire principal ont été utilisées comme questions de relance ;
- La refonte des questionnaires a provoqué une discussion entre les membres du groupe pour revoir notre grille d'analyse et procéder principalement à des regroupements de certains thèmes (comme management des risques psychosociaux, charge de travail, déconnexion et isolement par exemple).

Trame des nouveaux guides d'entretien
1. Présentation de l'intervieweur + Questions pratiques
2. Introduction du sujet et pratiques managériales
3. Signalétique de l'interviewer
4. Interview avec questions ouvertes + Questions de relance
5. Conclusion (remerciements + invitation)

Fortes de ce travail de pré-test, nous sommes allées à la rencontre de salariés, de managers et de directeurs des ressources humaines.

Afin également de continuer à enrichir notre réflexion, nous avons poursuivi nos lectures en parallèle, avec une abondance de littérature paru en 2021 sur le sujet. Nous avons ainsi identifié la gestion des conflits comme pratique managériale fortement bouleversée par la distance ; pratique que nous n'avons pas citée jusqu'alors. Nous avons donc ajouté ce thème à notre revue littéraire et à notre grille d'analyse, sans toutefois avoir pu le questionner directement dans le cadre de nos interviews.

1.3. Échantillonnage des entreprises interviewées

Encore une fois de manière intuitive et unanime, sans doute d'ailleurs influencées par nos propres profils d'entreprises et parce que ces dernières nous semblaient présenter des enjeux plus importants du fait de leur taille et d'éclatement de leur organisation à travers des localisations multiples, nous avons très rapidement fait le choix d'interroger des entreprises de plus de 1000 salariés.

Une fois ce choix effectué, nous avons utilisé deux approches pour créer notre échantillonnage :

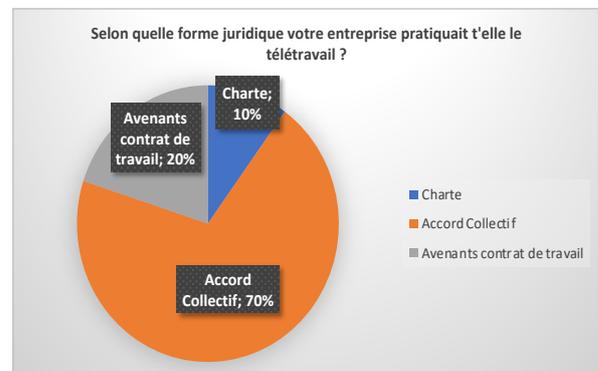
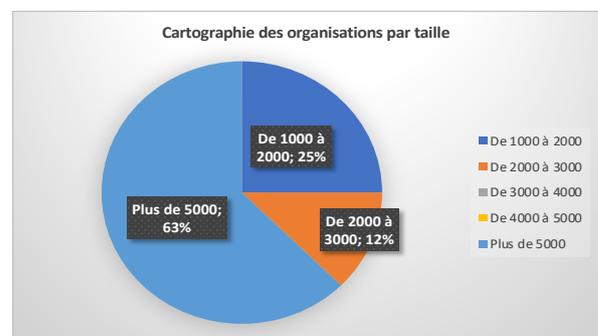
- Notre réseau personnel et professionnel ;
- Par recommandation à la suite d'un entretien précédent.

In fine, ce sont 25 interviews d'une durée moyenne d'une heure et dix minutes qui ont été menés dont :

- 8 entretiens de managers ;
- 9 entretiens de collaborateurs puisqu'une organisation a jugé pertinente de nous faire rencontrer deux collaborateurs présentant une pratique du télétravail différente (un collaborateur pratiquant déjà le télétravail avant la crise sanitaire et un autre collaborateur ayant été confronté à la mise en télétravail « imposé » durant la période de crise sanitaire) ;
- 8 entretiens de professionnels de la fonction ressources humaines ayant été en première ligne et ayant participé pleinement à la mise en œuvre du télétravail « imposé » au sein de leurs organisations.

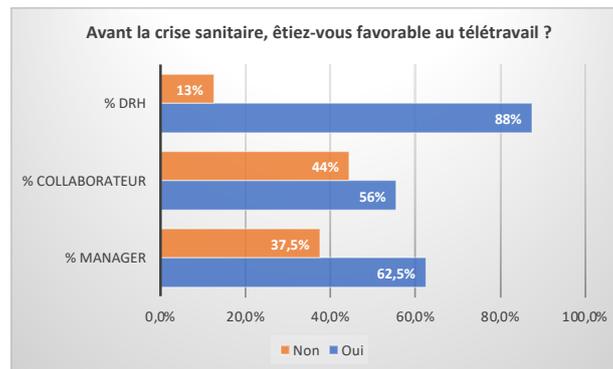
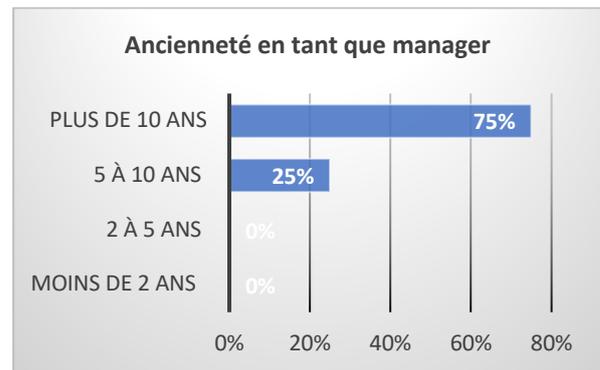
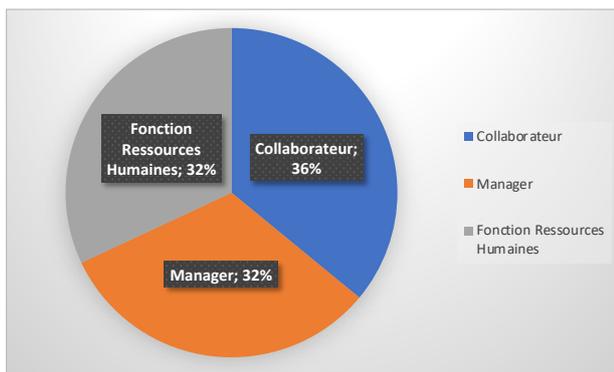
Au global, nous avons rencontré **25 professionnels représentant 8 organisations différentes**. Les panels de la taille d'entreprises, du secteur d'activité et des profils interviewés sont répartis de la manière suivante.

Panel des entreprises interviewées



Bien que les entreprises disposent d'un acte juridique formalisant le télétravail avant la crise sanitaire, il est à noter que peu de salariés le pratiquaient sur une base régulière.

Panel des profils interviewés



Tous les interviews ont été exploités dans le cadre de notre restitution empirique.

1.4. Limites méthodologiques

La première limite réside dans le nombre d'entreprises interrogées. En effet, notre recherche s'étant limitée à 8 organisations, **nos résultats ne peuvent prétendre être exhaustifs**. Même si nous avons veillé à avoir une représentativité des secteurs d'activité, cela reste néanmoins **un échantillon restreint**. Toutefois, la présence de solutions identiques apportées par les managers et la Direction des Ressources Humaines nous amène à pouvoir tirer **des enseignements généraux par recoupement**.

La seconde limite a trait à **la retranscription des entretiens** dans notre grille d'analyse. Chacune de nous a été amenée à réaliser plusieurs entretiens avec les différentes typologies d'acteurs. Or, la retranscription de ces entretiens ayant été réalisée par un autre membre du groupe, cela a sans doute introduit des **biais de compréhension**, malgré le fait que nous ayons tenu plusieurs sessions de travail sur la manière de retranscrire et de coder l'entretien pour parler un langage commun. Cela se constate notamment dans la manière de classer les verbatims qui ont parfois été codés dans une autre thématique que celle utilisée par d'autres membres du groupe. Cela a rendu le travail d'analyse et de restitution très complexe, nécessitant une session de travail supplémentaire de relecture et de codification des verbatims.

2. Méthodologie d'analyse des données qualitatives : les grilles d'analyse

Avant de passer à une analyse des résultats, l'étude qualitative appelle la construction de grilles spécifiques à chaque étude permettant une vision macro et micro des données (2.2.1) et dans notre cadre des extractions chiffrées des données (2.2.2).

2.1. Les grilles d'analyse développées et/ou exploitées

Comme exposé préalablement, chaque entretien a fait l'objet d'un enregistrement, après avoir obtenu l'accord de l'interviewé. À l'aide de cet enregistrement, une retranscription a été faite sous Word, suivie d'une retranscription sur une grille d'analyse préalablement construite à partir de notre revue de littérature et testée par les membres du groupe (2.1.1). À cette grille, se sont ajoutées trois grilles d'analyse complémentaires pour nous permettre de recouper, par thématiques, les verbatims pour chacune des trois typologies d'acteurs interrogés (2.2.2), afin d'extraire les résultats significatifs nous permettant de tirer des enseignements généraux par recoupement.

2.1.1. La grille d'analyse globale des verbatims par thématiques

L'objet de notre étude étant de rechercher les solutions apportées par les managers et la Direction des Ressources Humaines face au questionnement posé dans la mise en œuvre des pratiques managériales en situation de télétravail « imposé », notre grille d'analyse finale comporte donc **quatre chapitres** :

- Le chapitre 1 regroupe les **10 pratiques managériales** telles que développées dans notre revue de littérature (*De quelles pratiques managériales parle-t-on ... ?*) qui constituent des thématiques à part entière de notre questionnement :
 - o Le management de la performance ;
 - o Le management du collectif de travail ;
 - o Le management de l'engagement et de la motivation au travail ;
 - o Le management par la confiance et l'autonomie (avec une distinction entre les deux notions) ;
 - o Le recrutement ;
 - o L'intégration des nouveaux collaborateurs (« onboarding ») ;
 - o Le contrôle du temps de travail ;
 - o La détection des situations à risque psychosocial (de manière plus générale, le management des risques psychosociaux) ;
 - o Le développement des compétences professionnelles (incluant l'évaluation et la promotion) ;
 - o La gestion des conflits : bien que cette thématique soit apparue en poursuivant nos lectures alors que nos interviews avaient déjà été réalisés, nous n'avons pas eu l'opportunité d'interroger de manière explicite sur celle-ci.
- Chapitre 2 : Notre revue de littérature a mis en avant **2 thématiques** d'analyse, qu'il nous a semblé pertinent d'interroger, comme des conditions de réussite non négligeables, à la pratique du télétravail :
 - o La gestion des conditions de travail (matériels, logement, espace de travail, maturité numérique, confidentialité des données...) ;
 - o La gestion de la déspatialisation/l'éloignement.
- Chapitre 3 : **Le rôle de la Direction des Ressources Humaines** constitue une thématique à part entière de notre questionnement (*... et quel accompagnement de la Direction des Ressources Humaines ?*).
- Chapitre 4 : Dans la perspective d'enrichir nos recommandations, nous avons inclus une thématique de questionnement supplémentaire relative à **l'évolution du télétravail après crise comme mode d'organisation du travail** appelé dans le futur à durer et à devenir plus hybride, mêlant du distanciel et du présentiel.

In fine, ce sont **15 thématiques** qui sont retenues et analysées.

Cette première grille a pour objectif de synthétiser les pratiques managériales ayant fait l'objet d'un enjeu stratégique majeur en contexte de télétravail « imposé » (grille synthétique) ainsi que l'ensemble des solutions qui ont été apportées sur le terrain. Elle apporte aussi un éclairage sur le rôle joué par la Direction des Ressources humaines ainsi qu'une analyse prospective du télétravail après crise (grille détaillée).

C'est l'ensemble des verbatims qui y sont repris.

L'intérêt de cette grille est de garder **une vision macro de chacun des interviews**, et de pouvoir croiser les thématiques relevées spontanément, celles relevées après relance, puis celles n'ayant pas été relevées.

Grille d'analyse avant retranscription

	VERBATIMS		
	Aborde le thème spontanément	N'aborde pas le thème	Aborde le thème après relance
1. PERFORMANCE			
2. COLLECTIF/COOPÉRATION AU TRAVAIL			
3. ENGAGEMENT/MOTIVATION AU TRAVAIL			
4. CONFIANCE			
5. AUTONOMIE			
6. RECRUTEMENT		Pratiques managériales opérationnelles	
7. ONBOARDING/INTEGRATION			
8. CONTRÔLE DU TEMPS DE TRAVAIL			
9. DETECTION DES SITUATIONS A RISQUE PSYCHOSOCIAL			
10. FORMATION/DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES/PROMOTION			
11. GESTION DES CONFLITS			
12. CONDITIONS DE TRAVAIL		Facteurs clés de succès	
13. DESPATIALISATION/GESTION DE L'ELOIGNEMENT			
14. RÔLE DIRECTION RESSOURCES HUMAINES		Rôle de la DRH	
15. EVOLUTION ORGANISATION DU TRAVAIL APRÈS CRISE		Evolution organisation du travail après crise	

Exemple : Grille d'analyse après retranscription Zoom sur l'interview du manager de l'entreprise A

Grille synthétique

Thèmes	Aborde le thème spontanément	N'aborde pas le thème	Aborde le thème après relance
1. PERFORMANCE	1		
2. COLLECTIF/COOPÉRATION AU TRAVAIL	1		
3. ENGAGEMENT/MOTIVATION AU TRAVAIL	1		
4. CONFIANCE		1	
5. AUTONOMIE			1
6. RECRUTEMENT	1		
7. ONBOARDING/INTEGRATION	1		
8. CONTRÔLE DU TEMPS DE TRAVAIL		1	
9. DETECTION DES SITUATIONS A RISQUE PSYCHOSOCIAL	1		
10. FORMATION/DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES/PROMOTION	1		
11. GESTION DES CONFLITS			1
12. CONDITIONS DE TRAVAIL	1		
13. DESPATIALISATION/GESTION DE L'ELOIGNEMENT	1		
14. RÔLE DIRECTION RESSOURCES HUMAINES	1		
15. EVOLUTION ORGANISATION DU TRAVAIL APRÈS CRISE	1		
Total général	11	2	2

Grille détaillée

	Aborde le thème spontanément	N'aborde pas le thème	Aborde le thème après relance
1. PERFORMANCE	1		
"Mise en place de ASANA pour suivre la réalisation des tâches" (outil de gestion de communication d'équipe) "Tout le monde a remarqué qu'on était plus efficace à distance", "Avec ASANA, ils sont suivis par le système et il y a une meilleure priorisation des tâches"			
2. COLLECTIF/COOPÉRATION AU TRAVAIL	1		
"Ca nous a permis de mettre en place des outils, des règles du jeu et des rituels...Nous avons développé en 2 mois ce que nous aurions fait en 2 ans..." Mise en place de rituels, point collectifs d'équipe (2 fois/semaine), points individuels d'équipe (1 fois/sem), Comodalité difficile à gérer, clarification des processus de travail (qui fait quoi ?), Mise en place de ASANA pour outil de gestion des tâches, ASTAGANT (outil de gestion de projets à distance) et MIRO (animation à distance/brainstorming), moment de convivialité (coffee distance), "Dans les rituels, intégrer des espaces d'inclusion", "Quand on voit les gens tous les jours, on peut se parler quand on veut, pas nécessaire de faire des points formalisés"			
3. ENGAGEMENT/MOTIVATION AU TRAVAIL	1		
Enquête de satisfaction tous les 3 mois (note de 0 à 10)			
4. CONFIANCE		1	
"Les managers orientés vers le contrôle ne changent pas " et "je ne crois pas que ces managers vont aller vers de la confiance"			
5. AUTONOMIE			1
6. RECRUTEMENT	1		
Recrutement possible partout en France voire partout dans le Monde avec des coûts moindres),			
7. ONBOARDING/INTEGRATION	1		
"Pour le onboarding, cela a changé les choses notamment pour la partie d'intégration en magasin (des fonctions support) qui nécessite plus de travail pour le manager dans le sens préparation/planification"			
8. CONTRÔLE DU TEMPS DE TRAVAIL		1	
ASANA- "Ils vont être suivis par le système"			
9. DETECTION DES SITUATIONS A RISQUE PSYCHOSOCIAL	1		
"Moins de contrôle car on n'a pas la personne en face" "Sentiment de perte d'information, on oublie quelquefois les collègues qui sont à distance" "J'ai signalé une collaboratrice de l'équipe qui envoyait des mails à minuit"			
10. FORMATION/DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES/PROMOTION	1		
Evaluation "cela n'a rien changé si ce n'est d'avoir mieux formalisé"			
11. GESTION DES CONFLITS			1
12. CONDITIONS DE TRAVAIL	1		
ASANA- "Ils vont être suivis par le système" "Certaines personnes dans des petits espaces (les jeunes en particulier et les collaborateurs avec des enfants en bas ages) l'ont mal vécu, les personnes dans des plus grands espaces ou sans enfants l'ont mieux vécu". "Certaines personnes sont allées travailler en Province pour avoir des conditions de travail plus favorables" Fréquence en 100% télétravail pendant la crise (5j/semaine) puis progressivement un retour au bureau quelques jours par semaine. Auparavant, pas d'expérience d'équipe en télétravail.			
13. DESPATIALISATION/GESTION DE L'ELOIGNEMENT	1		
"Sentiment de perte d'information", "on oublie quelquefois les collègues qui sont à distance"			
14. RÔLE DIRECTION RESSOURCES HUMAINES	1		
"Pas vraiment d'accompagnement de la DRH, les RH ne sont pas des copilotes mais plutôt dans le coffre". Pas assez d'accompagnement (ex sourcing de CV), la DRH n'est pas un élément stratégique de l'organisation (notamment sur les compétences nécessaires pour l'avenir), doivent être plus dans l'anticipation. Mais ce n'est pas de leur faute, on ne les implique pas dans la stratégie". Le DRH n'est pas au COMEX ("ce sont des gens qui ne sont pas au coeur du business")			
15. EVOLUTION ORGANISATION DU TRAVAIL APRÈS CRISE	1		
"Je n'étais pas favorable au télétravail avant la crise sanitaire, maintenant je ne reviendrais pas en arrière", "Un des plus gros enjeux c'est la mesure de la productivité et le flexi-travail", "Utilisation du télétravail comme avantage compétitif ?" (économies au niveau des coûts ? - recrutement possible partout en France voire partout dans le Monde avec des coûts moindres), meilleure Qualité de vie au Travail, Attention problématique du logement"			
Total général	11	2	2

Une fois cette première grille remplie, il nous est apparu pertinent **de reporter par typologies d'acteurs** les dispositifs mis en place, pour faire émerger les enjeux majeurs à considérer selon la nature de l'acteur (sont-ils les mêmes ?) et les solutions communes apportées.

