



**HAL**  
open science

**Télétravail, management à distance, travail en équipe,  
bien-être et performance au travail. Repenser  
l'organisation du travail, les méthodes de management  
et les pratiques de travail en équipe dans des  
organisations en pleines mutations**

Clara Laborie

► **To cite this version:**

Clara Laborie. Télétravail, management à distance, travail en équipe, bien-être et performance au travail. Repenser l'organisation du travail, les méthodes de management et les pratiques de travail en équipe dans des organisations en pleines mutations. Gestion et management. 2020. dumas-02997318

**HAL Id: dumas-02997318**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02997318v1>**

Submitted on 19 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



## **Télétravail, management à distance, travail en équipe, bien-être et performance au travail.**

**Repenser l'organisation du travail, les méthodes de management et les pratiques de travail en équipe dans des organisations en pleines mutations.**

**Présenté par : LABORIE Clara**

**Entreprise d'accueil : HAYS SUD EST  
10 rue d'Arménie,  
38000 GRENOBLE (France)**

**Dates de l'alternance : du 01/09/19 au 31/08/20**

**Tuteur entreprise : MANZONE Nans  
Tuteur universitaire : VALETTE Annick**

**Master 2 (Alternance)  
Master de Management Stratégique des Ressources humaines**

**2019 - 2020**

# Télétravail, management à distance, travail en équipe, bien-être et performance au travail

Repenser l'organisation du travail, les méthodes de management et les pratiques de travail en équipe dans des organisations en pleines mutations.

Dates de l'alternance :  
**01/09/19 au 31/08/20**

**Master 2 - Management  
stratégique des  
Ressources Humaines  
(2019 - 2020)**

Entreprise d'accueil  
**HAYS SUD EST**

Tuteur entreprise  
**MANZONE Nans**

Tuteur universitaire  
**VALETTE Annick**

**MÉMOIRE**

Présenté par  
**LABORIE Clara**





Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

# RÉSUMÉ

En France, depuis les années 1980, le télétravail est étudié et considéré par les universitaires et les politiques comme un levier de développement économique et social pour les entreprises, leur permettant de gagner en performance tout en satisfaisant les exigences de leurs salariés en matière de qualité de vie au travail et d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Néanmoins, il semble que les entreprises subissent le développement du télétravail plus qu'elles ne l'encouragent, comme si elles n'en percevaient ni les enjeux, ni les bénéfices, en termes de gains de productivité et d'amélioration de la qualité de vie au travail. C'est pourquoi, alors que la recherche s'attendait à une diffusion massive de cette pratique au début du XXI<sup>ème</sup> siècle, cela ne fut pas vraiment le cas.

Cependant aujourd'hui, dans un contexte de succession de crises sociales et sanitaires, de préoccupation face à l'augmentation des risques et des troubles psychosociaux, de mutation technologique, d'évolution des aspirations professionnelles, et de plébiscite du télétravail par les salariés, les organisations sont mises au défi de redéfinir leurs modalités d'organisation, et même incitées à repenser la notion de travail. Il s'agit alors pour nous de réfléchir comment les managers de proximité peuvent susciter un engagement durable de leurs collaborateurs à distance, aussi bien dans leur travail et au sein de l'équipe, afin de développer leurs performances individuelle et collective, tout en favorisant leur bien-être au travail dans ses dimensions social, psychique et physique. Autrement dit, comment faire en sorte que les modes d'organisation du travail à distance puissent apporter des réponses aux problématiques de société actuelles et futures, qui soumettent de nouveaux défis aux organisations, devant à la fois assurer le bien-être des travailleurs de façon durable, tout en restant dans une optique de productivité, de performance, d'innovation et de pérennisation. Le principal défi du management est ainsi de concilier les exigences économiques des organisations, avec les multiples besoins des salariés, en matière de lien social, d'accomplissement et de sens dans le travail, ou encore de confort et de sécurité dans l'exercice de celui-ci.

C'est pourquoi, cette étude s'intéresse tout d'abord aux locaux de travail en entreprise, afin de comprendre pourquoi ils semblent être devenus improductifs et source de souffrance au travail, en menaçant le bien-être social, psychique et physique, ainsi que la performance des salariés. Puis, elle discute en second lieu des bénéfices et des risques du télétravail sur le bien-être et la performance des salariés, avant de réfléchir comment construire un « management de proximité à distance » et de nouvelles modalités de travail en équipe, afin de limiter ses risques et de profiter pleinement et durablement de ses avantages.

(439 mots)

## SUMMARY

In France, since the 1980s telework is studied and considered by academics and politicians, as a lever for economic and social development for companies, allowing them to gain in performance, while meeting the demands of their employees in terms of work-life quality and work-life balance. Nevertheless, it seems companies undergo development of telework more than they encourage it, as if they perceived neither the stakes nor the benefits of it, in terms of productivity gains and improvement of work-life quality. That's why, while the research was expecting a massive spread of this practice in the early 21st century, this was not really the case.

However, today in a context of a succession of social and sanitary crises, a concern about increased risks and psychosocial disorders, technological changes, the evolution of professional aspirations, and teleworking's approval by employees, organizations are challenged to redefine their organizational methods, and even encouraged to rethink the notion of work. So, we have to think about how local managers can encourage long-term involvement of their employees remotely, both in their work and in the team, in order to develop their individual and collective performances, while promoting their well-being at work in its social, psychological and physical dimensions. In other words, how to ensure that methods of organizing work remotely can provide answers to current and future societal problems which bring about new challenges to organizations that must ensure the workers' well-being in a sustainable manner, while remaining focused on productivity, performance, innovation and sustainability. Thus, the main challenge for management is to reconcile the economic requirements of organizations with the multiple needs of employees, in terms of social tie, accomplishment and quest for meaning in work or comfort and security in doing it.

That's why this study deals first and foremost with working premises, in order to understand why they seem to have become unproductive and a source of suffering at work, by threatening the social, mental and physical well-being, as well as employees' performance. Then it deals with the benefits and risks of teleworking on well-being and performance, before thinking about how to build a « remote proximity management » and some new teamwork methods, in order to limit its risks and take full and lasting advantage of its benefits.

(375 words)

**MOTS CLÉS :** Télétravail à domicile, management à distance, implication dans l'équipe de travail, bien-être et performance au travail.

**KEY WORDS:** Teleworking at home, work team commitment, distance management, well-being and performance at work.

# SOMMAIRE

<b>PREAMBULE : HAYS OU QUAND LE TELETRAVAIL S'IMPOSE COMME UNE SOLUTION EVIDENTE .....</b>	<b>9</b>
I. <b>HAYS plc : le leader mondial du recrutement spécialisé .....</b>	<b>9</b>
II. <b>Le développement du télétravail chez HAYS .....</b>	<b>10</b>
III. <b>Le télétravail dans un contexte de crise politique ou sanitaire.....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>14</b>
I. <b>Définir le télétravail et comptabiliser ses pratiquants : un premier défi source de divergences</b>	<b>14</b>
II. <b>Comprendre les enjeux et les pratiques qui distinguent le télétravail du travail en présentiel</b>	<b>19</b>
III. <b>Manager le travail à distance : un défi devenu central pour les organisations, suite à l'explosion des salariés en situation de télétravail pendant le confinement.....</b>	<b>24</b>
<b>PARTIE 1 - REVUE DE LITTERATURE : TELETRAVAIL, MANAGEMENT A DISTANCE, TRAVAIL EN EQUIPE, BIEN-ETRE ET PERFORMANCE AU TRAVAIL .....</b>	<b>31</b>
CHAPITRE 1 - UN ESSAI DE DEFINITION DU BIEN-ETRE ET DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL .....	32
I. <b>Définir le bien-être au travail et comprendre ce qui favorise ses conditions dans le milieu professionnel .....</b>	<b>32</b>
II. <b>Définir la performance au travail dans ses dimensions aussi bien individuelles que collectives</b>	<b>34</b>
CHAPITRE 2 - POUR QUELLES RAISONS LES LOCAUX DE TRAVAIL EN ENTREPRISE SEMBLENT-ILS ETRE DEVENUS IMPRODUCTIFS ET SOURCE DE SOUFFRANCES AU TRAVAIL ?.....	38
I. <b>Un stress au travail fortement généré par des facteurs organisationnels .....</b>	<b>38</b>
II. <b>Une fatigue engendrée par un ensemble de facteurs nuisant aux conditions de travail et de repos des salariés en entreprise .....</b>	<b>52</b>
CHAPITRE 3 - QUELS PEUVENT ETRE LES BENEFICES ET LES RISQUES DU TELETRAVAIL SUR LE BIEN-ETRE ET LA PERFORMANCE DES SALARIES ? .....	61
I. <b>Une réduction de la fatigue et du stress face à un risque d'isolement et de pression managériale .....</b>	<b>61</b>
II. <b>Une réelle amélioration de la concentration, mais un accroissement de la performance en demi-teinte d'après les recherches actuelles .....</b>	<b>67</b>
III. <b>Une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée apparente qui conduit parfois à un brouillage des frontières.....</b>	<b>70</b>
CHAPITRE 4 - LES PROPOSITIONS DE LA RECHERCHE ACTUELLE EN MATIERE DE MANAGEMENT INDIVIDUEL ET DE GESTION D'EQUIPE A DISTANCE ? .....	75
I. <b>Un management à distance qui doit être basé sur l'autonomie et la reconfiguration du contrôle managérial .....</b>	<b>75</b>
II. <b>Une gestion d'équipe à distance basée sur le maintien du lien social et de la cohésion d'équipe</b>	<b>80</b>
<b>PARTIE 2 - METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET RESULTATS DE L'ENQUETE .....</b>	<b>88</b>
CHAPITRE 5 - METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	89
I. <b>Genèse et démarche de cette enquête .....</b>	<b>89</b>
II. <b>Collecte des données .....</b>	<b>90</b>