2.1.2. La grille d'analyse globale des verbatims par thématiques et par typologies d'acteurs

Ces grilles d'analyse ont été agrémentées à l'issue de l'ensemble de nos interviews.

Avant d'être croisé par typologie d'acteurs et de passer à l'analyse, une phase de contrôle d'exhaustivité et de fiabilité des données a été nécessaire.

Afin de s'assurer d'une prise en compte des informations fournies lors des interviews et de la pertinence de celles-ci, nous avons passé en revue la grille d'analyse, en respectant plusieurs étapes :

- Revue de l'ensemble des interviews pour une seconde lecture afin de s'assurer qu'aucune information n'a été omise dans la grille d'analyse ;
- Relecture et validation des verbatims pour s'assurer de leur compréhension et de leur pertinence. Cette étape a donné lieu à de nombreux échanges au sein du groupe.

Exemple : Zoom sur la retranscription des trois acteurs interrogés sur le thème de la pratique de management des risques psychosociaux

COLLABORATEURS	MANAGERS	FONCTION RESSOURCES HUMAINES
9. DETECTION DES SITUATIONS À RISQUE PSYCHOSOCIAL		
"alerte dans les équipes pour les nouveaux qui ne connaissent pas le TT"	"Difficulté chez certains collaborateurs de pouvoir se déconnecter"	"+25% de la présence des non cadres"
"Difficile de décrocher de son travail", on se lève plus de notre chaise. Mais la vie familiale lui donnait des limites "aller chercher ma fille à la crèche"	"Il n'y avait pas une semaine ou je ne contactais pas au moins une fois en direct mes collaborateurs"	"Faire attention à des signaux faibles"
"En distanciel, on est plus concentré sur le ton de la voix d'où un accroissement de la sensibilité"	"J'étais très attentive aux horaires d'envoi des mails"	"Messages d'attentions a se donner les uns des autres"
"En terme de confort de vie, le télétravail m'a apporté beaucoup"	"Je les écoutais plus, les signaux faibles,...) j'étais vachement plus réactif et plus attentif"	"On a mis en place un numéro de téléphone gratuit pour tous les salariés, un numéro de soutien psychologique" Qualisocial"
"J'ai augmenté mes amplitudes horaires"	"Ca fatigue les gens"	"Programme we care" avec cellule psy et formations (conférences oblig, ateliers, dialogue continu, CSST) sur les risques...)
"Je choisis les moments où je suis interrompu"	"Je savais que certains étaient isolés(...)" "Moi j'ai une famille", "Prêt à faire des attestations pour pouvoir sortir"	"Au bout d'un moment, c'est l'isolement qui a pesé sur les collaborateurs et les managers, et notamment les personnes qui ont besoin du regard des autres pour exister"
"Le fait de communiquer nous a permis de sentir que telle ou telle personne avait plus de difficulté à appréhender cette situation"	"Le télétravail n'a jamais été considéré par mon équipe comme un isolement"	"Certaines personnes ont été en situation d'isolement cela a été remonté par le CSE, il faut que les équipes RH analyse chaque personne. Le télétravail c'est pas accessible à tous" (aptitudes à télétravailler)
"Morning meeting chaque jour donc on pouvait donner notre sentiment sur la charge de travail"	"Les gens ont bossé comme des malades", plus de déconnexion, il n'y a plus cette rupture. Le moment dans les transports = moment de déconnexion. Prendre du temps pour déjeuner"	"Dans les entretiens individuels, beaucoup de collaborateurs ont mis en avant le fait qu'ils ne parvenaient pas à se déconnecter, et que cela influençait leur équilibre vie privée/vie pro. Si les personnes ne se déconnectent pas elles-mêmes, personne ne peut le faire à leur place"
"On fait des horaires à rallonge", on se reconnecte le soir	"Moins de contrôle car on n'a pas la personne en face"	"Les DRH ont du réguler la charge de travail" (intervention auprès des managers)
"Ai commencé à pleurer au bout de 2 mois de télétravail, ne voyant pas le retour au bureau venir" (arrêt de travail de 2/3 mois)."Les personnes se sont mises en danger du fait de leurs amplitudes horaires" (perception de dispo permanente du fait de plus d'enfants à amener à l'école et plus de temps à passer dans les transports)	"Apero Zoom pour garder le contact mais difficile de lancer une conversation. Bp d'énergie pour peu de résultat"	"RPS En augmentation liés aux conditions de travail, isolement, équilibre pro/privée...au final on s'en rend compte que maintenant"
"Beaucoup trop de réunions de suivi (car on ne voit plus gens pour faire le point), qui accentuent la charge de travail"	"Appels téléphoniques réguliers en one to one"	"Les fonctions support sont très fatiguées"
Gain de temps sur les transports lui a évité de travailler qqfois tard le soir (besoin ponctuel) : "Ca a été salvateur"	"Changement d'organisation au moment du passage au 100 % télétravail" (période d'instabilité)	"Formation des managers et employés aux RPS. La plus grosse difficulté était de savoir comment vont les employés alors qu'on ne les voit plus. Ligne d'écoute psychologique (pas de variation durant le confinement)"
"Il y a eu des débordements d'horaires et peu de pause déjeuner", "mais j'ai réussi au fur et à mesure avec des confinements moins strictes à refaire des horaires plus "normaux", "mais surtout la charge de travail lors du 1er confinement était plus importante car les réunions se sont multipliées (échanges skype pour s'ajuster)"	"Charge de travail plus importante pour les managers"	"La formalisation d'échanges qui étaient avant informels fait exploser mon agenda, je suis perçue comme moins disponible"
"Le fait que les gens savent que vous êtes chez vous toute la journée, c'est devenu un gigantesque "bordel" car on se retrouve avec des réunions sur des plages horaires de travail à rallonge et sans pause-déjeuner"	"Collab célib et seuls dans un appart donc je les ai bp appelés (cellule tel). Mais difficulté avec les couples avec enfants on s'était un peu trompé de cible car la RH avait insisté sur les célib"	"Difficulté liée à la déconnexion"
"Lors de grosse charge de travail : Temps gagné dans les transports devient du travail effectif, midi pratiquement pas de pause. Pas de perte de temps à discuter avec les collègues. Certains de mes collègues profitent de ce temps gagné pour faire des activités personnelles"	"Enquête de suivi/satisfaction et retour pour certains qui vivaient mal l'isolement"	"Mise en place cellule niveau d'écoute en Europe à partir de mai 2020 car différents cas compliqués : retour sur sites pour certain (burn out, dépression, personne isolée...) et le manager restait avec eux sur site. La détection s'est faite par le manager car call 1 fois par semaine avec les salariés a été demandé" (manager = relais)
"Mise à disposition d'un numéro de télé médecine par la mutuelle et numéro cellule psychologique, organisation ponctuelle de réunions autour de la santé au travail (ex : osthéo qui est intervenu sur l'ergonomie). La charge de travail ne permet d'aller à toutes les réunions proposée"	"Hotline mise en place si besoin pour les salariés"	"Plus difficile pour les jeunes et les personnes qui vivent seules. A appelé régulièrement les personnes à risque par téléphone; Manager voit toute leur équipe a minima 1 fois par semaine => nécessaire mais la formalisation génère une charge de travail supplémentaire pour les managers"
"Ne pas "sentir" la vie du groupe est un risque psychologique"	"J'ai mal vécu l'enfermement, à force de ne plus avoir de contact les gens ne voient plus la nécessité et ne comprennent pas pourquoi il faut revenir sur site"	"Point hebdo avec chaque collaborateur selon taille des équipes pour rester vigilant!"
"Pas facile surtout lors du 1er confinement avec les enfants/le travail, organisation à trouver"	"La communication avec des call réguliers a permis de gérer la charge de travail"	"J'ai réalisé que certains collaborateurs ne fixaient pas bien les limites du temps de travail (appel client 20h30). Pour tous élargissement des plages horaires "il faut savoir s'arrêter". Imposer un certain rythme : imposer des pauses"
"Je n'ai pas souffert d'isolement car j'étais avec mon épouse mais je pense que c'est un risque potentiel, et perso je n'hésite pas appeler mais certains ont peur de déranger, sont timides"	"Le manager a été amené à détecter des situations de salariés à risque. Créer un cadre d'intimité pour que les salariés parlent librement"	"Service interne de 40 salariés, managers déjà très sensibilisés aux RPS, juste "mise à jour" pendant la période Covid"
"Pas favorable au télétravail car difficile de dissocier vie privée/vie pro, a trouvé une solution de télétravail mais pas à son domicile (dans une pièce annexe du cabinet libéral de son mari)"	"Le poste de commercial a été modifié moins de prospection, mais reste le même" (inconfort)	"Très normé pour les conseillers. Pour les autres gros sujet pour les fonctions support cadre, certains n'arrivent plus à mettre la frontière (exigence boulot/dire non), donc mise en place de programmes de formation sur sensibilisation et séance de travail coaching collectif pour approche de travail manager/équipes. Cela se détecte car les collaborateurs sont fatigués, des mails sur des horaires anormaux, répétitif... charge de travail. Si détection entretien RH et manager mais pas suffisant donc mise en place de ce programmes"
"Des plages horaires de travail très importantes, exacerbé du fait qu'on ne passe plus de temps dans les transports et que lon n'emmène plus les enfants à l'école"	"Le télétravail permet un gain de temps du trajet, le télétravail est une bonne chose, qualité de vie, limite embouteillage"	Une des "dérives" de la période, "les gens ne savent plus s'arrêter"
plus difficile en télétravail peut déborder sur les horaires	"Les agendas se sont alourdis pour avoir une dispo permanente auprès des équipes. Plus de réunions du fait du télétravail car on ne capte plus les informations que l'on pouvait avoir à la machine à café, ou en allant voir directement qu'un pour discuter, ou à la cantine. Besoin de caler un créneau tel"	
"Quand il y a une grosse charge de travail, le télétravail permet d'étendre la journée de travail sur le temps gagné sur le transport et cela évite de travailler le soir"	"Pas d'alerte particulière, j'ai accentué le lien avec mes collaborateurs mais pas de stress à part sur l'activité partielle et la baisse de salaire"	
"Quand on a besoin d'une info, moins simple à distance"	"Du fait de gérer les enfants, les salariés étaient amenés à se connecter à des horaires inhabituels pour faire leur travail (le manager doit savoir détecter si cette connexion est "normale" ou "symptomatique). Est attentif aux horaires d'envoi des mails. Besoin de remettre du sens dans les actions que l'on a à gérer pour éviter la surcharge"	
	"Un équilibre vie privée/vie pro mis à mal du fait des conditions de travail pour certains salariés qui doivent travailler dans le salon, ou dans la cuisine"	
	"Sentiment de perte d'information, on oublie quelquefois les collègues qui sont à distance"	
	"J'ai signalé une collaboratrice de l'équipe qui envoyait des mails à minuit"	

Une fois ce travail effectué, nous avons ainsi obtenu **les tableaux d'analyse pivots de notre étude empirique**.

Il est à noter que nous nous sommes questionnées sur **la pertinence d'intégrer une analyse comparative par sociétés et une analyse portant sur les éléments de signalétique des acteurs** pour faire potentiellement émerger des différences significatives. Sans pour autant être exhaustives, notre analyse quantitative, à l'aide de la grille d'analyse synthétique, **n'a pas mis en évidence de différences significatives**.

2.2. Résultats chiffrés des données collectées

Pour **analyser les données collectées**, nous avons décliné le tableau d'analyse sous deux formes :

- **Données synthétiques et quantitatives** où chaque case avec verbatims est remplacée par la valeur 1 pour identifier les pratiques managériales relevées par le terrain comme enjeu stratégique majeur ;
- **Données qualitatives** : les solutions relevées selon la typologie d'acteurs avec verbatims qui permettront notre restitution des résultats par thématiques.

Tableau d'analyse quantitative faisant émerger les thèmes clés

Thèmes	% Aborde le thème spontanément	% Aborde le thème après relance	% N'aborde pas le thème
1. PERFORMANCE	57%	15%	28%
2. COLLECTIF/COOPÉRATION AU TRAVAIL	72%	20%	8%
3. ENGAGEMENT/MOTIVATION AU TRAVAIL	40%	24%	36%
4. CONFIANCE	40%	4%	56%
5. AUTONOMIE	40%	20%	40%
6. RECRUTEMENT	16%	40%	44%
7. ONBOARDING/INTEGRATION	40%	24%	36%
8. CONTRÔLE DU TEMPS DE TRAVAIL	52%	20%	28%
9. DETECTION DES SITUATIONS A RISQUE PSYCHOSOCIAL	62%	9%	29%
10. FORMATION/DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES/PROMOTION	23%	21%	56%
11. GESTION DES CONFLITS	NC	NC	NC
12. CONDITIONS DE TRAVAIL	71%	6%	23%
13. DESPATIALISATION/GESTION DE L'ELOIGNEMENT	64%	12%	24%
14. RÔLE DIRECTION RESSOURCES HUMAINES	64%	36%	0%
15. EVOLUTION ORGANISATION DU TRAVAIL APRÈS CRISE	56%	36%	8%

Maintenant que la méthodologie d'analyse et la méthodologie d'analyse de données sont exposées, nous allons présenter dans la partie suivante les résultats collectés lors de notre recherche empirique.

B. Analyse des résultats et recommandations

Pour chaque thème, nous vous proposons tout d'abord de confronter les informations récupérées sur le terrain avec la littérature. Puis, dans un second temps, nous poursuivons notre étude en présentant les solutions apportées par les managers et la Direction des Ressources Humaines dans la mise en place du télétravail « imposé ». Ainsi, notre analyse des résultats s'attachera à décliner les pratiques managériales (1), puis les conditions de travail ainsi que les effets induits de la déspatialisation (2), conditions de réussite non négligeables à la pratique du télétravail. Nous nous attacherons ensuite à croiser les visions sur le rôle de la Direction des Ressources Humaines durant cette période (3) et sur la perception des acteurs sur le mode d'organisation du travail après crise sanitaire (4).

Enfin, après avoir réalisé nos 25 interviews, l'intuition d'un membre de notre groupe nous a amené à évoquer la **Pyramide de Maslow**, tant sous l'angle des actions déployées par les entreprises que par les préoccupations énoncées par les salariées. Il nous est alors apparu pertinent de construire nos recommandations (5) selon cette base méthodologique.

1. Les pratiques managériales à l'épreuve du terrain

1.1. Le management par la confiance

Dans la littérature, le thème de la **confiance** est particulièrement mis en avant ; soit comme un **prérequis nécessaire** à la mise en œuvre du télétravail, soit comme **un frein** à sa mise en place.

Nous nous attendions donc à ce que ce thème soit abordé de manière significative lors de nos interviews. Or, parmi l'ensemble de nos 25 interlocuteurs, seuls 11 d'entre eux ont abordé ce thème (dont 10 de manière spontanée).

Pour aller plus loin, il est intéressant de s'attarder sur la manière dont chaque typologie d'acteurs le perçoit pour mettre en avant les similitudes et les divergences. Si le thème est abordé par 50 % des représentants de la fonction Ressources Humaines et managers, seuls un tiers des collaborateurs aborde le sujet.

Lorsque le thème est abordé par les managers et les collaborateurs, il l'est sous un **angle positif**. Ainsi, le manager de l'entreprise G déclare « *J'ai une forte confiance dans tous mes collaborateurs* » ou encore le collaborateur de l'entreprise A va préciser « *Mon manager me fait totalement confiance* ».

Le management par la confiance est aussi présenté comme une composante nécessaire à cette modalité d'organisation du travail. Spontanément certains le lient à la notion de contrôle (Collaborateurs H et B) ou à la notion d'autonomie (Manager C).

Du point de vue des représentants de la fonction Ressources Humaines, ceux-ci sont unanimes : **cette crise inédite a renforcé cette compétence managériale**. Ainsi, le DRH de l'entreprise D parle d'évolution de "*mindset*" et souligne l'importance de "*l'ancrer*" pour le futur. Le DRH de l'entreprise B ajoute que le contexte a permis à l'entreprise et à ses managers de se rendre compte qu'ils pouvaient faire confiance aux collaborateurs en situation de télétravail. Le DRH de l'entreprise E fait, quant à lui, référence au **management par la confiance** comme partie intégrante de la **culture d'entreprise** du fait de sa nationalité "*américaine*", dans laquelle la confiance est donnée "*a priori*".

Lorsque le thème a été abordé négativement, il l'a été par trois des managers interviewés à propos d'autres managers. Ils font ainsi référence au manque de confiance qui aurait été à « *l'origine de départ de collaborateurs* », selon le Manager de l'entreprise H. Ce dernier élargit également le sujet à la culture d'entreprise qui « *doit évoluer* ».

Le Manager de l'entreprise A va même jusqu'à s'interroger sur la capacité de ses pairs à évoluer : *“les managers orientés vers le contrôle ne changent pas”*. Dans la même perspective, le manager de l'entreprise B souligne que **le sujet divise les managers** : ceux qui managent par la **confiance** sont favorables à la mise en place du télétravail, alors que ceux qui ont un style de management plus axé sur le **contrôle** y sont défavorables.

Dans ce contexte, et si le télétravail devient une modalité d'organisation du travail qui s'installe sur le long terme, cette compétence devrait donc être évaluée et développée, adressée par les Directions des Ressources Humaines.

Afin d'approfondir le sujet, avons souhaité vérifier si les résultats obtenus sur ce thème étaient cohérents avec ceux de sujets connexes, mais liés, que sont le contrôle du travail et de la performance ainsi que l'autonomie. Car finalement ce sont bien les pratiques managériales, la flexibilité laissée aux collaborateurs qui leur prouvent le niveau de confiance de leur manager ou de leur entreprise.

1.2. Le contrôle du travail et le management de la performance

Pour notre analyse, les thèmes de la performance et du contrôle du travail ont été regroupés. Ceux-ci ont été abordés spontanément par moins de 50 % de nos interlocuteurs, et cela quelle que soit la typologie de l'interviewé. Nous en avons dégagé **quatre axes principaux**.

1.2.1. La coordination de l'équipe

La mise en place d'**outils collaboratifs** a été la solution choisie par les entreprises A et C. Dans les deux cas cités, elle n'est évoquée que par le manager et le collaborateur. Ce choix s'est porté sur deux outils différents (AZANA et JIRA), afin de suivre la bonne réalisation des tâches de chaque membre de l'équipe. Pour le manager de l'entreprise A, il s'agit bien d'un système de contrôle *“ils vont être suivis par le système”*. Le collaborateur de l'entreprise A y voit une amélioration car préalablement ce suivi était oral, mais évoque le sentiment mitigé de certains de ses collègues sur ce **mode de contrôle** à la vue de tous. Ce point précis est d'ailleurs évoqué par le représentant de la fonction Ressources Humaines de l'entreprise D, en précisant que les outils informatiques permettent un contrôle par tous *“Rouge pas dispo, Vert : dispo”*. Ces remarques nous évoquent de manière très claire la **“stratégie du regard collectif”** telle que définie par Valsecchi (2003).

En complément aux outils collaboratifs, des **réunions de suivi de l'activité** ont été mises en place. Pour l'entreprise H, elles sont organisées sur une base journalière lors du premier confinement, provoquant une lassitude évoquée par le collaborateur *“trop répétitives”* c'était *“too much”*. Il s'agit donc dans les faits de **trouver le bon équilibre afin de ne pas ébranler le sentiment de confiance**. D'une manière générale, nous constatons que des points réguliers, **plus fréquents** qu'en présentiel, qu'ils soient collectifs ou individuels, ont permis aux managers de :

- Suivre l'avancement du travail ;
- Faciliter la coordination au sein de l'équipe ;
- S'assurer de la bonne atteinte des objectifs.

La fréquence de référence est au maximum la semaine.

1.2.2. Le suivi de la performance

Le suivi de la performance est abordé par le terrain de manière très spécifique, à travers le **management par les résultats**. Il est essentiellement évoqué par les managers (75%) ou les

collaborateurs (45%), alors que seulement un seul de nos interlocuteurs Ressources Humaines (11%) aborde cette thématique.

Tous s'accordent à dire que, bien plus que le temps de travail, c'est le « *résultat* », qui doit être suivi, « *les livrables* », « *l'avancement* » et les « *KPIs* ».

Cependant, ce n'est pas la pratique du télétravail qui a instauré ce mode de management, il existait déjà avant la crise sanitaire. Plusieurs interviewés nous l'ont confirmé : « (...) *ça ne change rien si on est au bureau ou à la maison* », « *nous sommes habitués à organiser notre travail par nous-mêmes, (...) nous ne sommes pas fliqués* », c'est « *dans la culture d'entreprise* ».

Le rôle de la Direction des Ressources Humaines, même s'il est peu évoqué, ressort comme **un acteur intervenant en support du manager en cas de baisse de la performance**, afin d'apporter du soutien et mettre en place les actions nécessaires pour retrouver le bon niveau de performance (Entreprise B).

1.2.3. Les gains en efficacité

Quand le thème est traité, il s'agit souvent de souligner **les gains de productivité** ou au minimum le **maintien de la performance**. « *Tout le monde a remarqué qu'on était efficace à distance* » selon le Manager A. La mise en œuvre imposée du télétravail serait donc la preuve indéfectible qui manquait et ainsi plus rien ne devrait s'opposer à son déploiement en dehors du contexte sanitaire actuel.

Un point particulièrement mis en avant est relatif à **l'efficacité des réunions**. « *On va vraiment à l'essentiel* » dit le collaborateur A. « *On est focus sur l'objectif* » exprime le collaborateur E1. « *Les réunions démarrent à l'heure* » indique le DRH D. Il y a moins de perte de temps entre deux réunions.

Le temps consacré aux relations informelles se serait transformé en temps de travail effectif (Collaborateur G).

1.2.4. La pratique du télétravail ne serait-elle pas remise en cause en cas de baisse de la performance ?

Le Manager E pense que son entreprise **limiterait le télétravail** si les équipes ne délivraient **pas le niveau de performance attendu**.

Ce sentiment est corroboré par la DRH de l'entreprise H : quand une **baisse de performance individuelle** est constatée, le **retour sur site** est préconisé. Elle ajoute par ailleurs que selon elle, **le télétravail pratiqué à forte fréquence impacte l'efficacité sur le long terme**.

Comme si la modalité même du télétravail était l'unique cause possible du défaut de performance, certaines catégories de collaborateurs seraient en « *roue libre* ».

D'ailleurs, les croyances ont la vie dure. Ainsi le Manager H reconnaît qu'il est **convaincu que l'équipe est moins productive en situation de télétravail**, tout en admettant qu'il s'agit d'un avis purement subjectif.

1.3. L'autonomie : compétence et pratique managériale ?

Nous avons été particulièrement marquées par le fait que la notion d'autonomie n'est pas citée par 40 % de nos interlocuteurs, et par 62,5 % des représentants de la fonction Ressources Humaines. Or, elle est un élément fondamental dans les recherches relatives à la pratique du télétravail.

En effet, elle doit être une **compétence** acquise du collaborateur d'une part, et la **contrepartie** du télétravail d'autre part, car elle s'associe à une forte marge de manœuvre laissée aux télétravailleurs dans l'organisation de leur journée de travail.

Ce sont les managers qui abordent ce thème de manière très significative (87,5%), pour souligner que :

- Leurs collaborateurs sont autonomes ;
- C'est un **critère essentiel** pour être en mesure de pratiquer le télétravail.

Il s'agit aussi d'une **pratique managériale** préexistante au télétravail, qui a été ajustée à la situation de télétravail « imposé » : « *plus de liberté, d'autonomie, que je donne avec plaisir* » (Manager G), notamment pour prendre en compte la fermeture des écoles et la prise en charge des enfants (Manager E).

Certains managers vont plus loin et y voit un levier pour favoriser la **rétenion** des collaborateurs, notamment des plus jeunes (Manager B). Dans le cas particulier de l'entreprise B dont l'activité relève de Centre d'appels, le collaborateur cite l'ancienneté dans le poste comme un élément qui lui confère plus d'autonomie.

Le représentant de la fonction Ressources Humaines de l'entreprise E avait parlé de la confiance comme faisant partie de la **culture d'entreprise**, plusieurs collaborateurs y font aussi référence à propos de l'autonomie.

Il est à noter que lorsque **les collaborateurs** s'expriment au sujet de l'autonomie (44%), ils l'abordent sous l'angle de **la latitude qui leur est laissée par leur manager** ou leur entreprise, et non pas celui d'une compétence nécessaire.

Les représentants de la fonction Ressources Humaines sont alignés sur la thématique de l'autonomie. Ils la qualifient comme un **préalable au télétravail** et comme une pratique managériale cruciale dans le management des équipes pour faire face aux attentes des collaborateurs, en distanciel ou présentiel, la base de « *l'empowerment* » des collaborateurs (DRH G).

Néanmoins, nous constatons que la question de sa mesure n'est cependant pas évoquée. Elle nécessiterait pourtant d'être clarifiée, notamment si elle devenait un critère d'obtention du droit à télétravailler.

Ajoutons également que la liberté d'organiser son travail ne s'oppose pas à la nécessité d'exercer un contrôle et notamment sur le temps de travail.

1.4. Le contrôle du temps de travail

Ce thème est abordé par 70% du panel (et de manière spontanée pour 50%).

Si nous entrons dans le détail, seules deux entreprises ont suivi **le temps de travail** à proprement parlé. Pour l'une d'entre elles (relevant de l'activité de Centre d'appels), cela n'a pas demandé d'efforts particuliers car le suivi se fait en distanciel comme en présentiel sur la base du « *log-délog* » décrit par le Manager B. Le contrôle du temps de travail étant totalement imbriqué dans l'activité, le suivi a été complètement transparent pour le collaborateur.

Une seule (Entreprise F) a donc mis en place des outils spécifiques : « *On a instauré du badgeage à distance* » commente le représentant de la fonction Ressources Humaines de l'entreprise F. Or, le Collaborateur F a fait part de ses difficultés à « *(..) rentrer ses journées de travail dans le système* ». Dans un cas comme dans l'autre, **le suivi du temps de travail n'est jamais relié à une problématique de confiance.**

L'entreprise H aurait néanmoins souhaité le mettre en place mais ne l'a pas fait faute d'outil.

Cependant, la problématique n'est pas spécifique au télétravail, ainsi le suivi est censé être réalisé par les managers, qui ne le font pas. Le DRH de l'entreprise D évoque cette problématique comme un sujet du passé « *avant c'était un sujet* » et présente la confiance comme un préalable : « *il faut faire confiance* ».

Dans l'Entreprise G, le DRH reconnaît qu'aucune consigne n'a été donnée.

Pour l'ensemble des entreprises qui n'ont pas mis en place ce suivi, la problématique du respect de la législation est posée, car le contrôle du temps de travail est une obligation et pourrait donner lieu à de nombreux contentieux. Pour répondre à cette contrainte légale, les Directions des Ressources Humaines auront donc un rôle primordial à jouer pour formaliser un cadre clair à la pratique du télétravail et à identifier des outils de pointage de gestion du temps de travail adaptés.

1.5. Le management du collectif et de la coopération au travail

La coopération et le collectif de travail est un thème largement affecté par le télétravail « imposé ». La déspatialisation a modifié significativement le « travailler ensemble ».

En effet, la disparition des temps informels tels que le rendez-vous à la machine à café ou les manifestations de mécontentement en réunion a rendu le travail plus compliqué.

Durant la crise sanitaire, les managers, dans leur grande majorité, ont mis en place ou maintenu **des rituels**, individuels et collectifs, avec les équipes pour garder le contact et pour avancer sur les sujets opérationnels.

Ces réunions virtuelles ont pour objet de permettre d'aborder l'avancement des tâches mais également et surtout de discuter à bâtons rompus afin de recréer une « ambiance de bureau ».

Afin de rendre la réunion plus vivante et de tenter de décrypter le langage corporel, nous constatons que la majorité des managers nous indique demander à leurs équipes **d'allumer leurs caméras**. Ils sont nombreux également à avoir créé des **groupes WhatsApp**.

Les réunions sont organisées par les managers, qui sont plutôt positifs sur le résultat attendu. Les collaborateurs sont davantage critiques.

Attachons-nous au point de vue des managers parmi lesquels 100% ont abordé ce thème de la coopération. Comme développé lors de notre revue de littérature, il ressort d'une étude réalisée au sein d'une entreprise belge du secteur IT (Taskin, 2003), que les salariés interrogés estimaient qu'il était du ressort du manager d'assurer et de maintenir le niveau d'échange approprié. Nos entretiens révèlent que les managers ont respecté ce rôle d'**organisateur d'échanges**. En effet, aussi bien du point de vue du manager que du collaborateur, des réunions régulières sous la forme de visioconférences ont été organisées.

En revanche, il a été relevé par un manager **la difficulté d'apaiser les relations conflictuelles dans les équipes à distance**.

Selon cette même étude, et cela est confirmé par le manager H notamment, (« *pour un bon collectif de travail il faut limiter le télétravail à 1 ou 2 jours maximum par semaine, pour créer du lien une émulsion* »), **l'organisation hybride distanciel/présentiel maintient davantage la coopération et le collectif de travail** qu'un 100% distanciel. Nous pouvons ainsi faire le parallèle avec l'étude de Monique Pontier dans laquelle elle soulignait que 75 % des entreprises limitaient sciemment la pratique du télétravail à 1 ou 2 jours par semaine dans leurs accords collectifs, afin de contenir le risque de rupture du collaborateur avec son équipe notamment.

Du point de vue des collaborateurs parmi lesquels 67% ont abordé spontanément ce thème, une réserve est apportée aux « **morning meetings** » ou « **apéro zoom** ». Ils indiquent que ce format ne permet pas d'échanger véritablement. Une préférence est apportée aux **appels téléphoniques en face à face** qui permettraient un échange plus libre et une communication plus fluide. Ainsi, le collaborateur de l'entreprise G exprime sa retenue quant à l'échange à distance, « *à 5 sur Skype pas vraiment d'échanges possibles* ».

Du point de vue des professionnels de la fonction Ressources Humaines, le management de la coopération est abordé spontanément par 50% d'entre eux (25% ne l'abordent pas). Certains ont mis en place des « **coffee talk** » en ligne animés par la fonction Ressources Humaines et ont recueilli un bon succès, surtout pendant les périodes de confinement. Ainsi, le DRH de l'entreprise B nous indique « *Nous avons mis en place des réunions où les collaborateurs pouvaient s'inscrire pour créer du lien "coffee talk", pour échanger à distance sur différents sujets* ». Il a été observé une plus forte présence en ligne que les moments de convivialité « cafés » organisés au bureau. Nous constatons donc que le besoin de contact était alors plus fort durant cette période.

Le maintien de la coopération et du collectif de travail ressort donc comme un enjeu majeur avec la distance. Et, les entreprises se sont adaptées et ont su maintenir des rituels ou trouver des solutions pour adapter les pratiques managériales et maintenir cette coopération et ce collectif de travail.

Ajoutons aussi, qu'animé par cet enjeu de la coopération et du collectif de travail, **un retour au bureau est toutefois plébiscité par les directions**. Or, une large partie des collaborateurs qui ont pu toucher du doigt les bénéfices du télétravail, exprime désormais un frein pour reprendre le chemin du bureau. Nous voyons ainsi émerger ici un enjeu fort pour la fonction Ressources Humaines qui va devoir s'attacher à « faire revenir » les salariés sur site. L'expression collective de notre panel met alors en avant **la proposition d'un modèle de télétravail plus hybride** qui permettra de conserver un collectif de travail d'une part, tout en proposant un élargissement des pratiques du télétravail d'avant crise d'autre part.

1.6. Le management de la motivation et engagement au travail

Le passage au télétravail modifie le rôle du manager (Deffayet, 2002). Nous glissons, en effet, d'un rôle de supervision à un rôle de coach. **L'idée n'est plus de contrôler ses collaborateurs mais d'obtenir d'eux une motivation et un engagement malgré l'éloignement.**

A travers notre enquête empirique, nous remarquons que **les managers ont le sentiment d'avoir joué un rôle moteur** dans la motivation et l'engagement des salariés.

En effet, sur les 25 personnes qui composent notre panel, 56% ont abordé spontanément ce thème de la motivation et de l'engagement. Sans surprise, 100% des managers l'abordent alors que les représentants de la fonction Ressources Humaines et les collaborateurs ne sont respectivement que 38% et 50% à le considérer comme majeur.

Le manager C considère que **l'autonomie est une caractéristique de l'engagement** : « *Mes équipes sont autonomes, j'ai un management cool donc pas de problème d'engagement* ». Pour le manager G, l'engagement et la motivation n'ont pas changé avec la distance. En revanche, pour le manager H, il a fallu se tourner vers l'humain et moins vers le business.

Dans l'entreprise A, **une enquête de satisfaction** a été mise en place tous les trois mois. Le DRH A considère que le lien avec les collaborateurs a le plus manqué aux salariés mais ne fait pas le constat d'une perte de motivation.

Pour la plupart des managers, la motivation et l'engagement sont restés les mêmes en distanciel qu'en présentiel : une personne peu motivée au bureau est une personne peu motivée en télétravail.

Cependant, on note **une différence de traitement et de perception selon les fonctions**. En effet, le DRH H considère que la motivation a varié pour une population bien définie qui est celle des commerciaux : *« problème chez les commerciaux, les autres ont bien fonctionné »*.

Le manager D insiste quant à lui sur **la difficulté de motiver et d'engager de nouvelles recrues** : *« Comment donner l'esprit d'entreprise quand tu ne vois pas les gens (pour les nouveaux embauchés) »*.

Ce thème de l'engagement et de la motivation est intimement lié aux thèmes de la confiance, du contrôle du temps de travail et de l'autonomie dont nous abordons également les résultats.

1.7. Le recrutement et l'intégration des nouveaux collaborateurs

Pour notre analyse, le recrutement et l'intégration des nouveaux collaborateurs ont été regroupés comme faisant partis du processus global d'embauche d'un nouveau collaborateur.

Il est important de préciser que toutes les entreprises n'ont pas été confrontées à ce sujet ; la période ayant donné lieu à un certain gel des embauches.

De fait, le thème du recrutement est peu abordé, compte tenu de **la raréfaction des recrutements** en cette période si particulière. Il est ainsi spontanément abordé par seulement 16% du panel.

La **mise en place des entretiens d'embauche en visioconférence** a été une vraie nouveauté pour de nombreux professionnels de la fonction Ressources Humaines. Le DRH A nous indique d'ailleurs que *« les entretiens en visioconférence ont été une nouveauté pour les RH »*. Seules les entreprises habituées à recruter sur tout le territoire où les entreprises internationales ont été plus agiles sur ce nouveau mode de recrutement. Ainsi, le DRH E nous précise que *« la pratique du recrutement à distance était déjà établie »*.

Sur cette nouvelle pratique, les sentiments sont parfois divergents :

- Le manager G a embauché deux personnes et dit avoir souffert (*« on est moins bien certain de la personne quand on ne la voit pas »*). Le manager E commente *« L'idéal sont les entretiens en présentiel. Néanmoins, du fait que je suis amené à recruter pour plusieurs sites en France, je me suis vite adapté au recrutement à distance »* ;
- Le DRH G nous précise que les entretiens à distance sont *« (...) déjà d'actualité du fait du contexte international de l'entreprise. Après la crise, le recrutement en visioconférence perdurera »*.

La question de l'intégration d'un nouvel entrant est sans surprise **plus évoquée par les managers et les représentants de la fonction Ressources Humaines (87 % pour les deux) que par les collaborateurs (33 %)**.