III.	<b>Analyses des données</b> .....	91
IV.	<b>Caractéristiques personnelles de la population interrogée dans l'échantillon total de l'enquête</b> 93	
CHAPITRE 6 - RESULTATS DE L'ENQUETE EN MATIERE DE CONDITIONS DE TRAVAIL.....		95
I.	<b>Un risque d'isolement et désaffiliation vis-à-vis de l'équipe qui semble particulièrement fort en période de confinement</b> .....	95
II.	<b>Une réduction de la fatigue et de la charge de travail nettement observable</b> .....	98
III.	<b>Une réduction des interruptions propice à la concentration, et à la performance des télétravailleurs</b> .....	101
IV.	<b>Une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée en apparence qui conduit parfois à un brouillage des frontières</b> .....	109
CHAPITRE 7 - RESULTATS DE L'ENQUETE EN MATIERE DE MANAGEMENT A DISTANCE .....		111
I.	<b>L'évolution des profils managériaux pendant le confinement</b> .....	111
II.	<b>Une augmentation de la pression managériale à craindre</b> .....	112
III.	<b>Les attentes et les besoins exprimés envers le management</b> .....	115
<b>PARTIE 3 - DISCUSSION : QUEL MANAGEMENT A DISTANCE CONSTRUIRE POUR LIMITER LES RISQUES LIES AU TELETRAVAIL, AFIN DE PROFITER PLEINEMENT ET DURABLEMENT DE SES AVANTAGE ?.. 123</b>		
CHAPITRE 8 - LES LIMITES ET LES RISQUES D'UN MANAGEMENT BASE EXCLUSIVEMENT SUR LA REUSSITE D'OBJECTIFS DANS UNE PURE LOGIQUE DE PERFORMANCE .....		124
I.	<b>Le management du travail par les résultats : une méthode difficile à appliquer à certaines professions</b> .....	124
II.	<b>Un risque d'augmentation de la pression managérial et de baisse de la performance des télétravailleurs</b> .....	125
III.	<b>Un management qui réduit la compétence du télétravailleur à la seule atteinte de ses résultats</b> 126	
CHAPITRE 9 - LES TELETRAVAILLEURS N'ONT-ILS PAS TOUT SIMPLEMENT BESOIN D'UN « MANAGER DE PROXIMITE » MALGRE LA DISTANCE PHYSIQUE ? .....		128
I.	<b>Pourquoi un management « de proximité » ?</b> .....	128
II.	<b>Un manager qui est appelé à devenir un collaborateur de terrain, plutôt qu'un simple contrôleur de l'activité : une reprise du concept de « servant leadership »</b> .....	129
III.	<b>Un management de proximité qui nécessite de prendre en compte la diversité des équipes de travail</b> 131	
IV.	<b>De l'utopie à la réalité : comment faire en sorte que ce « management de proximité à distance » soit réaliste et tenable sur le long terme pour les managers ?</b> .....	132
<b>CONCLUSION</b> .....		<b>133</b>
I.	<b>Le télétravail après la crise sanitaire : quelles implications humaines, organisationnelles et managériales pour l'avenir ?</b> .....	133
II.	<b>Un état des lieux des recherches actuelles en matière de télétravail, autour des questions de bien-être au travail, de performance et de management à distance</b> .....	139
III.	<b>Des pistes de recherche à développer et quelques appuis conceptuels et méthodologiques pour les conduire</b> .....	141

# **PREAMBULE : HAYS OU QUAND LE TELETRAVAIL S'IMPOSE COMME UNE SOLUTION EVIDENTE**

## **I. HAYS PLC : LE LEADER MONDIAL DU RECRUTEMENT SPECIALISE**

*HAYS plc* est un cabinet de recrutement d'origine britannique, coté à la Bourse de Londres depuis 1989. Il fait aujourd'hui partie de l'indice FTSE 250, composé des 250 sociétés britanniques dont la capitalisation se situe entre la 101<sup>ème</sup> et la 350<sup>ème</sup> place. Les entreprises comprises entre la 1<sup>ère</sup> et la 100<sup>ème</sup> place faisant partie de l'indice FTSE 100.

La fondation de *HAYS plc* remonte à 1867. La société était à l'origine un opérateur de quais et d'entrepôts, présent sur les anciens Dockers de la rive sud de la Tamise. Elle s'est ensuite développée dans différents secteurs d'activité, tels que la distribution alimentaire et de produits chimiques, le stockage industriel ou encore l'acheminement postal pour les professionnels. En 1986, le Groupe rachète une société spécialisée dans la gestion du personnel, appelé *Career Care Group*, fondée par Denis XAXMAN. L'année suivante, un accord de longue date signe le rachat de *HAYS plc* par ses salariés. Deux ans plus tard, la société entre à la Bourse de Londres et sera alors dirigée jusqu'en 2001 par Ronnie FROST. Puis en 2003, le groupe décide de se positionner comme leader du recrutement spécialisé, en cédant toutes ses activités non essentielles, telles que les opérations industrielles et logistiques. L'ancien fondateur du groupe *Career Care* racheté par *HAYS plc* en 1986, Denis XAXMAN, devient alors le PDG du cabinet de recrutement en mars 2004, avant de céder sa place à Alistair COX en novembre 2007, aujourd'hui toujours PDG du groupe au niveau mondial.

A l'échelle mondiale justement, *HAYS plc* est présent dans 33 pays avec plus de 250 bureaux régionaux et compte au total 10 000 collaborateurs. Le leader du recrutement spécialisé est présent en Europe (Royaume-Uni, Irlande, France, Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Danemark, Espagne, Portugal, Italie, Suisse, Autriche, Hongrie, Pologne, République-Tchèque, Slovaquie et Suède), en Amérique (États-Unis, Canada, Mexique, Brésil, Chili et Colombie), en Asie (Chine, Hong-Kong, Japon, Malaisie et Singapour), en Russie, aux Émirats-Arabs-Unis, en Inde, en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Le groupe s'est implanté en France en 2001, avec un premier bureau à Paris, boulevard Haussmann, sous l'impulsion de Tina LING. Simple consultante en recrutement au départ, cette britannique d'origine a cru au développement du cabinet en France avec l'appui de cinq autres consultants à l'époque. L'entité française, comme toutes les antennes nationales dans le monde, fonctionne comme une entreprise indépendante. *HAYS plc* s'articule en effet comme une multinationale, où la maison-mère donne une impulsion générale à l'entreprise et consolide le bilan comptable annuel, mais où chaque entité nationale gère son activité, son personnel et ses développements de manière

autonome. Il y a donc un PDG<sup>1</sup> France, secondé un DRH<sup>2</sup>, un DSI<sup>3</sup> et un DAF<sup>4</sup>, ainsi qu'un Comité d'entreprise qui a le pouvoir sur toutes les décisions de gestion, comme une société indépendante.

*HAYS France* est aujourd'hui dirigé par Tina LING et compte plus de 650 collaborateurs répartis dans 21 bureaux régionaux : Paris, Luxembourg, Lille, Lyon, Aix-en-Provence, Bordeaux, Toulouse, Montpellier, Dijon, Strasbourg, Nancy, Rennes, Nantes, Clermont-Ferrand, Grenoble, Tours, Reims, Rouen, Amiens, Nice et La Rochelle. Le bureau de Grenoble, quant à lui, a ouvert ses portes en 2015 et compte aujourd'hui une douzaine de consultants, qui interviennent sur les départements de l'Isère, la Savoie et la Haute-Savoie. Pour ma part, je suis spécialisée depuis mon arrivée en alternance en septembre 2019 sur les métiers de l'informatique et des télécommunications. Le groupe couvre en effet 25 spécialisations métiers et secteurs, telles que le BTP, l'industrie, l'immobilier, la finance, les RH<sup>5</sup>, l'audit-expertise comptable, le marketing, le commerce, l'assistanat et l'informatique. *HAYS plc* recrute aussi bien pour le secteur public que privé, pour des postes en CDI, en CDD et en intérim, mais aussi en portage salarial, notamment en informatique.

Chaque consultant est ainsi spécialisé et recrute une typologie de métiers bien précise, qui lui confère un niveau d'expertise sur son marché, car il travaille sur un secteur géographique restreint et sur une typologie de métiers bien spécifique, lui permettant de conseiller ses clients et ses candidats, grâce à sa connaissance aigüe du tissu économique. C'est ici que réside toute la stratégie de différenciation de *HAYS plc* : offrir à ses partenaires une connaissance très précise de leur marché, doublée d'un service de recrutement rapide, ciblé, suivi et de qualité, afin de rendre leur prestation très utile et appréciée, voir même indispensable pour certaines entreprises.

Depuis cinq ans, *HAYS plc* est présent au palmarès des « *Best Work Places* »<sup>6</sup> en France, et se positionne comme le premier cabinet de recrutement sur le podium français.

## II. LE DEVELOPPEMENT DU TELETRAVAIL CHEZ HAYS

Chez *HAYS plc*, la question du télétravail est arrivée très récemment. Bien que déjà présente depuis quelques années au Royaume-Uni, la Direction générale du groupe en France est restée réticente au développement de cette pratique jusqu'en 2019. Au sein de l'entité française, le

---

<sup>1</sup> **PDG** : acronyme de « Président Directeur Général ».

<sup>2</sup> **DRH** : acronyme de « Directeur des Ressources Humaines ».

<sup>3</sup> **DSI** : acronyme de « Directeur des Systèmes d'Informations ».

<sup>4</sup> **DAF** : acronyme de « Directeur Administratif et Financier ».

<sup>5</sup> **RH** : acronyme de « Ressources Humaines ».

<sup>6</sup> « *Best Work Places* » : Palmarès des entreprises dans lesquelles il est agréable et accomplissant de travailler. Ce palmarès se décline à l'échelle nationale, comme en France, mais il existe aussi un palmarès mondial.

télétravail a en effet eu beaucoup de mal à se développer. Il est devenu un sujet central suite à la création en juillet 2018 d'un ensemble d'outils RH nommés « *People & Culture* »<sup>7</sup>. Littéralement traduit de l'anglais par « les gens et la culture », ce concept est largement hérité des cultures d'entreprise anglo-saxonnes, mais on le retrouve aujourd'hui dans de nombreuses entreprises françaises et internationales. Il vise à développer les valeurs et la culture d'entreprise, mais aussi à favoriser le bien-être et le sentiment d'accomplissement et d'appartenance des salariés.