Il s'agit d'un sujet peu exploré dans la littérature, car généralement la préconisation est de ne proposer le télétravail qu'à partir d'un minimum d'ancienneté dans le poste afin notamment de :

- Développer le "savoir travailler ensemble" ;
- Développer un sentiment d'appartenance ;
- Favoriser la transmission du savoir par les pairs et le manager ;
- Intégrer les process et outils ;
- Évaluer les difficultés rencontrées et adapter le parcours aux besoins du nouvel embauchés.

Avant la crise, l'atteinte de ces objectifs passait généralement par une période d'intégration sur site.

D'après notre enquête empirique, nous remarquons qu'un consensus émerge : intégrer un nouvel embauché à distance « ***c'est compliqué*** ! » (Collaborateur B et D, Manager D, DRH E, G, H).

Les raisons énoncées sont :

- Une augmentation de la charge de travail pour le manager qui doit mettre en place une planification plus détaillée du parcours d'intégration ;
- La difficulté à créer son réseau ;
- Une perte de temps et d'efficacité ;
- La difficulté de transmettre la culture d'entreprise à distance.

Finalement, l'intégration des nouveaux collaborateurs a été un des **motifs dérogatoires pour venir travailler sur site** (Entreprise A, B, G, H). Une exception : le manager de l'entreprise C a totalement digitalisé « *l'onboarding* » via un « *Welcome package avec tous les liens* ».

En conclusion l'exercice est peu apprécié et nos interlocuteurs sont très dubitatifs sur la qualité de l'intégration dans ce contexte et s'interrogent sur le niveau de rétention, d'engagement une fois la crise passée.

1.8. Le développement des compétences professionnelles

Deux sous-thèmes préexistent dans cette thématique, comme conditions inhérentes au développement des compétence professionnelles :

- L'entretien d'évaluation du collaborateur ;
- La formation professionnelle.

1.8.1. L'entretien d'évaluation

En situation de télétravail « imposé », **cette thématique ressort très peu** comme étant un enjeu majeur dans l'exercice des pratiques managériales. L'évaluation est un thème peu abordé par les personnes interrogées. Sur 25 interviewés réalisés, 72% des personnes interrogées n'abordent pas cette pratique et 20% l'abordent après relance. Une analyse plus précise de notre panel met en évidence deux aspects :

- Le thème est essentiellement abordé par les représentants de la fonction Ressources Humaines et les managers ;
- Le thème n'est pas abordé par les collaborateurs.

Nous constatons que **la généralisation du télétravail n'a que peu impacté le système d'évaluation** ; raison pour laquelle le thème n'est que très peu abordé.

En effet, en pratique, **les entretiens annuels ont subsisté en distanciel sur le même modèle qu'en présentiel**. Le manager A s'exprime ainsi « *cela n'a rien changé si ce n'est d'avoir mieux formalisé* ». Un point intéressant ressort à travers les propos du manager de l'entreprise D, puisque celui-ci indique avoir profité de l'un des deux confinements pour dérouler ses entretiens en présentiel, soutenant l'impossibilité de les tenir en distanciel. Pour lui, « *On a réussi à les faire en présentiel entre deux confinements, ça ne se fait pas en visioconférence* ».

Dans une des entreprises interrogées (Entreprise C), la culture du « feedback » est très forte, ce qui permet des entretiens sans surprise, en présentiel comme à distance.

Il est à noter également que **l'enjeu de l'évaluation tient plus en la fixation d'objectifs précis en amont de l'évaluation**, plus qu'en la forme de l'entretien.

Bien que l'évaluation d'une équipe à distance soit plus difficile à réaliser, les fondamentaux de management d'une équipe ne changent pas. Le manager va devoir mettre en place des techniques pour s'adapter aux équipes à distance. Ce constat vient confirmer nos premières conclusions de revue de littérature.

1.8.2. La formation professionnelle

Si le sujet a été évoqué par 68 % de notre panel, seuls 36 % en parlent spontanément (et seulement pour 11 % les collaborateurs).

Si la **digitalisation de la formation** n'est pas un sujet nouveau, elle se limitait essentiellement au **E-learning**. Et, sans surprise, c'est la modalité qui a été proposée lors des premiers mois de télétravail « imposé ».

Du point de vue des collaborateurs, elle a été « *succincte* » (collaborateur A), orientée plutôt vers l'apprentissage des outils (collaborateur G, Manager C, F, DRH A). D'autres indiquent même qu'ils n'ont pas eu connaissance de ce qui a été mis en place (Collaborateurs F et H).

La formation à distance est jugée compliquée s'agissant de l'intégration de nouveaux collaborateurs par le Collaborateur B.

Certaines entreprises ont procédé à **une transformation des programmes de formation dispensés en présentiel en format virtuel**. Néanmoins, ce format est évalué comme moins efficace car « *on est plus facilement incité à faire autre chose en même temps* » (Collaborateur E2).

Du point de vue des représentants de la fonction Ressources Humaines, ceux-ci se sont focalisés dans un premier temps sur :

- La **capacité à dispenser des contenus à distance**, autres que le e-learning. (DRH B, E et H).
- **La formation des managers** sur l'animation des équipes à distance (DRH A, B, F, D, G, Manager B et D).

Un format émerge, le **partage des bonnes pratiques** au sein d'une Communauté de managers via :

- Des Webinars (DRH A) ;
- Des mini ateliers (DRH F) ;
- Le café virtuel (DRH G).

Force est de constater que le format virtuel est particulièrement adapté à l'objectif : format court qui permet de s'affranchir des distances géographiques, permettant ainsi de donner réalité et consistance à la notion de « Communauté de manager ».

S'il est un domaine RH qui a bénéficié de la crise Covid pour accélérer sa digitalisation (outils, contenus, format), c'est bien celui du développement des compétences. Au-delà des formations formelles dispensées par l'entreprise, de nombreux interlocuteurs ont admis que la période leur a permis de développer de nouvelles compétences par **la pratique et l'expérience** (modèle 10, 20, 70). Durant les interviews, il apparaît que **les entreprises ont réorienté leurs actions de formation pour faire face au contexte et aux besoins immédiats. Pour cette raison, le déploiement du Plan de développement des compétences défini avant la crise n'est jamais évoqué**. Le gouvernement est aussi allé dans ce sens en reportant de plus 18 mois l'obligation légale du Bilan de l'entretien

professionnel à 6 ans (réforme de la formation du 5 mars 2014). Cela semble avoir été bien admis ou compris par les collaborateurs, (pour le moment ?).

Enfin, le développement des compétences collaborateurs au sens large n'a pas fait partie des préoccupations majeures de ces dix-huit derniers mois. Néanmoins, lors du retour à un contexte plus normalisé, il faudra apporter plus d'attention à ce sujet dans le cadre du développement d'une organisation du télétravail plus hybride.

2. Les conditions de travail et les conséquences de la déspatialisation

Ce thème aborde les aspects liés à l'organisation, les équipements des télétravailleurs ainsi que leur espace de travail à domicile.

2.1. Les conditions de travail

2.1.1. L'organisation du travail

Dans la littérature, l'organisation du travail est traitée de manière **individuelle** et **collective**. Elle questionne sur la nature des activités « télétravaillables » par rapport à celles qui nécessitent une présence sur site. En effet, la disponibilité des données et des équipements mais également l'efficacité sont des facteurs de décision.

Lors de notre enquête empirique, **les personnes interrogées ont très largement abordé ce sujet**. En effet, 88% des personnes l'abordent dont 72% de manière spontanée.

Le manque d'anticipation ou d'expérience du télétravail émergent comme une réelle difficulté. Elle est exacerbée lorsque le télétravail est pratiqué intensément. « *On a manqué d'anticipation (..) quelles tâches pourront être faites à distance ?* » (Collaborateur F).

Le DRH de la société D admet que chacun a dû dans un premier temps se « **débrouiller** » et souligne notamment particulièrement les écueils rencontrés dans la gestion de la comodalité, « *Quand tu es à distance, tu as l'impression de ne pas faire partie du match* », « *Au début chacun a fait comme il voulait* » (Manager A).

Cette perte de **repères** soudaine a conduit à la nécessité de recréer de nouveaux rituels afin de « *structurer ses journées* » (Collaborateur H).

Afin de faire face à la situation et définir de nouveaux outils, et de repenser l'organisation du télétravail, un **groupe projet** dans la société A a été mis en place durant deux mois (période pendant laquelle les salariés étaient en activité partielle).

Le DRH de la société C mentionne que la Charte Télétravail signée en 2020 détaille l'organisation du travail. Cependant, nous n'avons pas eu plus de détails lors des trois entretiens.

Dans la majorité des cas, les managers ont organisé des points réguliers, qu'ils soient individuels ou d'équipe, à **une fréquence plus « resserrée »** (Manager G), souvent journalière sur les premiers mois.

L'entreprise B a pris des initiatives **spécifiques au contexte** afin de faciliter l'organisation du travail : les collaborateurs recevaient **chaque matin un planning** (incluant les temps de pause) **et les tâches à réaliser sur la journée**. Le collaborateur B confirme d'ailleurs ne pas avoir rencontré de difficulté dans l'organisation de son travail, si ce n'est pendant les périodes de fermeture des écoles.

Les collaborateurs qui travaillent dans des équipes dispersées géographiquement, **habitués au travail à distance**, ne relatent pas de problème. Au contraire, ils pensent que cette expérience a **facilité le passage au télétravail** (entreprises G et E).

Deux entreprises (F et E, américaines) ont pris des **mesures au niveau mondial** en termes d'**organisation des réunions** :

- Une limitation de la durée des réunions en visioconférence à 45 min, et donnant la consigne de n'inviter que les personnes absolument nécessaires. (Entreprise F) ;
- La mise en place de créneaux de réunion limités à 50 minutes afin de laisser 10 minutes minima entre deux rendez-vous, et l'interdiction de planifier des réunions le vendredi après-midi. Sur cette dernière, le Manager E, satisfait de la mesure, l'a même étendu à une journée complète par semaine sans réunion.

Il apparait que les entreprises, les professionnels de la fonction Ressources Humaines et les managers ont majoritairement peu cadré ou accompagné les collaborateurs dans l'organisation de leur journée. Une attention particulière a été portée à la coordination du travail du collectif. Ceci explique peut-être certaines dérives observées sur l'aspect charge de travail et déconnexion. Par ailleurs, faire preuve de confiance et donner de l'autonomie n'implique donc pas de se dispenser d'un cadre.

Focus sur le cas particulier du traitement des données confidentielles

La confidentialité des données est un thème peu abordé, et uniquement par 5 interviewés : 3 DRH et 2 Managers, principalement sous l'angle de l'équipement des PC portables et de la sécurisation des réseaux notamment dans les entreprises du secteur bancaire et des centres d'appels.

Avant le déploiement du télétravail, nous constatons que **ces entreprises ont dû préalablement valider un dispositif sécurisé** et/ou demander l'autorisation des clients afin que les collaborateurs puissent télétravailler.

Pour l'entreprise B, *« l'avis du client est une demande obligatoire avant le passage en télétravail, et aujourd'hui nous n'avons toujours pas de garantie/encryptage sur les wifi personnels, c'est un vrai enjeu pour la mise en place du télétravail post-crise »*. Pour l'entreprise E, comme certains clients n'ont pas donné leur accord, les collaborateurs ont donc été mis en activité partielle.

2.1.2 Les équipements matériels

Le sujet des équipements matériels est peu abordé dans la littérature d'avant-crise. Lorsque celui-ci est traité, il se cantonne aux NTIC sous l'angle d'un simple prérequis, d'une condition nécessaire.

Lors de l'enquête, **92 % de nos interviewés (dont 88 % spontanément) ont évoqué le thème** ; donc autant dire qu'il constitue un point majeur.

Les deux interlocuteurs qui n'en n'ont pas fait mention appartiennent à des entreprises qui ont rapidement répondu aux attentes des salariés en termes d'équipements (il s'agit des Entreprises G et A).

La priorité des entreprises a été tout d'abord de **permettre techniquement le télétravail** et donc de fournir des ordinateurs (portable ou fixe), tout en garantissant la sécurité des données notamment pour les entreprises qui exercent une activité de services pour des clients tiers (B, H, D, C). Les entreprises se sont ensuite attachées à ajuster les infrastructures réseau, comme le VPN. L'objectif étant d'assurer **la continuité de l'activité, la survie**.

En second lieu, s'est ensuite posée la question pour les entreprises du suivi de l'activité, puis comment faciliter le travail en équipe et assurer une bonne communication. Pour y répondre, les entreprises ont misé sur la mise en place ou l'accélération de l'usage d'outils collaboratifs (Entreprises A, B, D, G).

Finalement, alors que toutes ces entreprises ont mis en place des plans de continuité d'activité, peu d'entre elles étaient en capacité de basculer du jour au lendemain vers un télétravail de masse. Elles ont donc réagi en traitant leurs **besoins primaires**.

Le DRH G et C en conviennent, « *la première préoccupation de l'entreprise a été la mise à niveau des capacités des infrastructures informatiques* », « *les réseaux n'étaient pas assez puissants* ».

L'accélération digitale, en termes d'équipements ou de développement de compétences, est néanmoins souvent citée comme un point positif de la crise sanitaire par nos interlocuteurs :

- « *Teams est fantastique* » (Manager G) ;
- « *Grâce au COVID (...) des outils plus efficaces, plus efficaces pour nous* » (Collaborateur A) ;
- « *La visioconférence n'était pas culturelle (..)* » (DRH F) ;
- « *(...) nous a forcé à nous mettre dedans* (*Teams) (..) c'est un mal pour un bien* » (Collaborateur G) ;
- « *L'entreprise a fait un énorme bond sur le digital grâce à la crise* » (DRH C) ;
- « *J'ai pris le taureau par les cornes et je me suis dit : j'abandonne tous mes dossiers papiers* » (Collaborateur F).

Cependant, deux équipements ont particulièrement manqué aux collaborateurs : **l'écran et le fauteuil ergonomique**. Ce point émerge à la question des difficultés rencontrées et reste un irritant pour beaucoup de collaborateurs (managers inclus) qui estiment que l'entreprise et notamment la Direction des Ressources Humaines n'ont pas traité le sujet comme il fallait ou pas assez vite.

Les DRH D et C le reconnaissent : **ces deux équipements faisaient partie des attentes** des télétravailleurs et aucune réponse n'a été apportée. Le collaborateur E1 en a fait rapidement la demande et s'est vu opposer la nécessité de fournir un **justificatif médical**. Deux mois plus tard, l'entreprise mettait en place une allocation de 200 € mais sans accepter le remboursement des achats réalisés avant la mise en place de la mesure. Le DRH H parle d'équipements (notamment la chaise ergonomique) livrés au cas par cas.

Au global, les collaborateurs ont pris en charge ces achats : « *la seule chose fournie était le casque, les gens ont dû s'acheter un écran et un clavier* » (Collaborateur H), « *l'achat d'un fauteuil n'était pas pris en charge par l'entreprise* » (Collaborateur B).

Or, au-delà d'un problème de santé, **il s'agit aussi d'un souci de performance** « *difficile de travailler quand on n'a pas le matériel (écran)* » nous indique le collaborateur D, « *compliqué de gérer des gros fichiers sans le second écran* » (Collaborateur D).

Il semble que la question de l'équipement devienne un sujet quand la fréquence du télétravail augmente. Les entreprises interrogées ont sans doute sous-estimé les attentes des collaborateurs ou ont mis du temps à répondre, car elles n'avaient pas envisagé que la situation s'installerait dans le temps.

Il nous paraît difficile d'imaginer de ne pas adresser ce sujet pour les entreprises qui à l'avenir développeront une organisation du travail hybride/ flex-office avec une forte proportion de télétravail.

Avant la crise, le télétravail était sans doute considéré comme un avantage au seul bénéfice propre du collaborateur qui en contrepartie assumait la charge financière de son équipement de bureau. De la même façon, l'entreprise ne se posait pas non plus la question des conditions de logement.

2.1.3. Lieu de travail/espace de travail/logement

Le thème du lieu de travail est très largement abordé lors de notre enquête empirique. En effet, sur 25 personnes interrogées, **88% l'ont abordé spontanément**.

Cette large proportion s'applique à la population des professionnels des Ressources Humaines et des managers, et frôle les 100% dans la population des collaborateurs.

Cette tendance vient confirmer **la priorité faite aux besoins primaires**.

Il est important de rappeler l'importance de l'unité de lieu dans la notion de télétravail. En effet, dans l'article L1222-9 du Code du travail, « *Le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière (...)*. Or, dans le contexte de crise sanitaire, **le lieu d'exercice du travail s'est immiscé au centre de l'espace personnel/privé du télétravailleur**. Et, dans la littérature, un des facteurs clé de succès du télétravail est de savoir distinguer la sphère privée de la sphère personnelle du télétravailleur.

Il convient également de préciser que le télétravailleur doit, pour la réussite de l'opération, se créer un espace dédié au travail, mettre en place des règles et rituels, séparer sa sphère professionnelle et personnelle.

Or, ces facteurs de réussite ont été ébranlés par **les inégalités sociales** et par la diversité des types de logement des salariés. Le télétravail « imposé » ou comme le qualifie Jean-Emmanuel Ray les « télétravaux forcés », ont fait émerger et prendre conscience des inégalités sociales, jusque-là gommées par l'existence d'un lieu commun neutre d'exercice du travail.

Il est également important de souligner qu'à travers notre enquête et les verbatims associés, il apparaît que les personnes interrogées ont peu souffert de logements exigus, mais ont pris conscience des inégalités et ont souvent fait référence à d'autres collaborateurs qui avaient été confrontés à des difficultés à ce sujet.

- « *Je me suis aperçue qu'il y avait des gens pas du tout bien logés* » (DRH F) ;
- « *Ça a été difficile pour les gens qui n'avaient pas un espace dédié* » (DRH E) ;
- « *Lorsque l'on s'est rendu compte que le télétravail allait durer, on a réalisé que tous les salariés n'étaient pas logés à la même enseigne (...)* » (DRH E).

Ainsi, le DRH de l'entreprise F a demandé à chaque manager de s'assurer que chaque collaborateur soit bien installé.

Le DRH B et le Manager H indiquent que **le critère du logement a été pris en compte pour proposer le retour sur site en priorité** aux collaborateurs concernés.