Au sein de *HAYS France*, cette dynamique est née d'un constat initial qui devenait alarmant pour le groupe : un fort taux de *turn over*<sup>8</sup> des managers de terrain, confirmé par un retour d'enquêtes auprès de ces derniers, qui estimaient ne pas avoir assez d'accompagnement. D'autant plus qu'en 2018, le groupe n'avait pas encore instauré l'entretien professionnel et n'avait pas non plus de politique de GPEC<sup>9</sup>. Un manque d'outils qui empêchait les managers de terrain de véhiculer la vision nationale et globale de *HAYS plc*, de se projeter dans l'entreprise et de donner de la visibilité à leurs collaborateurs. « *La GPEC est une méthode pour adapter - à court et moyen termes - les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement. Elle doit permettre d'appréhender collectivement, les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires et les actifs.* »<sup>10</sup>

Plus largement, ces outils s'inscrivent dans un projet de création d'un véritable SIRH au sein du groupe, dont les outils numériques de gestion des ressources humaines n'étaient composés que de quelques logiciels distincts et éparses (« SAGE » pour la paie, « LUCCA » pour la gestion des congés, etc.) mais sans un outil qui mette en synergie tous les pans de la GRH<sup>11</sup>. La Direction générale française s'est ainsi fixée trois ans pour mettre en œuvre ces outils, afin de pouvoir gérer plus efficacement l'administration du personnel, la gestion des carrières, la tenue des entretiens professionnels, ainsi que la création de parcours de mobilité interne et de référentiels de compétences.

Le télétravail fait donc partie de cet ensemble de projets RH, chapotés par le DRH, Philippe LAMBERT, secondé au niveau opérationnel par la Responsable du dispositif « *People & Culture* », Marion GABOT, une ancienne consultante du bureau parisien, devenue membre de l'équipe de développement RH il y

---

<sup>7</sup> **People & Culture** : Littéralement traduit de l'anglais par « les gens et la culture », cette expression anglo-saxonne à l'origine renvoie à un ensemble d'outils RH.

<sup>8</sup> **Turn over** : Traduit de l'anglais par « roulement », il s'agit de la rotation du personnel dans une entreprise.

<sup>9</sup> **GPEC** : acronyme de « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ».

<sup>10</sup> Définition de la GPEC issue du site internet du Ministère du travail, publiée le 7 avril 2014.

<sup>11</sup> **GRH** : acronyme de « Gestion des Ressources Humaines ».

a un peu plus de deux ans. La Direction générale du groupe français s'est intéressée à ces questions notamment suite aux Ordonnances gouvernementales de septembre 2017 (loi travail) qui ont renforcé et clarifié les conditions du télétravail, entrée dans la législation française en mars 2012 avec la loi n°2012-387 du Code du travail.

En Janvier 2018, Philippe LAMBERT a donc mis une première impulsion au programme « *People & Culture* » en confiant la responsabilité d'un audit interne à Marion GABOT, qui a réalisé une enquête auprès des 150 managers de *HAYS France*. Cette initiative a recueilli 100% de réponse sur des thématiques comme la gestion des compétences, la politique de rémunération, la gestion des formations et des carrières, l'accompagnement au management, etc. L'analyse de ces questionnaires a été présentée durant l'été 2018 à la Direction générale, qui a établi comme nous l'avons mentionné plus précédemment, un plan de développement RH à trois ans.

Le télétravail faisait partie des objectifs de développement de l'année 2019. Il a donc tout d'abord été expérimenté dans deux bureaux pilotes en 2019 octobre, à hauteur de deux journées par mois pour l'ensemble des 70 consultants de ces deux bureaux. L'idée de la Direction générale était d'étendre cette expérience à l'ensemble des bureaux de l'hexagone dans le courant de l'année 2020 si la première phase pilote se montrait concluante.

### **III. LE TELETRAVAIL DANS UN CONTEXTE DE CRISE POLITIQUE OU SANITAIRE**

Finalement, au-delà des résultats positifs de cette expérience, ce sont surtout les événements politiques et sanitaires qui ont donné un coup d'accélération à la diffusion du télétravail à l'ensemble des collaborateurs du groupe français. En effet, la grève de la SNCF débutée en novembre 2019, suivie par l'épidémie de COVID-19 qui a pris une ampleur nationale et mondiale en mars 2020, ont obligé de très nombreuses entreprises françaises à développer considérablement la pratique du télétravail auprès de leurs salariés, pour ceux dont les tâches permettent un travail à distance exclusivement sur ordinateur. Sans le savoir, la direction du groupe HAYS a donc véritablement lancé son dispositif au bon moment pour être en capacité de l'étendre efficacement à l'ensemble du groupe mi-mars. La PDG de *HAYS France*, Tina LING, a en effet communiqué le Vendredi 13 Mars que l'ensemble des collaborateurs de l'entité française pourraient travailler depuis chez eux en se connectant au réseau via leur ordinateur portable personnel. En parallèle, la DSI du groupe a tenté de mettre à disposition

près de 200 ordinateurs portables pour les consultants n'en ayant pas chez eux. Une opération de grande ampleur, qui a mis près d'une semaine à s'achever.

Ces deux évènements coup sur coup laissent présager l'importance que vont prendre ces nouvelles formes de travail à domicile dans les années à venir, car elles constituent une réponse à de nombreuses problématiques et états de crise, qui auraient paralysé et démuné le pays il y a encore quelques années de cela. Mais de nos jours, les choses ont vivement évolué. La performance des TIC<sup>12</sup> et les évolutions des modes d'organisation du travail sont en mesure de rendre les entreprises et les salariés flexibles et adaptables aux crises sociales, politiques, économiques et sanitaires du XXI<sup>ème</sup> siècle, en construisant une nouvelle cartographie spatiale et temporelle du travail en entreprise, capable de s'adapter aux évènements du monde extérieur et de continuer à faire tourner l'économie mondiale même au milieu du chaos. Ainsi, le télétravail permet non seulement de répondre et de s'adapter aux contraintes individuelles des travailleurs, de protéger leur santé et leur sécurité, mais c'est aussi et surtout il est un moyen pour les entreprises d'endiguer les évènements susceptibles d'affecter la capacité des travailleurs à se rendre sur leur lieu de travail, de limiter le taux d'absentéisme et de les faire travailler en tous lieux et à toute heure. De nombreux avantages, qui ne demeurent cependant pas sans risques, nous le verrons dans ce travail de recherche.

Néanmoins, comme nous avons pu le voir depuis mars 2020 dans le cadre de l'épidémie de COVID-19, la mise sous télétravail de tout ou partie des salariés d'une entreprise ne se fait pas en un claquement de doigts. Cela demande d'avoir le matériel nécessaire à disposition, ce qui n'est pas toujours le cas pour tous les salariés, mais aussi de mettre en œuvre un système de connexion à distance à grande échelle, ce à quoi ne sont pas toujours préparés les services informatiques. Cela fut d'ailleurs la problématique pour *HAYS France* où la première semaine de connexion à distance des collaborateurs a été catastrophique en termes de flux et d'ergonomie de l'interface de travail, car le service informatique n'avait l'habitude de gérer qu'une trentaine de connexion à distance simultanée au maximum, mais pas d'avantage. D'où les difficultés d'étendre cette pratique à plusieurs centaines de personnes en quelques jours.

Finalement, des entreprises comme *HAYS France*, encore réticentes à la mise en place du télétravail il y a moins d'un an, peuvent se réjouir aujourd'hui de l'avoir mis en place ces derniers mois, afin de pallier les différentes crises sociales et sanitaires, qui se sont succédé depuis novembre 2019.

---

<sup>12</sup> TIC : acronyme de « Technologies de l'Information et de la Communication ».

# INTRODUCTION

Le « télétravail » est un mode d'organisation du travail à l'extérieur et à distance des locaux physiques de l'entreprise. Cette pratique, complexe et multidimensionnelle, est liée aux enjeux de transformation numérique du travail et des organisations (METTLING, 2015), qui se généralisent et se diffusent à l'ensemble des sociétés humaines.

Depuis les années 1980, le télétravail est étudié et considéré comme un levier de développement économique et social pour les entreprises, leur permettant de gagner en performance tout en satisfaisant les exigences de leurs salariés en matière de qualité de vie au travail et d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (DI MARTINO et WIRTH, 1990 ; METZGER et CLÉACH, 2004 ; BOBOC et DHALEINE, 2008). Néanmoins, il semble que les entreprises subissent le développement du télétravail plus qu'elles ne l'encouragent, comme si elles n'en percevaient ni les enjeux, ni les bénéfices, en termes de gains de productivité et d'amélioration de la qualité de vie au travail (DE BEER, 2006). A vrai dire, il semble qu'elles ne le pensent pas comme un facteur de performance des salariés, ni comme un outil de facilitation de développement RH. C'est pourquoi, alors que la plupart des politiques et des universitaires de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle s'attendait à une diffusion massive de cette pratique au XXI<sup>ème</sup> siècle, cela ne fut pas vraiment le cas (AGUILERA *et al*, 2016).

## I. DEFINIR LE TELETRAVAIL ET COMPTABILISER SES PRATIQUANTS : UN PREMIER DEFI SOURCE DE DIVERGENCES

### A. Le télétravail en quelques chiffres... contradictoires

D'après plusieurs travaux (AGUILERA *et al*, 2016 ; SCAILLEREZ et TREMBLAY, 2016), les prévisions en matière de télétravail laissaient à penser qu'en 2015, 50% des actifs français télétravailleraient régulièrement. Pourtant, nous observons que la croissance de cette pratique fut beaucoup plus mitigée que prévue, bien que les résultats dont nous disposons soient assez disparates selon les études.

D'après SCAILLEREZ et TREMBLAY (2016), le télétravail régulier, c'est-à-dire au moins une fois par semaine, a atteint 12% en France en 2012, selon une enquête *IPSOS*<sup>13</sup> (2012), puis 16,7% en 2013, selon une étude du *LBMG Worklabs*<sup>14</sup> (2013), contre 19,5% en moyenne en Europe en 2013. La même année, un sondage effectué à la demande de la *Banque de Montréal* (BMO) a recensé 31% de télétravailleurs au Canada. Enfin, les études de SALMON (2012), reprises par SCAILLEREZ et TREMBLAY

---

<sup>13</sup> **IPSOS** : société de sondage et de marketing d'opinion française, présente à l'international, créée en 1975.

<sup>14</sup> **LBMG** : société privée, conceptrice de solutions de travail à distance (espace de co-working, mode de travail néo-nomade, etc.), créée en 2008.

(2016), affichaient un taux de 26% de télétravailleurs réguliers aux États-Unis en 2011. Des chiffres qui peuvent déjà sembler faibles au regard des prévisions antérieures, mais qui se révèlent curieusement élevés, en comparaison avec d'autres études et enquêtes réalisées sur les actifs français et étrangers. En effet, d'après une enquête *ENTD*<sup>15</sup> de l'*INSEE*<sup>16</sup> (2009), reprise par AGUILERA *et al* (2016), le télétravail régulier ne concernait que 3% des actifs français en 2008. Cette même étude nous informe également que le taux de télétravailleurs occasionnels s'élevait à 5%.

Au regard des études plus récentes dont nous disposons, à savoir le rapport de la DARES<sup>17</sup> sur le télétravail paru en novembre 2019<sup>18</sup>, le télétravail n'aurait ainsi connu qu'une croissance minime en quinze ans. En effet, d'après l'enquête SUMER<sup>19</sup> (2017) de l'INRS<sup>20</sup>, pilotée par la DARES, le télétravail régulier ne concernait là encore que 3% des actifs français en 2017, alors que les premières données recensées par COUTROT (2004) pour la DARES, mentionnées que 2% des actifs français étaient considérés comme des télétravailleurs à domicile en 2003. Précisons tout de même, que la proportion évoquée par la DARES en 2019 varie fortement selon la catégorie socio-professionnelle, la distance domicile-travail et l'espace de la commune de résidence des télétravailleurs. En effet en 2017, de 3% en moyenne, ce taux atteint 11,1% pour les cadres, dont 23% pour les parents de famille monoparentale, 16,1% pour les employés de la fonction publique d'État et 15,9% pour les employés des métiers de l'informatique et des télécoms. De plus, il atteint également 9% pour les personnes vivantes à plus de 50 Km de leur lieu de travail, et 9,9% pour les Parisiens.

Cependant, au-delà des variations situationnelles observables au sein d'un échantillon, nous constatons que la lecture de l'évolution entre 2004 et aujourd'hui est difficile, puisqu'en y regardant de plus près, nous devons analyser une évolution entre des données qui ne considèrent pas la même chose. En effet, l'étude de 2004 évoque la proportion de télétravailleurs à domicile, alors que celle de 2019 évoque la proportion des télétravailleurs réguliers. Il serait donc maladroit de mettre en comparaison des données se basant d'un côté sur une unité de lieu et l'autre sur une unité de temps. Ainsi, nous remarquons qu'à l'exception de l'étude de 2004 qui mentionne une unité de lieu, toutes les autres études considèrent une unité de temps, sans préciser quels sont lieux de travail pris en compte. Ce qui rend hasardeuse la comparaison de ces différentes données, mais nous apportent peut-être une source d'explication quant aux écarts observés, notamment entre les chiffres évoqués

---

<sup>15</sup> **ENTD** : acronyme de « Enquête National de Transports et de Déplacements » de l'INSEE.

<sup>16</sup> **INSEE** : acronyme de « Institut Nationale de la Statistique et des Études Économiques ».

<sup>17</sup> **DARES** : acronyme de « Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques ».

<sup>18</sup> Rapport de la DARES : enquête Réponse 2017 ; DGT-DARES-DGAFP, enquête SUMER 2017.

<sup>19</sup> **SUMER** : acronyme d'enquête de « Surveillance Médicale des Expositions des salariés aux Risques professionnels » de l'INRS.

<sup>20</sup> **INRS** : acronyme de « Institut National de Recherche et de Sécurité ».



dans les études reprises par SCAILLEREZ et TREMBLAY (2016) et ceux nettement inférieurs des autres enquêtes.

Néanmoins, malgré ces disparités, nous pouvons tout de même considérer que, dans l'ensemble, l'augmentation de la proportion des télétravailleurs à domicile, réguliers et occasionnels, parmi les actifs français depuis le début du XXI<sup>ème</sup> siècle a été relativement faible par rapport à ce que la plupart des scientifiques et des politiques attendaient.

Pourtant une étude évoque des chiffres qui semblent se rapprocher des prédictions antérieures. En effet, dans le panorama des études quantitatives sur le télétravail, nous pouvons également citer l'une des plus récentes d'entre elles, relayée dans les médias pendant le confinement national de 2020, dû à l'épidémie de COVID-19 : l'enquête de perception CSA pour MALAKOFF HUMANIS (2020)<sup>21</sup>, réalisées auprès de deux échantillons de 1610 salariés (recueil par internet) dont 600 managers, et 402 dirigeants et DRH (enquêtes menées par téléphone) d'entreprises du secteur privé, contactés en deux périodes : novembre-décembre 2019 et février 2020. L'enquête souligne un panorama intéressant, qui apporte encore de nouvelles nuances dans les chiffres récoltés, selon la nature des données considérées. Ainsi, en 2019, d'après les salariés interrogés : 30% d'entre eux télé-travailleraient, dont 8% de manière officielle et contractualisée, 22% de façon non contractualisés, dont 6% régulièrement (au moins un jour par semaine) et 16% occasionnellement. De plus, l'enquête a demandé aux télétravailleurs de préciser leur(s) lieu(x) de travail à distance pour mieux caractériser le travail à distance. Ainsi en 2019, 90% des salariés interrogés disent télé-travailler à domicile, contre seulement 25% dans un « bureau satellite » mis à disposition par l'entreprise et 20% dans un tiers lieu, comme les espaces de *co-working* ou les cafés. Des chiffres qui caractérisent le télétravail comme étant principalement une activité se déroulant à domicile, mais qui restent des données compliquées à justifier d'un point de vue scientifique.

En parcourant ces différentes études, on constate finalement que le recensement des télétravailleurs est déjà en lui-même un sujet complexe et difficile à effectuer, source de considérations et d'interprétations divergentes. Peut-être parce que sa définition manque déjà elle-même de clarté et d'uniformité au sein de la communauté scientifique, concernant le lieu de travail considéré (domicile, télécentre, nomade, etc.) et ce que l'on étend par télétravail « régulier » (un jour par semaine, par mois, etc.) Deux variables qui ne sont pas toujours indiquées dans les études, tout comme la nature exacte de l'échantillon, qui peuvent induire des variations significatives et ainsi fausser la comparaison des résultats de ces différentes études. Peut-être aussi, parce qu'au sein des pays de l'OCDE, tout comme au Canada et aux États-Unis, le télétravail s'est d'abord essentiellement

---

<sup>21</sup> <https://newsroom.malakoffhumanis.com/assets/synthese-etude-teletravail-2020-2a13-63a59.html?lang=fr>

développé de manière informelle, sans négociation collective ou avenant au contrat de travail (SCAILLEREZ et TREMBLAY, 2016), ni véritable cadre réglementaire et juridique (TASKIN, 2006). Des pratiques qui le rendent peut-être ainsi difficile à identifier de manière formelle et peuvent engendrer une très forte variation des données selon l'échantillon, la méthodologie, la définition considérée et le point de vue adopté par les enquêteurs (télétravail contractuel ou implicite, régulier ou occasionnel, à domicile uniquement ou dans tout type de lieu distancié, etc.)

De manière globale, quels que soient les chiffres considérés, il semble tout de même que le développement du télétravail reste en encore loin du potentiel existant dans les entreprises françaises. Peut-être aussi parce que ces pratiques informelles au départ, ont mis du temps à être règlementées par les législateurs. En effet, le retard relatif du droit français sur le sujet, qui n'a réellement formalisé sa définition et les modalités de sa mise en place qu'en mars 2012, peut également expliquer ce constat, alors que la pratique du télétravail a été identifiée par la communauté scientifique depuis près de quarante ans (OLSON, 1983, 1997 ; STEINLE, 1988 ; NILLES, 1998). Un retard qui a d'autant plus de résonance, que la législation marque toujours un point de départ important en matière d'organisation du travail dans les entreprises. Elle les oblige à donner plus de considération et de formalisation à la pratique nouvellement règlementée, et *in fine*, à en étudier les bienfaits et les dérives avec plus d'intérêt. La législation constitue ainsi le premier niveau de régulation du télétravail, bien qu'insuffisant (TASKIN, 2006), pour dessiner les nouveaux cadres organisationnels et relationnels nécessaires à l'exercice de cette pratique de travail à distance, notamment en matière de management.

Toutefois, il faut noter que ce retard législatif français n'est pas isolé. Il s'inscrit dans un retard international sur le sujet. En effet, prenons l'exemple des États-Unis. Bien que leurs entreprises aient davantage développé le télétravail que les organisations françaises, leur législation sur le sujet est tout aussi récente que la nôtre, puisqu'il a fallu attendre décembre 2010 pour qu'une loi fédérale formalise la pratique du télétravail, à peine plus d'un an avant la France.

## **B. Le télétravail : une pratique difficile à définir**

Il est intéressant de remarquer que la question du télétravail a été soulevée par des universitaires venant de disciplines très variées : psychologie du travail, gestion, sociologie, économie, droit, etc. (BAILEY et KURLAND, 2002). A ce jour, ils se sont principalement interrogés sur la définition et le périmètre de cette notion, sur les causes de ce faible engouement pour le télétravail en France, sur ses avantages et ses risques, ainsi que sur les évolutions et les régulations induites par cette nouvelle pratique en matière de management et de travail en équipe.