Le collaborateur E1 admet avoir longtemps **travaillé sur son lit** pour finalement trouver un espace à l'extérieur de sa maison (Cabinet où exerce son mari).

Ceux qui le pouvaient sont allés **travailler dans d'autres régions** (hors de l'Ile-De-France) pour avoir des conditions de travail plus favorables (Manager A).

Lorsque le problème ne s'est pas posé pour eux, les verbatims traduisent une véritable prise de conscience nouvelle des inégalités sociales. Comme le précisent le collaborateur F, « *j'ai la **chance** d'être en maison* » ou encore le collaborateur C « *J'ai une pièce dédiée dans mon appartement donc j'étais plutôt **avantagé*** ».

Ce sujet pose donc une réelle question d'équité face à ce mode d'organisation du travail.

2.2. Les effets induits par la déspatialisation

2.2.1. L'équilibre vie professionnelle/vie privée

En préambule, nous avons délibérément choisi de ne pas prendre en compte les contributions sur le sujet quand elles étaient liées au contexte particulier du premier confinement, et notamment lorsque les enfants ne pouvaient être scolarisés.

Ce thème a été abordé à 68%, et majoritairement par les collaborateurs (78%). A hauteur de 63% par les managers et les représentants de la fonction Ressources Humaines.

Pour le collaborateur A, le télétravail a permis **un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle**, car cela a permis un « *gain de temps sur les transports* » et cela lui a donc évité de rentrer tard le soir « *Cela a été salvateur* ». Pour le collaborateur F, cela lui a permis d'améliorer son « *confort de vie, le télétravail m'a apporté beaucoup* ».

Le collaborateur D indique lui que c'est bien l'alternance télétravail/ travail sur site qui est à l'origine d'un bon équilibre.

De plus, certains managers renforcent cette notion de **gain de temps** et de meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle, comme le souligne le manager H « *le télétravail permet un gain de temps sur le trajet, le télétravail est une bonne chose, qualité de vie, limite embouteillage* ».

Pour le DRH E, il y a eu **des dérives sur le temps de travail**, et cette détection a été faite lors des entretiens individuels d'évaluation, « *beaucoup de collaborateurs ont mis en avant le fait qu'ils ne parvenaient pas à se déconnecter, et que cela influençait leur équilibre vie privée/vie professionnelle* ».

Pour le manager E, cette dérive du temps de travail peut s'expliquer, « *du fait des conditions de travail car certains salariés doivent travailler dans le salon, ou dans la cuisine* », il est alors plus difficile de mettre des barrières car la vie privée et professionnelle s'entremêle.

Au global, lorsque le sujet est abordé, il est aussi souvent lié aux problématiques de déconnexion.

2.2.2 La capacité à se déconnecter

La déconnexion est un sujet largement exploré par la littérature et fortement lié à l'avènement des TIC en situation de **télétravail ou non**, puisque sa détention vous affranchit des limites de votre espace de travail au sein de l'entreprise. Bien avant la crise, la notion de "**droit à la déconnexion**" s'est invitée au sein des entreprises.

Dans le contexte spécifique du télétravail, les notions de surtravail, de workaholisme ont été évoqués (Dumas et Ruiller, 2014). Nous nous attendions donc à ce que le sujet soit systématiquement cité par les DRH, ce ne fut pas le cas (75 %). Quand les managers abordent le thème (50%), c'est parce qu'ils ont été confrontés ou attentifs aux dérives.

Finalement, le résultat le plus marquant (relativement aux résultats obtenus auprès des DRH et Managers) est que 77 % des collaborateurs se sont exprimés spontanément sur les difficultés à se déconnecter.

Un sujet est récurrent : la difficulté à s'imposer ou à imposer des limites :

- « *On fait des horaires à rallonge* » (Collaborateur A) ;
- « *J'ai augmenté mes amplitudes horaires* » (Collaborateur C) ;
- « *Difficile de décrocher de son travail* » (Collaborateur G), en précisant que seule sa vie de famille lui donnait des limites, s'arrêtant par exemple pour aller chercher sa fille à la crèche.
- « *Les gens ont bossé comme des malades* » (Manager D), en soulignant qu'en présentiel, **le temps passé dans les transports ou la pause déjeuner créaient des moments de déconnexion qui disparaissent en télétravail**, constat partagé par le collaborateur E1.
- Le collaborateur E2 parle lui d'un « *gigantesque bordel* », le fait que vous soyez chez vous toute la journée inciterait les autres à positionner des réunions sur des **plages horaires inhabituelles** (impossibilité de prendre des pauses déjeuner) et **élargies**.

Le point de vue des Managers et des représentants de la fonction Ressources Humaines est aligné. Pour eux, il est important de détecter les signaux et usent de techniques différentes :

- Appel client au-delà des horaires d'ouverture (DRH D) ;
- Entretien individuel avec les collaborateurs sur les difficultés à se déconnecter (DRH E) ;
- Une croissance du temps de travail des non-cadres de 25% (DRH C) ;
- Les horaires d'envoi des emails (Manager A, E et F).

Le DRH B souligne que la problématique s'est davantage posée pour les fonctions supports (le temps de travail des salariés des centres d'appels étant lui très encadré) : « *il y a eu un gros sujet pour les fonctions support cadre, certains n'arrivent plus à mettre la frontière (savoir dire non...), donc on a mis en place un programme de formation sur la sensibilisation du temps de travail et des séances de travail sous forme de coaching collectif* ». Ces dérives ont été mises en lumière en observant les collaborateurs, « *les collaborateurs sont fatigués, envoi de mails sur des horaires anormaux, répétitif...* ».

Le DRH D conclut « *Il faut savoir s'arrêter* », « *Imposer des pauses* ». Cette opinion est partagée par le collaborateur G : « *il faut fixer des horaires de déconnexion* ».

Cette thématique nous ramène nécessairement à la formalisation du télétravail et à la nécessité de fixer des règles communes, connues de tous afin de limiter les dérives, de contrôler le temps de travail et faciliter la déconnexion.

Le sujet de la déconnexion et celui de la charge de travail sont ainsi très imbriqués, spécifiques au télétravail à forte intensité.

2.2.3. La perception de la charge de travail

Selon la typologie d'acteurs à laquelle on s'adresse, le thème est plus ou moins abordé. Ainsi si 87,5 % des managers en parlent (62,5 % spontanément), il n'est évoqué que par un peu plus de 50 % des collaborateurs et 50 % des DRH.

Dans la majorité des cas, en s'exprimant sur le sujet, il s'agissait essentiellement de faire état d'une difficulté liée à ce thème.

Nous pouvons **nous interroger sur ce qui a provoqué cette charge de travail**. Selon notre analyse, plusieurs explications surgissent.

→ La multiplication des réunions pour suivre l'activité

« *Beaucoup trop de réunions de suivi, car on ne voit plus les gens pour faire le point, ce qui accentue la charge de travail* » (Collaborateur E2)

Des réunions journalières « (...) qui nous prenaient trois quarts d'heure une heure, alors que d'habitude on n'en avait pas » (Collaborateur H)

Des "Morning meeting" chaque jour pour faire état de sa charge de travail (Collaborateur C)

« Quand on a besoin d'info, c'est moins simple à distance » (Collaborateur G)

→ Le temps de communication pour maintenir le lien ou se substituer à l'informel

« Les agendas se sont alourdis pour avoir une disponibilité permanente auprès des équipes » (Manager E)

Le Manager B constate une charge plus importante pour les managers en situation de télétravail confirmée par d'autres. « (...) tout le temps en communication avec les collaborateurs, je n'avais pas le temps pour me poser et réfléchir » (Manager G). « Plus de réunions du fait du télétravail car on ne capte plus les informations que l'on pouvait avoir à la machine à café » (Manager E). « La formalisation des échanges qui étaient avant informels ont fait exploser mon agenda, je suis perçue comme moins disponible » (DRH A).

Ainsi, il est à retenir que ce qui se traitait de manière informelle lorsque l'on partage le même espace ou un déjeuner à la cantine, nécessite désormais un créneau formalisé dans l'agenda.

Quand le sujet est abordé par nos DRH, ils sont conscients de la nécessité de mettre en place des régulations et qu'il s'agit d'une « dérive » (DRH D), subie par leurs propres équipes (DRH B), « On a dû faire face à un afflux de décrets, de lois (...) » (DRH F).

Un aspect positif, quand il y a une pointe d'activité, le temps passé dans les transports pour se rendre sur son lieu de travail se transforme en **temps de travail effectif** et évite de se reconnecter le soir (Collaborateur A). Ce point est d'ailleurs souvent mis en avant dans la littérature comme un des bénéfices du télétravail.

La question de la charge de travail est au final plutôt traitée sous l'angle de la charge mentale, de l'incapacité à fixer des limites et donc des problématiques de déconnexion et enfin des risques psychosociaux associés.

3. Le rôle de la Direction des Ressources Humaines

Ce thème a été abordé par l'ensemble de nos interviewés.

Pour les collaborateurs, il en ressort majoritairement que les DRH ont joué un **rôle de communicant**, et sont sorties de « l'ombre », « avant la crise je ne savais pas qui était le Leader des RH ».

Les collaborateurs (A, D, F, H) ont ressenti **un meilleur suivi et une prise en compte de leurs besoins et attentes** (mise en place de cellules d'écoute psychologique, formations spécifiques au télétravail, notes de communication...).

En revanche, certains déplorent que les DRH « n'aient pas été assez attentifs aux salariés en difficulté ». Le collaborateur E regrette une mauvaise communication sur le retour au bureau, « ils ont été nuls », sentiment partagé par le collaborateur C « les services RH ont été très light, chacun était un peu livré à lui-même. Il aurait fallu une alerte de la DRH sur le droit à la déconnexion ».

Pour les managers, il en ressort que les DRH ont été trop absents. C'est le cas du manager A qui explique qu'il n'y a « pas vraiment eu d'accompagnement de la part de la DRH », et déplore une position de la DRH non « stratégique dans l'organisation ». Ce sentiment est partagé par les managers D, et F qui indiquent même « je ne me souviens pas qu'ils aient fait quelque chose ».

Pour le manager G, la DRH a joué **un rôle administratif**, et il le regrette « *on a eu un trou d'air dans notre fonction RH, le service RH a totalement été absent dans cette adaptation, c'est le manager qui s'adaptait, et qui gérait sa communication* ».

Pour le manager B, le rôle des DRH a été lié à **la communication** et à la **gestion du CSE**, « (mise en place) *d'une campagne d'appel sortant par l'équipe RH, pour les collaborateurs qui étaient depuis 4 mois en télétravail* », le service RH a été « *mobilisé sur les aspects légaux, administratifs et économiques, et sur les relations sociales et cela a permis de ne pas gérer de crise syndicale pendant cette période* ».

Lors des interviews, **certains managers auraient souhaité une meilleure anticipation**, de la part de la fonction Ressources Humaines.

Pour les professionnels de la fonction Ressources Humaines, cela a été une période intense. Pour le DRH F, « *la fonction RH a été clé pendant la crise pour assurer la sécurité mais cela n'a pas changé la vision sur le DRH.* » Ce sentiment n'a pas été partagé par le DRH C qui indique que cette crise a permis de « *positionner la RH sur des enjeux stratégiques, même s'ils ont toujours été partie prenante des décisions* ».

Pour les autres, leur rôle a été de gérer la crise à travers la mise en place de l'activité partielle, la communication sur le Covid ainsi que sur les gestes barrières, le lien avec les représentants du personnel, la relation avec les collaborateurs, la paie...

Enfin, il en ressort que **les Directions des Ressources Humaines ont peu axé leur rôle sur l'accompagnement des managers**, et se posent différentes questions post crise. Pour le DRH B, « *le constat est que tout le monde peut faire du télétravail, mais le lien social doit exister, et cela doit passer par des périodes de présentiel* ». « *La question est de savoir comment créer de l'échange quand les personnes sont sur site et d'autres chez eux* ». Pour certains DRH, la question est d'apprendre « *à travailler autrement, en situation hybride* ». Pour un autre, « *une page nouvelle pour les RH vient d'être créée, il va falloir repenser les règlements intérieurs, les procédures disciplinaires... il y a un vrai vide juridique sur toutes ces problématiques* ». Enfin, une question essentielle réside dans la capacité des professionnels de la fonction Ressources Humaines à savoir « *comment les RH vont se développer, il va falloir faire émerger de nouvelles pratiques* ».

4.L'organisation du travail après la crise sanitaire : quel futur pour le télétravail ?

La question ayant été posée directement à l'ensemble de notre panel, nous avons fait le choix de traiter cette question par typologie de profils.

- **Le point de vue des collaborateurs**

Avant la crise sanitaire, 33 % des collaborateurs interrogés n'étaient pas favorables au déploiement du télétravail. Si 67 % d'entre eux y étaient favorables, seuls 44 % le pratiquaient sur une base régulière (a minima un jour par semaine), alors que l'ensemble des entreprises interrogées offraient cette possibilité (Charte, accord collectif).

88 % d'entre eux pensent que ce mode d'organisation perdurera après la crise

Certains le souhaitent ardemment. « *Pour moi, il y aura forcément une mixité télétravail-présentiel* » (Collaborateur F). « *Je n'ai pas du tout envie de retourner au bureau autant qu'avant* » (Collaborateur E2)

La collaboratrice B y voit l'opportunité de **diminuer son stress lié à des temps de trajet très longs**, entre son domicile et son bureau.

D'autres sont conscients que leur entreprise a des projets de **flex office** qui rendront impossibles la présence de tous au même moment sur site (Collaborateurs C et E1).

Sur la question de la fréquence, tous militent pour l'alternance entre du télétravail et du présentiel, et plutôt sur une base hebdomadaire. Selon notre panel de collaborateurs interrogés, **la fréquence idéale est située entre 2 et 3 jours de télétravail par semaine**. Le Collaborateur G précise « *je ne suis pas pour le tout télétravail* ».

Enfin, si le collaborateur H souhaite revenir sur site à plein temps, il a apprécié les réunions d'équipe hebdomadaires mises en place quand il était en télétravail et souhaiterait les voir se maintenir.

- **La perspective des managers**

Avant la crise, 37,5 % n'étaient pas favorable au télétravail, même si 75 % d'entre eux avaient des membres de leur équipe qui bénéficiaient déjà de cette modalité d'organisation du travail. Globalement, tous reconnaissent que si la possibilité de faire du télétravail a été actée dans leur entreprise, une minorité de salariés en profitait sur une base régulière.

Aujourd'hui, **100 % d'entre eux sont favorables au télétravail et n'envisagent pas un retour en arrière**. Cela est principalement motivé par :

- Des raisons individuelles : moins de fatigue du fait de la limitation des déplacements, une meilleure qualité de vie (pour eux comme pour leurs collaborateurs) ;
- Des raisons économiques : recrutement possible partout en France voire dans le Monde, mise en place d'une organisation type flex office limitant les coûts immobiliers.

Ils citent néanmoins **certaines difficultés à considérer** :

- La mesure la productivité ;
- La capacité à conserver le lien social ;
- Les spécificités du management en mode hybride, nouveau pour eux.

Globalement, ils se positionnent pour une alternance du télétravail et du présentiel, afin notamment de conserver des occasions de rencontres "physiques" avec leurs équipes, entre les membres de leurs équipes, avec leurs pairs ainsi qu'avec leur propre manager. Ces rencontres facilitent les échanges informels.

- **La vision des professionnels de la fonction Ressources Humaines**

L'ensemble des entreprises représentées ont acté la possibilité du télétravail en leur sein bien avant la crise sanitaire. Si cette dernière a été un facteur d'accélération dans la mise en œuvre de cette modalité d'organisation du travail, les professionnels de la fonction Ressources Humaines soulèvent de nombreuses questions, auxquelles ils devront répondre dans les mois à venir pour une pratique du télétravail régulière et intensifiée :

- La dotation en équipements matériels (chaise et écran) ;
- Les demandes de déménagement très éloignés du site de rattachement (voire dans une autre région) émises par des salariés ou déjà actées ;
- Les problématiques techniques rencontrées (débit Internet, capacité du VPN) ;
- Le déploiement d'une organisation qui intègre des moments en présentiel avec tous les membres d'une même équipe ;

- Des clients qui ne veulent plus accueillir leurs salariés sur leur site alors qu'eux-mêmes n'ont pas les locaux pour les intégrer ;
- Les collaborateurs qui ne veulent plus du tout revenir sur site ;
- Le maintien du lien social et du collectif en mode hybride.

5. Nos recommandations

Nos résultats d'enquête et les enseignements de la crise sanitaire nous ont spontanément évoqué la **Pyramide de Maslow, tant sous l'angle des actions déployées par les entreprises que par les préoccupations énoncées par les salariées, quel que soit leur profil.**

Le modèle d'Abraham Maslow est fondé sur deux principes :

- Les besoins humains sont catégorisés en cinq familles ;
- Ces besoins sont hiérarchisés et séquencés : tant que les besoins de la base de la pyramide ne sont pas satisfaits, nous sommes dans l'incapacité de combler les besoins supérieurs.



Il ressort de l'analyse de nos interviews que les problématiques rencontrées, pendant les dix-huit mois passés, traitent essentiellement des trois premiers niveaux. Si les deux suivants sont peu évoqués, nous sommes néanmoins persuadées qu'une fois la période de crise sanitaire passée, **les entreprises devront adresser les deux niveaux supérieurs.** Il s'agit donc, selon nous, d'une des limites de notre étude empirique : si ces besoins ne ressortent pas à ce jour, c'est bien parce que les entreprises et les salariés se sont focalisés **dans un premier temps sur l'essentiel** (se protéger, assurer la continuité de l'activité, s'adapter à leurs nouvelles conditions de travail et sur les derniers mois maintenir le lien avec leurs collègues en retournant sur site notamment).

Dans la perspective d'une **intensification probable** (réclamée par les salariés) **du télétravail dans un futur proche**, éligibles à un plus grand nombre et à une fréquence plus importante (comparativement à la situation d'avant la crise sanitaire), les actions pour satisfaire aux **besoins de reconnaissance et d'accomplissement de soi** devront être **réinventées** par les entreprises, pour s'adapter à cette organisation du travail dans un contexte normalisé.

La poursuite de nos lectures nous a confortées dans cette approche⁷¹.

Sans aller jusqu'à réhabiliter le modèle (sur l'aspect de la hiérarchisation et du séquençage des besoins), nous avons pris la décision de bâtir **nos recommandations selon cette base méthodologique et nous le proposons comme une référence structurante** afin de répondre aux défis que posent une nouvelle organisation du travail plus hybride qui se profile dans les pays développés.

Cette grille méthodologique est donc un outil à destination des entreprises pouvant servir deux finalités :

- S'autoévaluer ;
- Structurer et prioriser les actions.

En effet, l'intérêt pour l'entreprise est de répondre à **l'ensemble des besoins** des collaborateurs en situation de télétravail et donc aux **objectifs stratégiques des organisations** (rétention et acquisition des talents, engagement, performance...).

A chaque niveau, les actions sont ainsi possibles et l'analogie avec la pyramide permet à l'entreprise de **structurer et prioriser ses actions**.

La Direction des Ressources Humaines a un rôle primordial à jouer dans ces deux finalités.

LES BESOINS PRIMAIRES

Lors de notre enquête, les préoccupations premières des interviewés concernent des questions pratiques, relatives à leurs équipements et donc à leurs conditions de travail. Nous qualifions ces questions pragmatiques comme des besoins primaires correspondant au premier niveau de la pyramide de Maslow.

Notre première recommandation concerne **l'équipement et la technologie**. Nous recommandons une collaboration étroite entre la Direction des Services Informatiques (DSI) et la Direction des Ressources Humaines. Ces actions sont facilement réalisables et ne doivent pas être négligées. Ainsi, on pourra, par exemple, déterminer **une allocation d'équipements de référence pour chaque collaborateur en tenant compte de la fréquence du télétravail** :

- Fréquence élevée, 3 jours et plus : équipement personnel identique à celui disponible sur site, fauteuil, écran(s) supplémentaire(s), téléphone (portable ou via IP). En contrepartie, ces salariés pourraient ne pas avoir de poste fixe sur site. L'entreprise, sans passer systématiquement en flex office, définirait des postes de travail mutualisés, accessibles pour cette catégorie de télétravailleurs.
- Fréquence inférieure à trois jours : dotation fixe laissant le choix au collaborateur de privilégier un équipement plutôt qu'un autre.

La fiabilité et la capacité à utiliser les équipements informatiques devront également être assurées et passent pas des prérequis majeurs :

- L'évaluation par le manager des compétences à la pratique du télétravail : nous recommandons l'utilisation de la **grille de diagnostic de Laurent Taskin reposant sur les**

⁷¹Mouillot P., Comment le coronavirus réhabilite la pyramide des besoins de Maslow, 29 août 2021 <https://theconversation.com/comment-le-coronavirus-rehabilite-la-pyramide-des-besoins-de-maslow-132779>
Dégremont M., Ricoult C., La pyramide de Maslow du télétravail <https://blog.square-management.com/2021/01/12/la-pyramide-de-maslow-du-teletravail/>, 5 septembre 2021

quatre critères d'évaluation (le(s) lieu(x) de travail, la fréquence du télétravail, le niveau d'autonomie, de confiance et de contrôle du salarié et la formalisation du télétravail) ;

- La mise en place d'un module de formation de premier niveau intégrant des actions de formation relatives à l'utilisation des outils informatiques ;
- La mise en place d'une communication permettant le partage des bonnes pratiques au sein de l'équipe ;
- Un support informatique dimensionné pour répondre aux télétravailleurs ;
- Un test de la connexion internet du télétravailleur ;
- La prise en charge des surcoûts éventuels liés au passage à la fibre (télétravail supérieur ou égal à 3 jours).

Un autre sujet a été évoqué : la difficulté à faire des **pauses entre deux réunions** ou à avoir le **temps nécessaire pour se restaurer**. Ces deux points sont relatifs à la formalisation de règles communes et à l'organisation du travail.

Sur ce point, pour nos recommandations, nous nous inspirons de deux entreprises de notre panel ayant mis en place les règles suivantes :

- Des créneaux de réunions limités à 50 minutes ;
- Aucune réunion sur une plage horaire fixe d'une heure à la mi-journée ;
- La détermination d'une demi-journée par semaine sans réunions.

Ces problématiques apparaissent comme des **irritants** qui interrogent les salariés sur la réelle prise en compte de leurs conditions de travail par leur employeur. **Le télétravail n'étant plus considéré comme une faveur mais comme un droit**, elles doivent donc être adressées **prioritairement**.

LE BESOIN DE SECURITÉ

Le niveau suivant de la pyramide correspond aux besoins de sécurité. Il concerne tout autant l'entreprise que les salariés. Comblé le besoin de sécurité revient aussi à **éviter le sentiment d'insécurité** pour les collaborateurs et limiter les risques pour l'entreprise.

Pour les salariés, quelle que soit leur catégorie, il s'agit de définir un cadre de référence dans lequel ils pourront exercer leur autonomie, les mettre en capacité d'exercer leur mission et ce au bon niveau de performance attendue, tout en préservant leur équilibre personnel.

Pour l'entreprise, cela se traduit notamment par le respect du cadre légal.

Un des premiers axes est la **formalisation du télétravail**, tant pour l'entreprise que pour les salariés, à travers une **Charte ou un accord collectif** clarifiant les éléments suivants ;

- La définition de règles claires d'éligibilité au télétravail (avec application de la règle du volontariat) puisque son accès ne peut pas dépendre du seul bon vouloir du manager ;
- Un **mapping** des postes « télétravaillables » de l'entreprise que nous clarifions dans le besoin de sécurité comme facteur de non-exclusion ;
- En matière de durée et de temps de travail :
 - o **Une méthode de décompte, de suivi et de contrôle du temps de travail pour tous**, en réponse à une obligation légale ;
 - o La détermination de plages de connexion larges mais encadrées, voire un accès impossible en dehors de ces plages horaires ;
 - o Une alerte adressée au manager et à la Direction des Ressources Humaines en cas de temps de connexion inhabituel.
- Une forme de période d'essai à la pratique du télétravail ;
- Une période de réversibilité permettant un retour au présentiel à tout moment ;

- En cas de passage en flex office, offrir la possibilité aux salariés qui le désirent de travailler à 100 % sur site ;
- La mise en place d'un module de formation à l'attention des managers portant sur la formalisation des pratiques et à la déclinaison du cadre général défini par l'entreprise applicable (pour ensuite application au sein de son équipe).

Au-delà de formalisation du télétravail, le besoin de sécurité se manifeste à travers les règles générales de santé et de sécurité qui incombent à l'employeur de mettre en œuvre pour prévenir tout risque. La généralisation du télétravail doit conduire les entreprises à **renforcer leur dispositif de prévention des risques** car l'isolement du télétravailleur est un réel facteur de risque psychosocial. À ce titre, nous recommandons :

- **Une mise à jour du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUER)** : nous recommandons qu'une collaboration étroite s'établisse entre la Direction des Ressources Humaines, la Direction Santé & Sécurité et les représentants du personnel ;
- La mise en place pour tous d'un **parcours de formation relatifs aux risques psychosociaux** reposant sur différents aspects (les gestes et postures, la déconnexion, la détection des signaux faibles). Nous recommandons **la mise en place d'un module spécifique pour les managers ayant trait aux modes de management à distance.**

LE BESOIN D'APPARTENANCE

Dans le contexte du télétravail, il s'agit de créer du lien, de la solidarité, une identité commune, qui émerge naturellement lorsque l'on se côtoie au quotidien et notamment dans les moments informels.

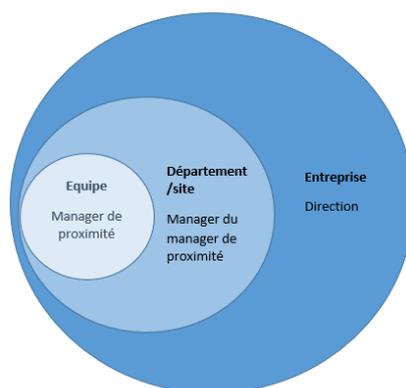
Dans un premier temps, il s'agit d'être attentif au **sentiment d'exclusion** qui pourrait naître d'une iniquité relative à l'accès au télétravail ou aux pratiques associées à cette modalité. Aussi, nous recommandons la réalisation des actions suivantes :

- Le **mapping** pour chaque poste des activités « télétravaillables » afin de :
 - o Définir les investissements (outils, digitalisation, refonte des processus) nécessaires pour les réaliser à distance dans les meilleures conditions ;
 - o Organiser l'alternance distanciel/présentiel en conséquence.
- La **formalisation des règles d'échange** en cas de réunion en mode hybride afin que le temps de parole soit partagé ;
- La fonction Ressources Humaines doit être en mesure de **repérer et traiter les réticences des managers** qui sont contre le télétravail ;
- **Former les managers à la détection des conflits**, souvent moins visibles à distance, à leur résolution.

Le **développement du sentiment d'appartenance** peut être adressé à trois niveaux :

- 1) Le collectif de travail, champ du manager de proximité ;
- 2) Le département ou le site, champ d'action du N+2
- 3) L'entreprise, champ d'action de la Direction et en particulier de la Direction des Ressources Humaines (« faire vivre la culture d'entreprise »).

Figure n°6 : Les trois niveaux de déclinaison du sentiment d'appartenance
(Source : Anne-Françoise Kerbrat)



Le premier levier d'action est la mise en place de **moments partagés** :

- Une plage horaire commune minimale par jour ;
- La mise en place d'outils permettant aux salariés de coordonner leur venue sur site ;
- La mise en place d'un parcours d'intégration des nouveaux entrants incluant du temps sur site avec chaque membre de l'équipe ;
- « **Créer des rencontres à but exclusivement social** » (Olivier Sibony)
 - o Apéritifs à distance : un des managers interviewés avait, par exemple, fait livrer au domicile de chaque membre de son équipe une boisson qu'ils ont ensuite partagés à distance ;
 - o Web conférence sur des thèmes généralistes ;
 - o Team building.
- Des rencontres régulières en **présentiel** pour l'ensemble de l'équipe :
 - o Formations ;
 - o Réunions.

De notre point de vue, le télétravail à temps plein doit rester du domaine de l'exception car il présente de nombreux obstacles au développement du sentiment d'appartenance.

Le second levier d'action est le partage d'une **identité commune** à travers :

- Des **visioconférences**, afin de partager l'actualité de l'entreprise. Lorsque les entreprises de notre panel ont mis en place ce type de dispositif, il a été apprécié et mentionné comme une « bonne pratique » à faire perdurer au-delà de la période de crise ;
- Des formations **à distance ou en présentiel** qui mixent des populations de services ou de sites différents ;
- La création de **bureaux de passages** sur tous les sites afin de décloisonner l'entreprise. Cette solution est aussi une alternative pour les salariés qui ne souhaitent pas exercer leur activité à leur domicile, mais pourraient ainsi bénéficier de temps de trajet écourté.

Figure n°7 : Exemples de déclinaison du sentiment d'appartenance

	Le collectif de travail	Le département ou le site	L'entreprise
<i>Rituel, moments partagés</i>	X	X	X
<i>Plage horaire commune minimale par jour</i>	X		X
<i>Visioconférences traitant de l'actualité de l'entreprise</i>		X	X
<i>Identité vision commune</i>	X	X	X
<i>Rencontres à but exclusivement social</i>	X	X	X
<i>Planification de réunion régulière pour tous sur site</i>	X	X	
<i>Outil permettant de planifier sa venue sur site en même temps qu'un collègue</i>			X
<i>Accès aux sites autres que celui auquel le salarié est rattaché voire mise en place de tiers lieux</i>			X
<i>Le 100 % télétravail sur une longue durée doit rester l'exception</i>			X

LE BESOIN DE RECONNAISSANCE

Le besoin de reconnaissance est un besoin fondamental de la réussite et du bien-être du salarié, synonyme de performance de l'organisation. Toute personne éprouve le besoin d'être respectée et considérée par ses managers et par ses pairs. La valorisation et le sentiment d'être valorisé sont moteurs dans l'accomplissement du travail.

Cette reconnaissance passe par **un pilotage par les résultats**, plus favorable au besoin d'estime plutôt qu'un pilotage par le contrôle, et des feedbacks individuels réguliers.

En effet, un feedback est une compétence et **un processus relationnel**, qui permet le développement individuel des collaborateurs. Un retour régulier, permet alors de donner du sens dans l'accomplissement des missions du collaborateur, et ainsi d'augmenter l'engagement des collaborateurs. Cela contribue donc à l'épanouissement et au renforcement d'estime des collaborateurs.

Dans le contexte particulier du télétravail, nous recommandons, au-delà du suivi régulier à distance, **un « face à face » physique manager/collaborateur au moins une fois par trimestre.**

Le **management par la confiance et l'autonomie** mis en exergue par la pratique du télétravail « imposé » doit se pérenniser afin de répondre au besoin de reconnaissance.

Au-delà de la liberté laissée au collaborateur dans l'organisation de son travail, le manager a d'autres leviers à sa disposition :

- La délégation ;
- Le management participatif ;
- La prise en compte des situations individuelles.

Le manager de proximité doit donc être préparé par son propre manager ou la fonction Ressources Humaines à cet exercice particulier.

Du côté de la Direction des Ressources Humaines, l'objectif est de développer un modèle de management par la confiance en interne, et cela passe par la mise en place de **critères de recrutement interne et externe des futurs managers**. Le rôle des Ressources Humaines sera de développer un changement de culture managériale. Ce changement interne pourra se développer uniquement par un engagement total du Comité de Direction.

Cependant, il convient d'encadrer ce type de management pour éviter des dérives.

Un autre défi se pose : **l'entretien annuel**. Au-delà de l'évaluation de la performance, il s'agit aussi, pour le manager et le collaborateur, d'échanger plus globalement sur les items suivants :

- Savoirs ;
- Savoir-faire ;
- Savoirs-être.

Jusqu'à présent, le manager puisait notamment dans les situations en présentiel. La mise à distance appauvrit sa vision. Il s'agit donc pour la fonction Ressources Humaines de rendre disponible ou de renforcer la palette d'outils d'évaluation pour les mettre à la disposition du manager :

- Questionnaires d'auto-évaluation de l'équipe dans sa capacité à collaborer ;
- « 180° » au sein de l'équipe ;
- Former les managers à l'animation d'atelier de co-développement au sein de l'équipe ;
- Mise à disposition « d'assessment » simplifié par définition de poste.

La difficulté face à une organisation du travail hybride va émerger avec **le risque de favoritisme**. Le nouveau défi des entreprises va être de s'assurer que les travailleurs physiquement présents au bureau ne tirent pas profit de leur proximité avec leurs managers et les collègues de travail. Ce phénomène, appelé le « biais de proximité », est une tendance inconsciente à accorder un traitement préférentiel à ceux qui se trouvent dans notre environnement proche.

Les Ressources Humaines devront s'assurer, au minimum une fois par an, que les télétravailleurs ne sont pas moins bien notés et ont les mêmes chances en termes de promotion. C'est un point qui peut être abordé lors des **revues d'effectif et plans de succession** menés par la Direction des Ressources Humaines, en collaboration avec les managers opérationnels. A ce sujet, nous préconisons que ces deux exercices se tiennent en présentiel.

LE BESOIN DE REALISATION DE SOI

Le dernier besoin qui apparaît au sommet de la pyramide de Maslow est celui de la réalisation de soi. Il s'agit ici d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel professionnel et personnel. Comme le précise Abraham Maslow, « *La réalisation de soi est la croissance intrinsèque de ce qui est déjà dans l'organisme ou, pour être plus précis, de ce que l'organisme lui-même est* ».

Comme premier levier des organisations vers l'atteinte de la réalisation de soi, **le simple fait pour l'entreprise de proposer le télétravail**, comme mode d'organisation du travail, ou de l'élargir au plus grand nombre constitue déjà, en tant que tel, un levier d'action significatif.

Comme second levier, l'organisation du travail hybride devrait permettre **un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle**. Aujourd'hui, le travail n'est plus placé au centre

de la vie du salarié. La réalisation de soi n'est plus seulement professionnelle et une large part est laissée à la réalisation personnelle. À ce titre, plusieurs enjeux pour les entreprises sont ainsi mis en exergue et nous recommandons la mise en œuvre des actions suivantes :

- La mise en place d'une **enquête à l'attention des salariés** permettant de mesurer le degré de réalisation de soi d'une part (exemple : perception de leur employabilité) et l'identification de leviers d'actions concrètes ;
- L'élaboration d'un **plan d'actions** portant sur trois **leviers concrets** avec indicateurs de mesure semestriel ;
- Une **réflexion de l'entreprise**, et en particulier de la Direction des Ressources Humaines, sur **la mobilité** que va générer la pratique du télétravail sur le lieu de vie des collaborateurs.

Ainsi, nous constatons que ce dernier point va conduire les organisations à éclaircir ou à remettre à plat certains dispositifs RH. Nous recommandons ainsi :

- La **clarification de la politique de l'entreprise sur les demandes de mobilité** des salariés générées par la situation de télétravail hybride. Notre expérience récente nous démontre que ces demandes sont de plus en plus fréquentes et il est donc important que l'entreprise détermine clairement ses règles avant de se retrouver à gérer des exceptions ;
- La **révision du système de rémunération** : en raison du différentiel du coût de la vie entre Paris et la Province, une réflexion devra être menée sur le package de rémunération et les avantages.

Enfin, sur le dernier levier d'action, l'entreprise devra poursuivre **les formations et l'objectif de montée en compétence des collaborateurs**. En effet, cette nouvelle forme d'organisation du travail hybride va induire le développement de formations spécifiques, et nous recommandons d'attacher une attention particulière au manager hybride.

Ce mode d'organisation va bousculer les méthodes de management et pousser les organisations à aller vers un management d'excellence. Ainsi, notre recommandation portera sur **la mise en place d'un module de formation avancé** à destination des managers, portant sur quatre axes principaux :

- La capacité pour le manager de définir les règles et expliquer ses décisions ;
- La capacité pour le manager à faire preuve de sensibilité face aux situations individuelles ;
- La posture de leader-serviteur ;
- La capacité pour le manager à créer du lien, du collectif et un sentiment d'appartenance.