C'est pourquoi, avant toute chose, il convient donc de s'attarder sur la définition et le périmètre de la notion de télétravail, qui est par nature multidimensionnelle et multifactorielle, et rend complexe la détermination de caractéristiques précises, communes et immuables, comme nous avons pu le constater précédemment en analysant les chiffres mentionnés par les études de recensement des télétravailleurs.

Trois principaux critères ont été retenus pour définir et caractériser le télétravail. On considère tout d'abord la nature de la relation de travail : s'il s'agit d'une personne salariée avec un contrat de travail, d'un sous-traitant pour une entreprise tiers, ou d'un indépendant (AGUILERA *et al*, 2016 et PEREIRA, 2018). Ensuite, la recherche considère le lieu de travail, qui peut être unique ou associé avec un autre lieu. On distingue ainsi le télétravail à domicile, les travailleurs nomades, les « sans bureau fixe » dont l'activité nécessite intrinsèquement des déplacements permanents (commerciaux, techniciens itinérants, chauffeurs, etc.), les travailleurs en télécentre, et enfin, le travail en réseau, lorsqu'un salarié est localisé sur un site géographique, mais qui appartient à une équipe dont les membres et/ou le manager sont localisés sur d'autres sites (FERNANDEZ *et al*, 2014). Et enfin, il convient aussi de considérer la fréquence du télétravail : que l'on qualifie de régulier ou d'hebdomadaire (au moins un jour par semaine), d'occasionnel ou de mensuel (au moins un jour par mois), ou encore de rare, voire d'exceptionnel (AGUILERA *et al*, 2016).

Néanmoins, la plupart des études considèrent que la définition du télétravail ne peut pas être aussi large et doit s'appliquer de préférence au travail à domicile ou en télécentre, régulier (au moins un jour par semaine) ou hebdomadaire (au moins un jour par mois). Par ailleurs, la notion de télétravail implique une dimension technologique, c'est-à-dire l'utilisation des TIC pour réaliser ce travail à distance. Suite à son entrée dans la loi française et le Code du travail le 29 février 2012, le télétravail a donc été défini comme étant « *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 le salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les TIC dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.* » (DUMAS et RUIILLER, 2014, p.72)

Puis, l'ordonnance du 22 septembre 2017 a assoupli la formalisation nécessaire à sa mise en œuvre, en l'absence d'accord collectif ou d'entreprise, dans une logique de flexibilité. Elle a aussi étendu le champ du télétravail à une pratique occasionnelle, supprimant ainsi la distinction de fréquence, dans le but que la règlementation n'exclue plus le recours exceptionnel au télétravail pour répondre à des situations particulières, comme une préconisation du médecin du travail, une grève des transports, une raison familiale impérieuse, telle que la garde d'un enfant malade ou autre. C'est pourquoi, nous considérerons le télétravail, quelle que soit sa fréquence, comme une modalité de travail à distance, à domicile ou en télécentre, pour les travailleurs salariés et sous-traitants.

## **II. COMPRENDRE LES ENJEUX ET LES PRATIQUES QUI DISTINGUENT LE TELETRAVAIL DU TRAVAIL EN PRESENTIEL**

### **A. Le faible engouement des entreprises françaises pour le télétravail**

Comme nous l'avons remarqué plus haut, les universitaires français ont été surpris de constater le faible développement de cette pratique dans l'hexagone, et se sont questionnés sur les causes de ce curieux constat. Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer de prime abord, les réticences émanent aussi bien du côté patronal, que syndical (CRAIPEAU, 2010).

Depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, les syndicats résistent à ce qu'ils pressentent comme un procédé de déréglementation et de précarisation du travail, dans un contexte de développement des CDD, des contrats saisonniers et des temps partiels, qui touchent principalement les femmes et les jeunes travailleurs (MOREL-A-LHUISSIER, 2006). Ils approuvent l'idée d'un travail à domicile autonome sur des horaires de travail classiques, mais craignent les dérives du travail mobile, de l'allongement des heures de travail dans la journée et dans le week-end, de la non-déconnexion des travailleurs et de la réduction des temps de pause à domicile. Le télétravail modifierait drastiquement le rapport de travail salarial, en transformant pratiquement la relation de subordination en relation individuelle, établie en toute liberté, dans laquelle le travailleur forgerait un autocontrôle encore plus exigeant et stressant que le management d'une personne tiers. Cette réticence syndicale pour le télétravail s'inscrit plus largement dans la contestation de l'uberisation et le l'hyper-digitalisation du travail, dont les formes d'organisation évoluent au point de supprimer des emplois, de précariser fortement les travailleurs et de ne plus donner de limites spatiales et temporelles au travail dans la vie privée des individus (GERMAIN, 2018 ; ROSENBLAT, 2016). Un constat qui est toutefois à nuancer, dans la mesure où de nombreux syndicats militent aujourd'hui pour que cette pratique soit adoptée dans des entreprises réfractaires au télétravail, dans le but de favoriser le bien-être et la santé des travailleurs, grâce aux nombreux avantages que peut offrir cette forme d'organisation du travail (NILLUS et PIRAT, 2018).

En parallèle, CRAIPEAU (2010) diagnostique que les chefs d'entreprise et les cadres hiérarchiques ne voient pas forcément les intérêts du télétravail, à quelques exceptions près. Ils résistent à l'idée de voir leurs subordonnés s'éloigner de leur contrôle direct lorsqu'ils travaillent depuis chez eux. De plus, les entreprises sont freinées par la nécessité de repenser et réorganiser le travail, de changer les pratiques de management et de fournir le matériel technologique nécessaire aux salariés. Elles craignent que cette pratique ne leur apporte aucun gain d'efficacité, voire une perte, alors que la mise en place du télétravail représente un coût pour l'entreprise (AGUILERA *et al*, 2016). En effet, bien qu'il puisse y avoir *in fine* une réduction des coûts pour l'entreprise, avec une diminution des factures d'électricité, d'eau et de loyer des locaux, le télétravail peut avoir un coût de développement non négligeable au

départ. Ce coût est essentiellement matériel et technologique, car tous les salariés qui travaillent sur ordinateur en entreprise ne le font pas avec des PC portables. La plupart ont seulement des ordinateurs de bureau. L'entreprise doit alors acheter des PC portables pour l'ensemble des futurs télétravailleurs, puis concevoir et maintenir en conditions opérationnelles des méthodes de connexion à distance sécurisées, qui peuvent représenter un investissement important. Un investissement que les dirigeants sont d'autant plus réticents à réaliser qu'ils n'ont aucune garantie de bon fonctionnement du travail à domicile de leurs collaborateurs. Des frais matériels auxquels peuvent s'ajouter des dépenses en formation des collaborateurs aux outils informatiques, mais aussi au management à distance pour le personnel encadrant, dont le retour sur investissement reste là encore hypothétique.

Nous pouvons également évoquer des freins d'ordre culturel pour expliquer ce faible engouement pour le télétravail. Les entreprises françaises ont en effet une culture largement fondée sur le présentéisme et le temps de travail, basée sur un contrôle visuel du salarié par son manager (FELSTEAD *et al*, 2003 ; GOSELIN et LAUZIER, 2011). Le temps de présence est ainsi considéré comme le principal indicateur de l'investissement du travailleur sur son poste de travail. C'est pourquoi, le contrôle managérial traditionnel repose sur deux fondements : la visibilité et la présence du travailleur (TASKIN, 2006 ; GOSELIN et LAUZIER, 2011), structurés autour « des trois unités » de lieu, de temps et d'action (LALLÉ, 1999). Un modèle qui laisse peu de place à des modes d'organisation comme le télétravail, qui bouleverse ces fondements et implique de passer à une logique de performance, traditionnellement plus anglo-saxonne (GIBSON *et al*, 2002 ; FELSTEAD *et al*, 2003). Pour les entreprises françaises, développer le télétravail signifie alors repenser en profondeur, d'une part les valeurs et les attentes que l'on attrait au travail, voire même la culture d'entreprise, et d'autre part, les méthodes de management et de communication employées par le personnel encadrant (BRUNELLE, 2010 ; MÜLLER et NIESSEN, 2019). L'enjeu est que ces évolutions ne soient pas uniquement pensées pour la pratique spécifique du travail à distance. Les organisations doivent faire en sorte qu'elles dépassent le simple cadre des journées passées en télétravail, qu'elles soient conçues dans une réflexion globale et multidimensionnelle, afin de s'appliquer à l'ensemble de l'organisation. Il serait en effet incohérent, contre-productif et déstabilisant pour les salariés de définir de nouveaux modes de management seulement pour les télétravailleurs, et de revenir aux méthodes habituelles une fois qu'ils travaillent en présentiel dans les locaux de l'entreprise. Mettre en œuvre le télétravail implique une redéfinition du management et des modalités de travail en équipe profonde, uniforme et cohérente pour toute l'entreprise, capable de s'adapter et de s'appliquer à chacun quel que soit le lieu depuis lequel il travaille (TASKIN, 2006 ; TASKIN et EDWARDS, 2007).

Néanmoins aujourd'hui, nous pouvons observer, notamment grâce aux résultats de notre enquête sur le télétravail réalisée pendant le confinement national en avril et mai 2020, que le télétravail est une organisation de l'activité déjà banalisée d'une certaine manière, bien qu'une faiblement répandue. Elle est en quelque sorte entrée dans le langage courant et semble être considérée comme une pratique de travail parmi d'autres. Bien sûr, le télétravail demande une période d'adaptation, au cours de laquelle il faut apprendre à composer avec les contraintes logistiques, construire des conditions d'un travail de qualité et de nouvelles modalités de communication interpersonnelle, mais les freins évoqués plus haut ne semblent finalement plus avoir autant d'impact aujourd'hui. Une observation que l'on peut certainement imputer au contexte actuel et aux différentes crises, sociale puis sanitaire, qui se sont succédé depuis la fin de l'année 2019, rendant le travail à domicile incontournable pour assurer la continuité de l'activité en entreprise. Pouvons-nous dès lors nous attendre à une diffusion du télétravail dans la totalité des entreprises pouvant le mettre en place ? Sans pour autant l'affirmer, il faut bien reconnaître en tous cas, que c'est aujourd'hui une hypothèse plus que jamais plausible. Les semaines et les mois qui viennent seront ainsi décisifs et nous apporteront ces réponses.