CONCLUSION

Les collaborateurs ont apprécié la flexibilité apportée par cette organisation du travail contrainte par la crise sanitaire, avec notamment un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les dirigeants et les managers ont amorcé, quant à eux, un changement de vision du télétravail.

Cependant, nous pouvons constater, qu'il y a encore de nombreux freins au développement du télétravail en entreprise post-crise.

- Dans certaines entreprises, la culture et l'organisation rendent encore le télétravail difficile aujourd'hui, par manque de formalisme et de process. En effet, la distance rend la transmission d'information, de pratiques, de savoirs compliqués et ne peut plus se faire de manière informelle ;
- Certains managers intermédiaires ont des difficultés à adapter leurs pratiques et sont impatients de retrouver le contrôle « visuel » et revenir à une culture du présentisme ;
- Pour certains salariés, la pratique du télétravail est plus difficile que pour d'autres en raison de plusieurs facteurs (notamment la personnalité, l'autonomie, le contexte défavorable à la maison...). D'autres sont défavorables au télétravail quel que soit le contexte. Pour d'autres encore, ils aimeraient y avoir recours de manière occasionnelle sans cadre fixe. Enfin, certains souhaiteraient ne jamais revenir au bureau.

Du côté de la fonction Ressources Humaines, cette dernière aura un rôle déterminant à jouer dans la mise en place d'une organisation plus hybride, fortement souhaitée par les salariés. Repenser les modes d'organisation du travail, gérer et manager les ressources à distance, accompagner les collaborateurs et managers dans cette perspective, se mettre en conformité avec la loi, poursuivre la digitalisation des processus RH, maintenir le lien, ou encore préserver la cohésion sociale, la coopération et l'engagement sont autant de défis qui se poursuivent. Bien que nombreux dispositifs aient été expérimentés durant la crise sanitaire pour permettre aux managers de maintenir l'activité, nous pouvons néanmoins nous questionner sur leur pérennité.

Si le télétravail a été un avantage compétitif dans la bataille que se livrent les entreprises dans la captation et la rétention des talents, celles qui ne le proposent pas prennent le risque de voir leur turnover monter en flèche. Ainsi un récent sondage d'opinion Way met les entreprises en garde : « 38% des sondés sont prêts à quitter leur emploi, si leur entreprise venait à imposer le retour au bureau à 100% », le pourcentage dépasse les 50 % chez les moins de 35 ans.

D'autre part, le télétravail donnerait une meilleure chance à tous les talents où qu'ils soient dans le monde de décrocher leur poste idéal ; ce qui représente un vivier potentiel de candidats beaucoup plus large pour les entreprises mais aussi, comme le commente Nicolas Berland sur LinkedIn, le « (...) risque de délocalisation des emplois des cols blancs ».

Par ailleurs, le télétravail augmentant aussi la concurrence mondiale sur le marché de l'emploi, nous voyons émerger une nouvelle tendance de travailleurs se lançant à leur propre compte, en tant que freelance, ou encore de nouvelles plateformes de mises en relation qui se sont fortement développées ces dernières années (Freelance Informatique, UpWork, Freelancer.com, ou encore Malt).

Pour conclure, il nous semble nécessaire que la communauté RH s'interroge sur les transformations à venir, directes et indirectes, induites par l'extension de cette modalité d'organisation du travail.

BIBLIOGRAPHIE

Accord National Interprofessionnel du 26 novembre 2020

Aguilera A., Le télétravail, un objet sans désir ? Revue d'Économie régionale & urbaine, Février 2016, pages 245-266

ANACT, où en est-on en 2014 ?, 2014

Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), Résultats consultation « Télétravail contraint en période de confinement », Juin 2020

Biron, M., Van Veldhoven, M., When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. Journal of Organizational Behavior, pages 1317-1337, 2010

Blanchot F., Management par la confiance : spécificité, fondements et défis, Cahier n°1, Chaire confiance et Management

Bouvier P., Web conférence "Cultiver le lien sans le lieu" 28 Janvier 2021

Brunelle E., E-leadership, l'art de gérer les distances psychologiques, 2009

Chanlat J.-F., L'individu dans l'organisation, Laval, Presses Universitaires de Laval, 1990

Cegos, La révolution de la formation à distance : comment la crise covid révolutionne la formation à distance, 16 février 2021

Dégremont M., Ricoult C., La pyramide de Maslow du télétravail, Blog square management, 5 septembre 2021

Degruel M., Perrier P., Conditions d'efficacité du management à distance, octobre 2009

De Mazonod X., Guide du télétravailleur, 20 avril 2011

De Schampheleire J., Martinez E., Régulation du télétravail et dialogue social. Revue interventions économiques, Juillet 2006

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), Quels sont les salariés concernés par le télétravail, Novembre 2019, n°051

Dumas M., Ruiller C., Le télétravail : Les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle. Management Prospective (2014/8)

Dumoulin C., « Le management à distance des équipes virtuelles », Management et Conjoncture Sociale, n° 580, mai-2000, pp. 50-60.

Fayol H., Administration industrielle et générale (1916), Dunod

Felstead A., N. Jewson, S. Walters, Changing places of work. London: Palgrave McMillan, 2005

Felstead, A., Jewson, N. et Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, pp. 241-264.

Gajendra, R. S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, pages 1524-1541.

Gálvez, A., Martínez, M. J., & Pérez, C. (2012). Telework and work-life balance: Some dimensions for organizational change. *Journal of Workplace Rights*, 16 (3-4), pages 273-297

Institut National de Recherche et de Sécurité, Le télétravail : quels risques, quelles pistes de prévention ?, Avril 2020

Klein T., Ratier D., L'impact des TIC sur les conditions de travail, Février 2012

Lallé B., « Nouvelles technologies et évolution de la problématique (contrôle/autonomie) dans le secteur des services : application au cas bancaire », *Revue de Gestion des ressources Humaines*, n° 32, pp.97-113, Juillet-Août 1999.

Lautsch B.A., Managing a blended workforce: Telecommuters and non-telecommuters, *Organizational Dynamics* 40, pages 10-17

Malakoff Humanis, Baromètre annuel du télétravail 2021, 9 février 2021

Martin, B.H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, pages 602-616

Mintzberg H., *Le manager au quotidien*, Edition d'Organisation, 1984

Mouillot P., Comment le coronavirus réhabilite la pyramide des besoins de Maslow, *The conversation*, 29 août 2021

Ollivier D., *Le Succès du télétravail*, Décembre 2017

Organisation International du Travail, *Le télétravail durant la pandémie de covid-19 et après*, Première édition 2020

Peretti-Ndiaye M., Pralong J., Quelles compétences faut-il pour être un télétravailleur performant ? *Site internet Harvard Business Review France*, 16 avril 2020

Pontier M., *Télétravail : Étude des accords d'entreprise*, 2019

Ray J.E, *Droit du travail droit vivant*, 2021 (29^{ème} édition)

Ray J.E, Podcast du 13 octobre 2020, Quelle évolution pour le télétravail et comment renforcer le collectif sur fond de crise sanitaire et sociale ?

Ruiller C., Dumas M., Chedotel F., Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail, 2017

- Sardeshmukh, S.R., Sharma, D., & Golden, T., Impact of telework on exhaustion and job engagement : A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, pages 193-207, 2012
- Sibony Olivier, Podcast les quatre missions du manager hybride (télétravail et présentiel), le 21 septembre 2021
- Solis M, Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance, *European Journal of Management and Business Economics*, 26, p21-34, 2017
- Taskin L., Télétravail, les mythes d'une success story : entre autonomie et contrôle, *Gestion* 2000, vol.2, n°3, p. 113-125, 2003
- Taskin, L., Devos, V. Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework, *Journal of Business Ethics*, vol. 62, pp. 13-24, 2005
- Taskin L., Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue interventions économiques*, 2006
- Taskin L., La déspatialisation. *Revue française de gestion* n° 202 p 61 à 76, 2010
- Taskin L., Tremblay D.G, Comment gérer des télétravailleurs ? *Gestion* 2010/1 (Vol. 35), pages 88 à 96, 2010
- Taskin L., Raone J., Flexibilité et disciplinarisation : Repenser le contrôle en situation de distanciation, *Revue Économies et sociétés*, Série « Études critiques de management », KC, n°3, 1/2014, pages 35-69
- Ulrich D., *Human Resource Champions*, 1996
- Vacherand-Revel, J., Ianeva, M., Guibourdenche, J., Carlotti J.-F. (2016). Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres : reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités. *Psychologie du travail et des organisations*, pages 54-73
- Vayre, E., & Pignault, A. (2014). A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, pages 177-192
- Viard C., Hachard V., Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? juin 2021, *Gérer & Comprendre* n°144)
- Walrave M. et De Bie M., Teleworking @ home or close to home? Attitudes towards and experiences with teleworking. Survey in Flanders, The Netherlands, Italy, Ireland & Greece (research report), Anvers, Université d'Anvers, 2005

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien Manager

GRILLE D'ENTRETIEN MANAGER

• PRESENTATION & QUESTIONS PRATIQUES

Acceptez-vous que **nous enregistrons cet entretien** ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé. Il nous permettra de retranscrire plus facilement vos citations et, ainsi, nous aidera pour l'analyse et la rédaction de notre mémoire.

Toute citation qui sera incluse dans notre mémoire le sera de manière anonymisée, ainsi que le nom de votre entreprise.

• INTRODUCTION DU SUJET

En adoptant plusieurs mesures draconiennes, dont le confinement au niveau national imposant le maintien à domicile, de nombreux salariés ont été invités à télétravailler dès lors que leurs fonctions le permettaient. Si le nombre de personnes télétravaillant a progressivement augmenté au fil des années, la pandémie de Coronavirus a indéniablement accéléré ce phénomène, plongeant notamment brutalement la direction de l'entreprise, les managers et la Direction des Ressources Humaines face à la nécessité de s'adapter et de trouver des solutions rapides pour assurer la poursuite des activités, prévenir les risques de dégradation des conditions de travail et leurs effets sur la santé des salariés. Dans ce contexte, **le manager se trouve particulièrement affecté au quotidien**, dans son rôle de supervision notamment. Sa capacité à mobiliser des solutions pour répondre à de multiples enjeux stratégiques est déterminante. Ainsi, notre étude s'attache à comprendre **comment la mise en œuvre du télétravail « imposé » questionne les pratiques managériales et l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines**. En tant que manager, comment avez-vous fait face à cette situation ?

• SIGNALÉTIQUE

1. Êtes-vous un homme/une femme ?
2. Quelle est votre tranche d'âge ? – Échelle de Lickert

Moins de 25 ans
Entre 25 et 30 ans
Entre 30 et 35 ans
Entre 35 et 40 ans
Entre 40 et 45 ans
Entre 45 et 50 ans
Entre 50 et 55 ans
Plus de 55 ans

3. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ? – Échelle de Lickert

Banques et assurances
Industrie
Services
Industrie
Nouvelles technologies Autre (précisez)

4. Depuis combien de temps managez-vous une équipe ? – Échelle de Lickert

Moins de 2 ans

2 à 5 ans
5 à 10 ans
Plus de 10 ans

5. Avant la crise sanitaire, aviez-vous une expérience de management d'équipe/d'une partie d'équipe en télétravail ? Si oui, depuis combien de temps ? – Échelle de Lickert

Moins de 2 ans
2 à 5 ans
Plus de 5 ans

6. Combien de personnes managez-vous ? – Échelle de Lickert

Moins de 5
Entre 5 et 10
Au-delà de 10

7. Cartographie de votre équipe

Age
Sexe
CSP
Poste occupé
Ancienneté dans l'entreprise
Ancienneté dans l'emploi

8. Dans votre équipe actuelle, quelle proportion pratiquait le télétravail avant la crise sanitaire ?
9. Dans votre équipe actuelle, quelle proportion pratique/a pratiqué le télétravail durant la crise sanitaire ?
10. A quelle fréquence vos équipes télétravaillent elles actuellement ?
11. Avant la crise sanitaire, étiez-vous favorable au télétravail (pour vous, pour vos équipes) ?

• QUESTIONS PRINCIPALES & QUESTIONS DE RELANCE

1. Comment avez-vous organisé le travail d'équipe à distance ? De quoi parle-t-on (Fréquence, réunions, moyens, convivialité)

Questions de relance :

- *Quelles pratiques managériales avez-vous fait évoluer dans le cadre de la mise en œuvre du télétravail imposé pendant la crise sanitaire ?*
- *Qu'avez-vous mis en œuvre pour vous assurer de la performance des membres de votre équipe du travail de vos équipes ? (Horaires de travail, contrôle du travail...).*
- *Quels moyens avez-vous mis en place pour connaître : La charge de travail ? Les conditions de travail ? Les besoins et attentes de chacun des membres de votre équipe ?*

2. Quelles missions managériales ont nécessité des adaptations dans ce contexte ?

Questions de relance :

- *Recrutement/onboarding*
- *Évaluation /Promotion*
- *Collectif/Coopération*
- *Contrôle activité*
- *Détection des situations à risque psychosocial*

3. Quels types de difficultés ont rencontré vos collaborateurs sur la période ?

Questions de relance :

- *Comment avez-vous pris connaissance de celles-ci ?*
Avez-vous demandé le support de la Direction des Ressources Humaines ?

4. Quels types d'actions avez-vous mis en place pour assurer un bon engagement des membres de votre équipe en télétravail imposé ?

5. Comment la DRH vous a accompagné dans la mise en œuvre du télétravail « imposé » durant la période de crise sanitaire ?

Questions de relance :

- *En matière d'organisation du travail à distance, autonomie et collaboration des équipes*
 - *En matière de suivi du travail des collaborateurs (horaires de travail, contrôle du travail...)*
 - *En matière d'évaluation de la performance*
 - *En matière de recrutement*
 - *En matière de « Onboarding »*
 - *En matière de gestion des difficultés rencontrées par les collaborateurs*
 - *En matière de promotion et gestion de carrière*
 - *En matière d'engagement des collaborateurs*
6. Quelles recommandations pourriez-vous adresser à la Direction des Ressources Humaines pour assurer un meilleur accompagnement dans une telle situation ?
7. Quelles bonnes pratiques managériales ayant émergées avec le télétravail imposé vous apparaîtrait-il pertinent de maintenir après la période de crise sanitaire ?
8. Comment envisagez-vous l'organisation du travail à l'issue de la crise sanitaire ?
9. Avez-vous des commentaires à ajouter (bonnes pratiques à partager avec nous, sujet non couvert qui vous semble clé...) ?

• **CONCLUSION**

Nous tenons à vous remercier pour le temps que vous venez de nous consacrer, et la richesse de cet échange qui va nous être très utile pour notre mémoire d'expertise.

Nous nous permettrons de revenir vers vous si nous avons des questions complémentaires.

Nous vous adresserons avec plaisir notre mémoire dès que celui-ci sera finalisé. Par ailleurs, notre soutenance est prévue le 19 novembre 2020 à l'Université Paris Dauphine et nous vous invitons à y venir. Nous vous ferons parvenir une invitation courant octobre.

Annexe 2 : Guide d'entretien Collaborateur V1

GRILLE D'ENTRETIEN COLLABORATEUR V1

• PRESENTATION & QUESTIONS PRATIQUES

Acceptez-vous que **nous enregistrons cet entretien** ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé. Il nous permettra de retranscrire plus facilement vos citations et, ainsi, nous aidera pour l'analyse et la rédaction de notre mémoire.

Toute citation qui sera incluse dans notre mémoire le sera de manière anonymisée, ainsi que le nom de votre entreprise.

• INTRODUCTION DU SUJET

En adoptant plusieurs mesures draconiennes, dont le confinement au niveau national imposant le maintien à domicile, de nombreux salariés ont été invités à télétravailler dès lors que leurs fonctions le permettaient. Si le nombre de personnes télétravaillant a progressivement augmenté au fil des années, la pandémie de Coronavirus a indéniablement accéléré ce phénomène, plongeant notamment brutalement la direction de l'entreprise, les managers et la Direction des Ressources Humaines face à la nécessité de s'adapter et de trouver des solutions rapides pour assurer la poursuite des activités, prévenir les risques de dégradation des conditions de travail et leurs effets sur la santé des salariés. Dans ce contexte, **le manager se trouve particulièrement affecté au quotidien**, dans son rôle de supervision notamment. Sa capacité à mobiliser des solutions pour répondre à de multiples enjeux stratégiques est déterminante. Ainsi, notre étude s'attache à comprendre **comment la mise en œuvre du télétravail « imposé » questionne les pratiques managériales et l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines**. Comment avez-vous fait face à cette situation ?

• SIGNALÉTIQUE

1. Êtes-vous un homme/une femme ?
2. Quelle est votre tranche d'âge ? – Échelle de Lickert

Moins de 25 ans
Entre 25 et 30 ans
Entre 30 et 35 ans
Entre 35 et 40 ans
Entre 40 et 45 ans
Entre 45 et 50 ans
Entre 50 et 55 ans
Plus de 55 ans

3. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ? – Échelle de Lickert

Banques et assurances
Industrie
Services
Industrie
Nouvelles technologies Autre (précisez)

4. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste ? et quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Moins de 2 ans
2 à 5 ans
5 à 10 ans
Plus de 10 ans

5. Avant la crise sanitaire, vous arrivait -il de télétravailler ? Si oui, A quelle fréquence ?
6. Avant la crise sanitaire étiez-vous favorable au déploiement du télétravail ?

• **QUESTIONS PRINCIPALES & QUESTIONS DE RELANCE**

1. Pendant la crise sanitaire, diriez-vous que vous avez disposé d'un environnement adéquat pour télétravailler ? A préciser : pièce ou espace dédié, bureau, chaise adaptée... ?
2. De plus, disposiez-vous déjà d'outils numériques adaptés au télétravail (wifi, 4 ou 5G, accès à un système de visioconférence, gestion de documents en ligne, accès à un serveur sécurisé... ? Si non, quels outils supplémentaires ont été mis en place : par l'entreprise ?
3. Depuis le début de la crise sanitaire et la mise en place du télétravail subi, avez-vous bénéficié de formations pour faciliter le télétravail (sur l'usage des outils numériques ou le management à distance), d'une prise en charge des surcoûts liés à la pratique du télétravail (frais téléphonique, internet, achats de consommables, autres équipements...)
4. Dans ce contexte de télétravail (partiel ou total) diriez-vous qu'aujourd'hui vos activités ont été adaptées/redéfinies ? vos objectifs (que ce soit de résultat ou de délais) ont été adaptés/redéfinis ?
5. Dans le contexte actuel impliquant le recours total ou partiel du télétravail, diriez-vous que :
 - Vous savez quelles sont les missions et tâches que vous devez accomplir ?
 - Vous recevez des instructions claires ?
 - Vous êtes autonome, vous avez la liberté de décider comment effectuer votre travail ?
 - Vous avez le sentiment de réaliser un travail de qualité ?
 - Votre entreprise reconnaît la qualité de votre travail ?
 - Comment évaluez-vous votre charge de travail ?
 - Votre niveau d'engagement a-t-il évolué ?
6. Dans le contexte actuel, comment votre manager assure le maintien de la cohésion et de la coopération de l'équipe ?
7. Actuellement avez-vous le sentiment d'être soutenue par votre manager, responsable hiérarchique direct ? Précisez
8. Par ailleurs, dans ce contexte de télétravail (partiel ou total) liée à la crise sanitaire, quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes ou avez été confrontés ?
9. Comment avez-vous fait face à ces difficultés ?
10. Comment votre manager assure et contrôle la réalisation de votre travail durant cette période de télétravail contraint ?
11. Comment envisagez-vous l'organisation du travail à l'issue de la crise sanitaire ?
12. Avez-vous des commentaires à ajouter (bonnes pratiques à partager avec nous, sujet non couvert qui vous semble clé...) ?

13. Quelles bonnes pratiques ayant émergées avec le télétravail imposé vous apparaîtrait-il pertinent de maintenir après la période de crise sanitaire ?
14. Selon vous, quel rôle a joué la DRH dans la mise en œuvre du télétravail durant la période de crise sanitaire ?

- **CONCLUSION**

Nous tenons à vous remercier pour le temps que vous venez de nous consacrer, et la richesse de cet échange qui va nous être très utile pour notre mémoire d'expertise.

Nous nous permettrons de revenir vers vous si nous avons des questions complémentaires.

Nous vous adresserons avec plaisir notre mémoire dès que celui-ci sera finalisé. Par ailleurs, notre soutenance est prévue le 19 novembre 2020 à l'Université Paris Dauphine et nous vous invitons à y venir. Nous vous ferons parvenir une invitation courant octobre.

Annexe 3 : Guide d'entretien professionnel fonction Ressources Humaines V1

GRILLE D'ENTRETIEN FONCTION RESSOURCES HUMAINES V1

• PRESENTATION & QUESTIONS PRATIQUES

Acceptez-vous que **nous enregistrions cet entretien** ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé. Il nous permettra de retranscrire plus facilement vos citations et, ainsi, nous aidera pour l'analyse et la rédaction de notre mémoire.

Toute citation qui sera incluse dans notre mémoire le sera de manière anonymisée, ainsi que le nom de votre entreprise.

• INTRODUCTION DU SUJET

En adoptant plusieurs mesures draconiennes, dont le confinement au niveau national imposant le maintien à domicile, de nombreux salariés ont été invités à télétravailler dès lors que leurs fonctions le permettaient. Si le nombre de personnes télétravaillant a progressivement augmenté au fil des années, la pandémie de Coronavirus a indéniablement accéléré ce phénomène, plongeant notamment brutalement la direction de l'entreprise, les managers et la Direction des Ressources Humaines face à la nécessité de s'adapter et de trouver des solutions rapides pour assurer la poursuite des activités, prévenir les risques de dégradation des conditions de travail et leurs effets sur la santé des salariés.

Dans ce contexte, **le manager se trouve particulièrement affecté au quotidien**, dans son rôle de supervision notamment. Sa capacité à mobiliser des solutions pour répondre à de multiples enjeux stratégiques est déterminante. Ainsi, notre étude s'attache à comprendre **comment la mise en œuvre du télétravail « imposé » questionne les pratiques managériales et l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines**. Comment votre entreprise a-t-elle fait face à cette situation ? En tant que professionnel des Ressources Humaines, quelle a été votre contribution en tant que partenaire stratégique ?

• SIGNALÉTIQUE

1. Êtes-vous un homme/une femme ?
2. Quelle est votre tranche d'âge ? – Échelle de Lickert

Moins de 25 ans

Entre 25 et 30 ans

Entre 30 et 35 ans

Entre 35 et 40 ans

Entre 40 et 45 ans

Entre 45 et 50 ans

Entre 50 et 55 ans

Plus de 55 ans

3. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ? – Échelle de Lickert

Banques et assurances

Industrie

Services

Industrie

Nouvelles technologies Autre (précisez)

4. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste ? et quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Moins de 2 ans

2 à 5 ans

5 à 10 ans

Plus de 10 ans

5. Selon vous, comment évalueriez-vous la maturité numérique de votre entreprise et de vos collaborateurs avant la crise sanitaire ?

• **QUESTIONS PRINCIPALES & QUESTIONS DE RELANCE**

1. Avant la crise sanitaire, votre entreprise pratiquait-elle déjà le télétravail ? Sous quel cadre juridique (ex : Charte, accord collectif...) ?
2. Dans ce contexte de télétravail imposé, quels types d'accompagnement avez-vous proposé aux managers ?
 - Pour accompagner les managers dans l'organisation du travail d'équipe ?
 - Pour assurer le maintien de la cohésion et de la coopération de leur équipe ?
 - Pour assurer et contrôler la réalisation du travail de leurs collaborateurs ?
 - Pour évaluer la performance de leur équipe ?
 - Pour accompagner le recrutement de nouveaux collaborateurs ?
 - Pour assurer l'intégration de nouveaux collaborateurs ?
 - Pour continuer à promouvoir et gérer la carrière des collaborateurs ?
 - Pour maintenir un bon niveau d'engagement des collaborateurs ?
 - Pour les aider à détecter des situations à risque psychosocial ?
3. Lors de la mise en place du télétravail contraint pendant la crise sanitaire, quels moyens (matériels, financiers, techniques...) avez-vous octroyé pour faciliter sa mise en œuvre ?
4. Selon vous, comment évalueriez-vous la maturité numérique de votre entreprise et de vos collaborateurs après plusieurs mois de pratique du télétravail contraint ?
5. Depuis le début de la crise sanitaire et la mise en place du télétravail subi, avez-vous mis en œuvre un plan de formations spécifique pour faciliter le déploiement du télétravail (ex : usage des outils numériques ou le management à distance) ? Si oui quel type de formation avez-vous mis en place ?
6. Par ailleurs, dans ce contexte de mise en place du télétravail contraint (partiel ou total), quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes ou avez été confrontés ?
7. Comment avez-vous fait face à ces difficultés et quelles solutions avez-vous mises en place ?
8. Comment envisagez-vous l'organisation du travail dans votre entreprise à l'issue de la crise sanitaire ?
9. Quelles bonnes pratiques ayant émergées avec le télétravail imposé vous apparaîtrait-il pertinent de maintenir après la période de crise sanitaire ?
10. Selon vous, quels bouleversements majeurs sont venus impacter votre rôle et posture de DRH ?
11. Avez-vous des commentaires à ajouter (bonnes pratiques à partager avec nous, sujet non couvert qui vous semble clé...) ?

- **CONCLUSION**

Nous tenons à vous remercier pour le temps que vous venez de nous consacrer, et la richesse de cet échange qui va nous être très utile pour notre mémoire d'expertise.

Nous nous permettrons de revenir vers vous si nous avons des questions complémentaires.

Nous vous adresserons avec plaisir notre mémoire dès que celui-ci sera finalisé. Par ailleurs, notre soutenance est prévue le 19 novembre 2020 à l'Université Paris Dauphine et nous vous invitons à y venir. Nous vous ferons parvenir une invitation courant octobre.

Annexe 4 : Guide d'entretien Collaborateur V2

GRILLE D'ENTRETIEN COLLABORATEUR V2

• PRESENTATION & QUESTIONS PRATIQUES

Acceptez-vous que **nous enregistrons cet entretien** ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé. Il nous permettra de retranscrire plus facilement vos citations et, ainsi, nous aidera pour l'analyse et la rédaction de notre mémoire.

Toute citation qui sera incluse dans notre mémoire le sera de manière anonymisée, ainsi que le nom de votre entreprise.

• INTRODUCTION DU SUJET

En adoptant plusieurs mesures draconiennes, dont le confinement au niveau national imposant le maintien à domicile, de nombreux salariés ont été invités à télétravailler dès lors que leurs fonctions le permettaient. Si le nombre de personnes télétravaillant a progressivement augmenté au fil des années, la pandémie de Coronavirus a indéniablement accéléré ce phénomène, plongeant notamment brutalement la direction de l'entreprise, les managers et la Direction des Ressources Humaines face à la nécessité de s'adapter et de trouver des solutions rapides pour assurer la poursuite des activités, prévenir les risques de dégradation des conditions de travail et leurs effets sur la santé des salariés. Dans ce contexte, **le manager se trouve particulièrement affecté au quotidien**, dans son rôle de supervision notamment. Sa capacité à mobiliser des solutions pour répondre à de multiples enjeux stratégiques est déterminante. Ainsi, notre étude s'attache à comprendre **comment la mise en œuvre du télétravail « imposé » questionne les pratiques managériales et l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines**. Comment avez-vous fait face à cette situation ?

• SIGNALÉTIQUE

1. Êtes-vous un homme/une femme ?
2. Quelle est votre tranche d'âge ? – Échelle de Lickert

Moins de 25 ans
Entre 25 et 30 ans
Entre 30 et 35 ans
Entre 35 et 40 ans
Entre 40 et 45 ans
Entre 45 et 50 ans
Entre 50 et 55 ans
Plus de 55 ans

3. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ? – Échelle de Lickert

Banques et assurances
Industrie
Services
Industrie
Nouvelles technologies Autre (précisez)

4. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste ? et quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Moins de 2 ans
2 à 5 ans
5 à 10 ans
Plus de 10 ans

5. Avant la crise sanitaire, vous arrivait-il de télétravailler ? Si oui, A quelle fréquence ?
6. Avant la crise sanitaire étiez-vous favorable au déploiement du télétravail ?

- **QUESTIONS PRINCIPALES & QUESTIONS DE RELANCE**

1. Pendant la crise sanitaire, comment avez-vous organisé vos périodes de télétravail ?

Questions de relance :

Lieu, environnement, outil, organisation du travail, communication avec équipe de travail

2. Qu'est-ce qui a été mis en place pour faciliter le télétravail ?

Questions de relance :

Outils, formations pour faciliter le télétravail, prise en charge des surcoûts liés à la pratique du télétravail (frais téléphonique, internet, achats de consommables, autres équipements...)

3. Quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes ou avez été confrontés ?

Questions de relance :

Comment avez-vous fait face à ces difficultés ?

4. Qu'est ce qui aurait pu être mis en place pour faciliter cette période de télétravail (pour vous ou certains de vos collègues) ?

Questions de relance :

- *Adaptation des missions et tâches que vous devez accomplir ?*
- *Communications régulières, Autonomie, charge de travail ?*
- *Recevez-vous des instructions claires ?*

5. Dans le contexte actuel, comment votre manager assure le maintien de la cohésion et de la coopération de l'équipe ?

Questions de relance :

- *Actuellement avez-vous le sentiment d'être soutenue par votre manager ?*
- *Votre niveau d'engagement a-t-il évolué ?*

6. Comment votre manager assure et contrôle la réalisation de votre travail durant cette période de télétravail imposé ?

7. Comment envisagez-vous l'organisation du travail à l'issue de la crise sanitaire ?

8. Quelles bonnes pratiques ayant émergées avec le télétravail imposé vous apparaîtrait-il pertinent de maintenir après la période de crise sanitaire ?

9. Selon vous, quel rôle a joué la Direction des Ressources Humaines dans la mise en œuvre du télétravail durant la période de crise sanitaire ?

10. Avez-vous des commentaires à ajouter (bonnes pratiques à partager avec nous, sujet non couvert qui vous semble clé...) ?

- **CONCLUSION**

Nous tenons à vous remercier pour le temps que vous venez de nous consacrer, et la richesse de cet échange qui va nous être très utile pour notre mémoire d'expertise.

Nous nous permettrons de revenir vers vous si nous avons des questions complémentaires.

Nous vous adresserons avec plaisir notre mémoire dès que celui-ci sera finalisé. Par ailleurs, notre soutenance est prévue le 19 novembre 2020 à l'Université Paris Dauphine et nous vous invitons à y venir. Nous vous ferons parvenir une invitation courant octobre.

Annexe 5 : Guide d'entretien professionnel fonction Ressources Humaines V2

GRILLE D'ENTRETIEN FONCTION RESSOURCES HUMAINES V2

• PRESENTATION & QUESTIONS PRATIQUES

Acceptez-vous que **nous enregistrions cet entretien** ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé. Il nous permettra de retranscrire plus facilement vos citations et, ainsi, nous aidera pour l'analyse et la rédaction de notre mémoire.

Toute citation qui sera incluse dans notre mémoire le sera de manière anonymisée, ainsi que le nom de votre entreprise.

• INTRODUCTION DU SUJET

En adoptant plusieurs mesures draconiennes, dont le confinement au niveau national imposant le maintien à domicile, de nombreux salariés ont été invités à télétravailler dès lors que leurs fonctions le permettaient. Si le nombre de personnes télétravaillant a progressivement augmenté au fil des années, la pandémie de Coronavirus a indéniablement accéléré ce phénomène, plongeant notamment brutalement la direction de l'entreprise, les managers et la Direction des Ressources Humaines face à la nécessité de s'adapter et de trouver des solutions rapides pour assurer la poursuite des activités, prévenir les risques de dégradation des conditions de travail et leurs effets sur la santé des salariés.

Dans ce contexte, **le manager se trouve particulièrement affecté au quotidien**, dans son rôle de supervision notamment. Sa capacité à mobiliser des solutions pour répondre à de multiples enjeux stratégiques est déterminante. Ainsi, notre étude s'attache à comprendre **comment la mise en œuvre du télétravail « imposé » questionne les pratiques managériales et l'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines**. Comment votre entreprise a-t-elle fait face à cette situation ? En tant que professionnel des Ressources Humaines, quelle a été votre contribution en tant que partenaire stratégique ?

• SIGNALÉTIQUE

1. Êtes-vous un homme/une femme ?
2. Quelle est votre tranche d'âge ? – Échelle de Lickert

Moins de 25 ans

Entre 25 et 30 ans

Entre 30 et 35 ans

Entre 35 et 40 ans

Entre 40 et 45 ans

Entre 45 et 50 ans

Entre 50 et 55 ans

Plus de 55 ans

3. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ? – Échelle de Lickert

Banques et assurances

Industrie

Services

Industrie

Nouvelles technologies Autre (précisez)

4. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste ? et quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Moins de 2 ans

2 à 5 ans

5 à 10 ans

Plus de 10 ans

5. Selon vous, comment évalueriez-vous la maturité numérique de votre entreprise et de vos collaborateurs avant la crise sanitaire ?

- **QUESTIONS PRINCIPALES & QUESTIONS DE RELANCE**

1. Lors de la crise sanitaire, comment a été encadré la pratique du télétravail dans votre entreprise ? (Définition des postes télétravaillables, fréquence, accès locaux, contrôle du temps de travail ...)

2. Lors de la mise en place du télétravail imposé pendant la crise sanitaire, qu'avez-vous mise en place pour faciliter sa mise en œuvre ?

Questions de relance :

Moyens matériels, moyens financiers, moyens techniques, formation, autres...)

3. Dans ce contexte de télétravail imposé, quels types d'accompagnement avez-vous proposé aux managers ?

Questions de relance :

- *Pour accompagner les managers dans l'organisation du travail d'équipe ?*
- *Pour accompagner les managers dans le maintien de la cohésion et de la coopération de leur équipe ?*
- *Pour assurer et contrôler la réalisation du travail de leurs collaborateurs ?*
- *Pour évaluer la performance de leur équipe ?*
- *Pour accompagner le recrutement de nouveaux collaborateurs ?*
- *Pour assurer l'intégration de nouveaux collaborateurs ?*
- *Pour continuer à promouvoir et gérer la carrière des collaborateurs ?*
- *Pour maintenir un bon niveau d'engagement des collaborateurs ?*
- *Pour les aider à détecter des situations à risque psychosocial ?*

4. Dans ce contexte de mise en place du télétravail imposé, quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes ou avez été confrontés ?

Questions de relance :

- *Comment y avez-vous fait face ? Quelles solutions avez-vous mises en place ?*

5. Comment envisagez-vous l'organisation du travail dans votre entreprise à l'issue de la crise sanitaire ?

Questions de relance :

- *Selon vous, comment évalueriez-vous la maturité numérique de votre entreprise et de vos collaborateurs après plusieurs mois de pratique du télétravail contraint imposé ?*

6. Quelles bonnes pratiques ayant émergées avec le télétravail imposé vous apparaîtrait-il pertinent de maintenir après la période de crise sanitaire ?

7. Selon vous, quels bouleversements majeurs sont venus impacter votre rôle et posture de DRH ?

8. Avez-vous des commentaires à ajouter (bonnes pratiques à partager avec nous, sujet non couvert qui vous semble clé...) ?

- **CONCLUSION**

Nous tenons à vous remercier pour le temps que vous venez de nous consacrer, et la richesse de cet échange qui va nous être très utile pour notre mémoire d'expertise.

Nous nous permettrons de revenir vers vous si nous avons des questions complémentaires.

Nous vous adresserons avec plaisir notre mémoire dès que celui-ci sera finalisé. Par ailleurs, notre soutenance est prévue le 19 novembre 2020 à l'Université Paris Dauphine et nous vous invitons à y venir. Nous vous ferons parvenir une invitation courant octobre.