## **B. Le télétravail : ses avantages, ses dérives et ses risques reconnus**

En second lieu, la plupart des travaux de recherche discutent des avantages économiques, sociaux, psychologiques et environnementaux du télétravail (JACKSON et VAN DER WIELEN, 1998 ; HARDILL et GREEN, 2003 ; GIBSON *et al*, 2002). Cette pratique permet en effet un gain d'autonomie, de temps et de liberté d'organisation pour les salariés, mais aussi une réduction du temps de transport, de la fatigue, du stress et des coûts liées aux trajets. Les salariés gagnent également en concentration et construisent un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle, qui s'accompagne d'une meilleure gestion des multiples rôles parentaux et professionnels, permettant une réduction des conflits familiaux (TREMBLAY, 2012 ; DUMAS et RUIILLER, 2014).

Cependant, certains de ces critères semblent difficiles à quantifier et à mesurer, comme le niveau de concentration par exemple. Il est admis en effet que le télétravail permet une meilleure concentration des salariés. Néanmoins, cela dépend fortement de paramètres individuels, difficile à prendre en compte. Prenons l'exemple des télétravailleurs qui ont des enfants à charge, ou qui ne peuvent pas s'isoler de leur famille quand ils travaillent, ou bien encore qui habitent dans des habitations bruyantes, ceux-là auront certainement plus de difficultés de concentration à domicile qu'au sein des locaux de l'entreprise. Et d'un autre côté, cela dépend aussi des conditions de travail en entreprise et de la possibilité de télé-travailler depuis un tiers lieu, qui est situé plus proche de son domicile et qui

présente l'avantage de palier à l'isolement ou à l'absence de conditions favorables à son domicile (KINGMA, 2016). En effet, un salarié qui travaille habituellement en *open space*<sup>22</sup> aura sans doute plus de facilité à se concentrer chez lui, s'il dispose d'un environnement calme, alors qu'une personne qui occupe un bureau individuel au travail et se trouve assez peu sollicité par ses collègues, ne retirera pas aucun avantage de la pratique du télétravail à ce niveau-là. Il est donc nécessaire de nuancer certains paramètres, qui relèvent essentiellement de caractéristiques individuelles, comme le contexte de travail de départ et/ou le cadre de vie personnel des télétravailleurs. D'autant plus qu'il est très difficile, et parfois hasardeux de quantifier et de mesurer le taux de concentration d'une personne par des outils ou des indicateurs précis (COOK et BEAUJOT, 1996). Que l'on utilise une méthode d'enquête quantitative ou qualitative, on ne peut se fier qu'aux propos et aux ressentis personnels des télétravailleurs, qui ne sont pas toujours le reflet de ce qu'ils vivent en réalité et peuvent être biaisés par d'autres paramètres (FIEDLER, 2011).

En parallèle, le télétravail permet à l'entreprise de gagner en productivité, de réduire son taux d'absentéisme, ainsi que tous les coûts liés à la présence des salariés dans les locaux de l'entreprise (électricité, eau, loyer des bureaux, etc.) De plus, elle se donne une image d'entreprise moderne, soucieuse du bien-être et de la santé de ses salariés, ainsi que de l'environnement (DUMAS et RUIILLER, 2014). Le critère environnemental est en effet un enjeu important lui-aussi, car le télétravail contribue à réduire la pollution liée au déplacement des travailleurs entre leur domicile et les locaux de l'entreprise. Néanmoins, ce volet est nuancé par les travaux de AGUILERA *et al.* (2016), qui estiment que la pollution liée au TIC ne peut que s'alourdir avec le développement du travail à distance. Tout d'abord, parce que les salariés devront utiliser l'eau et l'électricité de leur domicile pour travailler, ce qui ne génère donc pas vraiment d'économie d'énergie au niveau global. De plus, ils estiment que la réduction des temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail, sera compensée par une hausse des déplacements dans le cadre privé. Et enfin, il est envisageable selon eux, que l'augmentation des jours télé-travaillés incite les télétravailleurs à accepter des postes plus loin de chez eux, puisqu'ils auront moins à se rendre sur place, ou à emménager plus en périphérie des villes voire à la campagne, en acceptant des temps de transport plus longs, puisqu'ils seront plus rares (AGUILERA *et al.*, 2016). Un bilan carbone qui serait finalement neutre, voire même peut-être défavorable. Cette hypothèse reste cependant bien difficile à mesurer et à anticiper à ce jour. Peut-être sera-elle plus facile à étudier dans les prochaines années. Néanmoins, une chose est certaine, si le télétravail devient une pratique fortement répandue dans les années à venir, son expansion permettra un désengorgement des grandes métropoles, congestionnées depuis des décennies par les embouteillages et l'encombrement

---

<sup>22</sup> *Open space* : Traduit de l'anglais par « espace ouvert », ce terme définit un espace de travail collectif dans lesquels les différents postes de travail sont tous dans une même salle et ne sont pas séparés par une cloison.

des transports en commun. Une diminution du nombre de « navetteurs » pendant les heures de pointe, qui aurait non seulement un impact positif sur l'environnement, mais qui constituerait aussi un gain de temps et une diminution de la fatigue pour l'ensemble des travailleurs, et pas seulement ceux à domicile.

En opposition à ces nombreux avantages, le télétravail alimente des débats virulents quant aux risques et aux dérives qu'il présente. En premier lieu, les télétravailleurs eux-mêmes relatent des interruptions plus nombreuses par leur famille au cours de la journée, qu'ils ont parfois du mal à canaliser. Ils expliquent également qu'ils ont le sentiment de s'isoler de leurs collègues, que leurs échanges s'appauvrissent et que certains messages peuvent être mal interprétés par leurs collègues et leur hiérarchie, due à l'absence de communication informelle et non-verbale (DUMAS *et al*, 2017). De plus, les télétravailleurs ont tendance à travailler sans fin, puisqu'ils sont déjà chez eux, qu'ils ressentent moins l'envie de « quitter leur travail » et qu'ils veulent se montrer disponibles sur une plage horaire plus importante pour rendre leur travail visible aux yeux de leurs collègues. Ils ont comme un sentiment de culpabilité, puisqu'ils ne sont pas « sur place » et qu'ils se sentent obligés d'en faire plus à domicile pour exister aux yeux de leurs pairs et de leur manager, réduisant ainsi leurs temps de pause et augmentant leur amplitude horaire de travail sur la journée (VAYRE, 2019). D'autant plus que le fait de ne pas avoir de collègues autour de soi, incite moins les télétravailleurs à faire de « pauses café » pour discuter de choses et d'autres. Dans un autre ordre d'idée, les télétravailleurs craignent que leur évolution de carrière soit moindre, puisque leur travail et leur implication ne sont vus par personne (DUMAS et RUIILLER, 2014). En effet, le « *manque d'observation directe de la part du manager, [qui peut difficilement apprécier son investissement et son potentiel à distance], rend le salarié davantage éloigné des opportunités de progression professionnelle* » (TASKIN, 2006, p.10). Par ailleurs, le télétravail peut également être à l'origine d'une augmentation des troubles musculo-squelettiques liés à l'utilisation excessive des TIC et à l'absence d'un bureau adapté et d'une chaise ergonomique pour travailler. Enfin, la mise en place d'un management à distance, avec une possibilité de contrôle des heures de connexion du travailleur et un management par objectifs basé sur les résultats dans une pure logique de performance, peut engendrer une hausse de la pression managériale, et de surcroît du stress du salarié, alors que le télétravail a plutôt vocation à le diminuer (PEREIRA, 2018).

En effet, le but premier du télétravail est de permettre au salarié de concilier sa vie privée et sa vie professionnelle, afin qu'il soit à la fois plus productif pour l'entreprise, tout en étant moins fatigué et moins stressé par son travail (DUMAS et RUIILLER, 2014). Pourtant, on observe un brouillage des frontières et une cannibalisation de la vie privée par la vie professionnelle. Le travail pénètre en effet dans la vie personnelle du travailleur et peut lui faire perdre ses repères spatio-temporels. De plus, le télétravail renforce les exigences de flexibilité et de disponibilité des travailleurs avec les TIC, autant



qu'il alimente une culture de l'urgence et une injonction permanente à gérer les imprévus, qui sont de plus en plus oppressantes pour les travailleurs à distance.

Ainsi, le télétravail apparaît comme une organisation du travail à double tranchant. Incontestablement, il présente des avantages significatifs en matière de bien-être, de santé et de performance pour les salariés, et bien-sûr de productivité pour les entreprises, mais ses risques de dérives sont extrêmement préoccupants. Dès lors, il apparaît nécessaire, voire primordial, de penser un véritable accompagnement à la mise en place du télétravail par les gestionnaires de ressources humaines et les managers. Ainsi, les défis managériaux et la criticité des risques pour la santé mentale, psychique et physique des travailleurs, constituent deux enjeux centraux du développement du télétravail dans les entreprises, et un véritable challenge pour les organisations (DESJARDIN et GIGUERE, 2013 ; DUMAS et RUIILLER, 2014), et plus encore aujourd'hui, suite à la période de confinement national, qui a vu exploser le nombre de salariés en télétravail pour assurer la continuité de l'activité des entreprises dans un contexte de crise sanitaire.

### **III. MANAGER LE TRAVAIL A DISTANCE : UN DEFI DEvenu CENTRAL POUR LES ORGANISATIONS, SUITE A L'EXPLOSION DES SALARIES EN SITUATION DE TELETRAVAIL PENDANT LE CONFINEMENT**

#### **A. Le management : une des clés de réussite du développement du télétravail**

Ces différents constats permettent ainsi de soulever une problématique de gestion essentielle : quelles pratiques de management doit-on mettre en place pour profiter des avantages du télétravail tout en limitant ses risques et ses dérives ? Et plus précisément, comment construire un management de proximité et de nouvelles modalités de travail en équipe adaptés aux besoins et aux contraintes du travail à distance, afin de garantir le bien-être et la performance des télétravailleurs ? Les réponses apportées par la recherche actuelle peuvent diverger les unes des autres, mais s'articulent toutes autour d'un ensemble d'éléments communs.

Premièrement, la nécessité d'établir une relation managériale à distance basée sur l'autonomie du télétravailleur et un contrôle raisonné son manager par le biais de règles organisationnelles et d'outils numériques (MARRAULD, 2012), de façon à établir une confiance réciproque et un contact humain individuel et personnalisé entre le télétravailleur et son manager.

En second lieu, la nécessité de maintenir un lien social, une dynamique et une cohésion d'équipe, qui favorisent la motivation, le bien-être, la créativité et la performance des télétravailleurs. Le défi du management est alors de mettre en œuvre des dispositifs qui permettent de créer un esprit d'équipe,

une culture propice à l'échange d'informations, à la collaboration et la confiance mutuelle, ainsi qu'un sentiment d'appartenance, dans le but de maintenir un niveau de motivation, d'implication et de satisfaction élevé des télétravailleurs (BRUNELLE, 2010). Dans ce sens, DUMAS *et al* (2017) ont établi un mode de management appelé « *e-communicationnel* », à la suite d'une enquête qualitative basée sur un échantillon d'une trentaine d'entretiens de télétravailleurs et télé-managers. Ce mode de management « *repose sur une gestion identitaire de la relation à distance, basée sur la confiance interpersonnelle* » et la mise en place d'un référentiel commun, c'est-à-dire la compréhension commune des objectifs et des moyens. Le e-manager se positionne au centre de l'équipe, plaçant la qualité de vie au travail comme priorité. Il « *co-construit* » l'identité de l'équipe à distance avec ses collaborateurs, et leur donne la parole s'ils ont des « *suggestions d'amélioration organisationnelles.* » Tous doivent s'approprier les outils de communication et leur rôle au sein de l'équipe, afin de construire une véritablement identité. Cette méthodologie dite « agile » lui permet « *de maintenir un sentiment de proximité à distance* » (DUMAS *et al*, 2017, pp.17-18).

Enfin, la nécessité de construire un management par objectifs, basé sur les résultats (SCAILLEREZ et TREMBLAY, 2016), tout en maintenant un suivi et un « management de de proximité à distance ». Dans ce sens, BRUNELLE (2010) a établi que le manager était davantage appelé à fonctionner comme un « coach » qui pousse ses collaborateurs à atteindre leurs objectifs en les motivant, et en les mobilisant autour d'une vision et de valeurs communes. Ils construisent ainsi une nouvelle relation d'autorité, qui n'est plus basée sur le contrôle et le pouvoir formel. Par ailleurs, DUMAS *et al* (2017) ajoute que le « e-leader » joue ainsi un rôle majeur pour co-construire avec l'équipe des objectifs clairs et créer de nouvelles routines organisationnelles, afin de développer sa capacité à s'auto-organiser et atteindre les performances fixées avec un faible degré de contrôle.

Finalement, le défi organisationnel du télétravail réside dans la capacité des entreprises et de leur ligne managériale à trouver un équilibre entre la flexibilité du travail, la sécurité des télétravailleurs et le maintien du sentiment d'affiliation au sein des équipes (DUMAS et RUIILLER, 2014), dans l'optique de favoriser le bien-être et la performance des télétravailleurs. Le management prend ici un rôle particulièrement central qui peut, soit limiter les risques d'isolement du télétravail et lui offrir de l'autonomie et un équilibre de vie, soit engendrer davantage de stress chez le salarié, le couper de son équipe de travail et le faire perdre en performance.

Tout comme le travail physique au sein des locaux de l'entreprise, le télétravail comporte des avantages et des risques pour la santé et le bien-être des salariés, mais aussi pour la performance et l'image de l'entreprise. Alors que certains se posent la question de la place, de l'utilité et de l'avenir du management dans nos entreprises modernes (LINHART, 2015 ; HAMEL et BREEN, 2007), les études réalisées par les universitaires français, notamment Laurent TASKIN (2006) et Mathieu DETCHESSAHAR

(2011), nous démontrent que le management est non seulement une composante toujours utile dans l'organisation, mais devient même essentielle pour créer un équilibre et une cohésion au sein des équipes de travail à distance. Avec le développement du télétravail, le rôle du manager devient aussi important que complexe et difficile à exercer (TASKIN, 2006 ; ILLEGEMS et VERBEKE, 2004). Dans les années à venir, il sera donc primordial pour les dirigeants de former et d'accompagner leurs managers pour les aider à développer des méthodes d'encadrement adaptées aux besoins et aux contraintes intrinsèques du travail à distance, afin de tirer profit de ses avantages, et non de payer les frais de ses limites.

## **B. Quelles implications pour le management après le confinement ?**

Au regard de notre étude, les télétravailleurs semblent avoir besoin de ce que nous pourrions appeler : un « management de proximité à distance », qui assure une forme de « présence sociale » (BRUNELLE, 2009, 2010) malgré la distance physique. En reprenant les attentes mentionnées par les répondants, le manager est appelé à être un soutien pour ses collaborateurs, à se montrer disponible, confiant et à l'écoute des leurs besoins (MALONE, 2004). On attend de lui qu'il donne des consignes, des directives et des objectifs précis de travail, qu'il transmette les informations de manière claire et transparente, qu'il effectue un suivi d'activité régulier (TASKIN, 2006), qu'il réponde aux questions avec rapidité et qu'il soit vecteur de communication et d'échange au sein de l'équipe (BRUNELLE, 2010). Ce management de proximité à distance fait écho au « management du travail réel » que théorise CONJARD (2014).

Le manager perd ainsi une partie de sa capacité de contrôle formel, puisqu'il n'a plus d'emprise physique et visuelle sur ses collaborateurs. Il devient en quelque sorte un manager « au service » des besoins de ses collaborateurs (BELET, 2013), qui n'attendent plus de lui qu'il soit simplement une figure d'autorité, mais qu'il fasse preuve d'une certaine abnégation, d'un sens du devoir et du service, et qu'il s'intéresse humainement à eux. Un concept repris par PERRIER *et al.* (2018) qui caractérise cette posture managériale de « servant leadership », littéralement traduit de l'anglais par « le leadership serviteur », avec l'idée que l'activité du manager est à la disposition des besoins de ses subordonnés. Ils attendent de lui qu'il soit à la fois un « coach » de travail, un animateur d'équipe et un superviseur de travail (FISHER et FISHER, 2001 ; MALONE, 2004 ; TASKIN, 2006 ; BRUNELLE, 2009, 2010).

Nous pourrions même aller plus loin en disant que le télétravail forcé en confinement a quelque part mis en exergue ce que la recherche et ses enquêtes pointent du doigt depuis des années : l'absence et la distanciation du manager dans le travail quotidien de ses collaborateurs (DETCHESAR, 2011, 2013 ; DUJARIER, 2015 ; PAYRE, 2017). Les résultats de l'enquête présentent un management souvent

absent pendant ce télétravail en confinement, tout comme il semblait l'être avant, comme si cette situation avait exacerbé une réalité existante de longue date, en la rendant sensiblement plus visible, alors qu'il était plus facile de l'occulter dans un cadre de travail en présentiel.

C'est pourquoi, il semble que les managers sont aujourd'hui poussés à réinvestir la « scène du travail » (CLOT et LHUILLIER, 2015) et à se rapprocher du terrain, s'ils ne veulent pas perdre tout contact avec le travail de leurs collaborateurs. A domicile, ils consacrent moins de temps à la démonstration et à la représentation politique de leur activité. Finalement, le télétravail ramène le travail « à l'os », c'est-à-dire qu'il remet les tâches concrètes et le travail de fond au centre de la relation professionnelle. Un phénomène qui semble rééquilibrer d'une certaine façon la relation de pouvoir entre le collaborateur et son manager. Ainsi, comme le télétravail oblige les acteurs à se focaliser sur l'essentiel de leur travail, le management du télétravail, même si cela peut sembler frustrant, ramène la relation managériale à son usage essentiel, sa fonction originelle, qui est tout simplement le « management du travail » (CONJARD, 2014).

Bien sûr, les observations formulées dans cette étude ont été produites à chaud et n'ont pas une très grande valeur scientifique, notamment au vu de la faible représentativité de l'échantillon sondé. Il faudra un croisement d'enquêtes, ainsi qu'une prise de recul sur plusieurs mois, voire plusieurs années pour comprendre quelles sont véritablement les mutations qui se jouent aujourd'hui. Néanmoins dès aujourd'hui, il semble indéniable que cette période invite, voire même oblige, dirigeants et salariés, à définir de nouvelles modalités de management et de travail en équipe, pour s'adapter au travail à distance et aux mutations globales qu'il implique nécessairement au niveau de l'entreprise. Cette période très particulière pourrait même nous amener à repenser la notion de travail, et à reconsidérer notre rapport à celui-ci. Le salarié parfois infantilisé dans sa relation managériale, pourrait ainsi adopter une posture plus autonome et proactive. La mise à distance du lieu de travail qui s'est en effet opérée pendant ce confinement, malgré les nombreuses contraintes qu'elle porte, met en évidence que le travail peut se réaliser différemment, avec des salariés plus responsabilisés, et ainsi permettre une amélioration de leur bien-être et de leur efficacité au travail.

Il s'agira donc de déterminer comment les managers de proximité peuvent susciter un engagement durable de leurs collaborateurs à distance, aussi bien dans leur travail qu'au sein de l'équipe, afin de développer leurs performances individuelles et collectives, tout en favorisant leur bien-être au travail dans ses dimensions social, psychique et physique. Autrement dit, dans un contexte de succession de crises sociales et sanitaires, de préoccupation grandissante face à

l'augmentation des risques et des troubles psychosociaux, et de plébiscite du télétravail par les salariés, comment faire en sorte que le télétravail, par la mise en œuvre d'un management de proximité à distance, puisse répondre à ces problématiques, tout en garantissant le bien-être et la performance des salariés ? Pour cela, il s'agit de réfléchir aux nouvelles méthodes de management et de travail en équipe que nos organisations pourraient mettre en œuvre, afin que les télétravailleurs puissent trouver une forme d'accomplissement dans les missions, de sens dans leur travail, de lien social et de confort dans l'exercice de celui-ci, indispensables au maintien et au développement de la performance des salariés à distance. Des éléments qui constituent les principales conditions du bien-être au travail, comme l'ont développé ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015) dans leur étude de modélisation des conditions du bien-être au travail par le « S.L.A.C. » (*Sens, Lien, Activité et Confort*).

Ainsi, notre étude débutera par une revue de littérature sur le télétravail autour des questions de management à distance, de travail en équipe, de bien-être et de performance au travail. Cette revue de littérature s'appuiera sur un ensemble de travaux de recherche parus depuis les années 1980, d'études empiriques et de statistiques de chercheurs français et étrangers, appartenant à de divers champs disciplinaires. En premier lieu, nous nous interrogerons sur les locaux de travail en entreprise, afin de comprendre pourquoi ils semblent être devenus improductifs et source de souffrances au travail, en menaçant le bien-être social, psychique et physique, ainsi que la performance des salariés. Pour cela, nous aborderons notamment la problématique du stress généré par les TIC, les espaces de travail ouverts et certaines méthodes de management, ainsi que la fatigue engendrée par les temps de transport et les difficultés de concentration. Nous discuterons en second lieu des bénéfices et des risques du télétravail sur le bien-être et la performance des salariés, notamment la réduction du stress et de la fatigue qui est souvent mise en avant, face au risque d'isolement et de pression managériale qui est lourdement pointé du doigt. Nous aborderons aussi la question de la concentration et de surcroît de la performance, souvent tributaires des conditions de travail à domicile et des outils de travail mis à disposition des télétravailleurs par leur organisation. Nous discuterons également de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée, que le télétravail a pour objectif de mieux concilier, mais qui conduit parfois à un brouillage des frontières. Nous présenterons enfin les modèles de management du télétravail proposés par la recherche actuelle.

Dans une seconde partie, nous présenterons notre méthodologie de recherche, ainsi que les résultats de notre enquête, visant à mieux comprendre les modalités du télétravail et les conditions de son management. Pour cela, nos répondants ont été interrogés sur leurs conditions de travail individuelles et en équipe, ainsi que sur leur perception des modalités d'encadrement de leur supérieur hiérarchique.

Enfin, dans un troisième temps, nous réfléchirons comment construire un « management de proximité à distance » et de nouvelles modalités de travail en équipe, afin de limiter les risques liés au télétravail, dans le but de profiter pleinement et durablement de ses avantages. Des méthodes qui comprennent notamment la nécessité d'un management basé sur l'autonomie et la confiance, mais aussi l'importance de maintenir un lien social, une dynamique et une cohésion d'équipe. Une étude qui nous amènera à discuter des limites et des risques d'un management par objectifs, basé sur les résultats, dans une pure logique de performance, et à envisager d'autres modèles de management pour l'ensemble de l'entreprise, qui répondent aux exigences et aux contraintes du télétravail, mais qui trouvent aussi leur place dans l'organisation du travail en présentiel. En effet, penser le management des télétravailleurs, c'est aussi s'interroger sur les méthodes de management de manière globale, sur le sens du travail de nos jours et notre rapport à celui-ci. Les récentes crises sociales et sanitaires, les mutations technologiques et les évolutions en termes de mentalités et d'aspirations professionnelles des travailleurs d'aujourd'hui, soumettent de nouveaux défis aux organisations pour assurer le bien-être des travailleurs de façon durable, tout en restant dans une optique de productivité, d'innovation et de pérennisation pour les entreprises. Le principal défi du management est ainsi de concilier les exigences économiques de productivité et de performance des organisations, avec les multiples besoins des salariés, en matière de lien social, d'accomplissement et de sens dans le travail, ou encore de confort et de sécurité dans l'exercice de celui-ci. Une conciliation dont le télétravail peut être une réponse, à conditions que les entreprises adaptent leurs modalités de management et de travail en équipe.

*Comment les managers de proximité peuvent-ils susciter un engagement durable de leurs collaborateurs à distance, aussi bien dans leur travail qu'au sein de l'équipe, afin de développer leurs performances individuelles et collectives, tout en favorisant leur bien-être au travail dans ses dimensions social, psychique et physique ?*

## **PARTIE 1**

-

**REVUE DE LITTERATURE :  
TELETRAVAIL, MANAGEMENT A DISTANCE, TRAVAIL EN EQUIPE,  
BIEN-ETRE ET PERFORMANCE AU TRAVAIL**



# CHAPITRE 1 - UN ESSAI DE DEFINITION DU BIEN-ETRE ET DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL

Avant toute chose, il convient de s'attarder sur la définition du bien-être et de la performance au travail. Des termes souvent employés dans le langage courant et qui font immédiatement sens dans l'esprit des gens. Pourtant, il s'avère rapidement délicat et complexe de les définir avec précision, justesse et globalité, lorsque l'on se penche sur la question. C'est la raison pour laquelle ils ont fait l'objet de nombreux débats et essais de définition depuis les années 1980. Ces termes revêtent en effet un caractère multidimensionnel et subjectif, dont il convient de discuter au préalable, afin d'être en mesure d'analyser plus rigoureusement les enjeux qui lient ces deux dimensions à la question du télétravail et des modalités de management de celui-ci. En ce sens, nous n'essayerons pas d'apporter une vision ou une définition nouvelle de ces deux notions, mais nous établirons plutôt une synthèse de la littérature, dans le but de dégager les définitions les plus complètes possibles.

## I. DEFINIR LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET COMPRENDRE CE QUI FAVORISE SES CONDITIONS DANS LE MILIEU PROFESSIONNEL

Depuis les années 1990, différents courants de la recherche ont conceptualisé la notion de bien-être au travail, et ont fait l'objet de nombreux débats, qui s'articulent autour de deux logiques plus ou moins opposées. Le bien-être est tantôt centré sur l'individu, tantôt considéré comme étant un état dépendant de déterminants structurels et collectifs.

Dans cette première logique, où le bien-être est centré sur l'individu, on retrouve deux courants. Le premier, le courant hédonique (COWER, 1994 ; KAHNEMAN *et al*, 1999), considère le bien-être comme « *un plaisir ou un bonheur subjectif vécu au travail* », qui découle du vécu d'un grand nombre « *d'affects agréables* », tels que le plaisir, le confort ou l'optimisme, et de « *peu d'affects désagréables* », tels que la peur, l'inconfort ou le stress (ABORD DE CHATILLON et RICHARD, 2015, p.55). Le second, le courant eudémonique (WATERMAN, 1993 ; RYFF et SINGER, 1998 ; DECI et RYAN, 2001, 2002 ; BEN-SHAHAR, 2008 ; MORIN et GAGNÉ, 2009), repose sur l'idée qu'un individu éprouve un sentiment de bien-être dans son travail, si celui-ci lui permet de se « réaliser soi-même », d'être en accord avec ce qu'il est dans son for intérieur, avec ses valeurs et ce à quoi il aspire. Un état de bien-être qui lui confère non seulement un sentiment de satisfaction et de plaisir, mais aussi d'estime et de confiance en lui. Un bonheur qui repose à la fois sur un sentiment de contrôle de son milieu, sur des relations positives avec les autres, sur une autonomie dans son travail, sur une croissance et un épanouissement personnel, sur une acceptation de soi et un sentiment d'auto-efficacité, et enfin, sur une compréhension du sens de son travail (RYFF et SINGER, 1998).

Dans la seconde logique, où le bien-être est considéré comme état dépendant de déterminants structurels et collectifs, on retrouve deux courants. Le premier, que l'on peut qualifier de « représentations structurelles » du bien-être (ROLLAND, 2000), repose sur l'idée que le bien-être dépend de variables de contexte, de conditions de travail objectivement favorables (ABORD DE CHATILLON et RICHARD, 2015, p. 57), couplées avec une prédisposition personnelle à éprouver un sentiment de bien-être. Le second, que l'on peut qualifier de « représentations collectives » du bien-être (ANTONOVSKY, 1987 ; CLOT et LITIM, 2008), repose sur l'idée que le milieu social professionnel, c'est-à-dire l'ensemble des individus qui nous entourent dans l'exercice de notre travail, est un élément central du maintien des conditions du bien-être au travail, et même de son développement.

Plus récemment, les travaux de ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015) ont fait la synthèse de ces différents courants en proposant une modélisation du bien-être et des conditions favorables à son maintien et à son développement dans le contexte du travail par le « S.L.A.C. ». Le « S » pour le « sens » du travail, qui signifie que l'individu estime que son travail est porteur de sens pour lui-même, qu'il en a conscience et qu'il est en accord avec les valeurs et les répercussions qu'implique son travail. Le « L » pour le « lien social » que les individus tissent dans leurs relations de travail. Elle comprend « *le soutien et la reconnaissance des collègues, l'inscription dans un collectif de travail et le management d'espaces de travail où se construisent et s'articulent les liens sociaux au travail* » (ABORD DE CHATILLON et RICHARD, 2015, p.59). Le « A » pour l'« activité », qui signifie que l'individu prend du plaisir dans son travail et qu'il a le sentiment d'avoir une capacité d'action et un « pouvoir d'agir » (CLOT et LITIM, 2008) dans l'exécution de ses tâches de travail. Enfin, le « C » pour le « confort », qui implique plutôt la qualité de vie au travail dans ses dimensions physique, fonctionnel, logistique et psychique. Un confort qui donne la sensation à l'individu que l'exercice de son travail est rendu agréable aussi bien par la qualité de l'agencement, de l'équipement et de la taille de son bureau, que par la situation géographique de son lieu de travail, ou encore, par la flexibilité de ses horaires et de sa hiérarchie.

Ce modèle du « S.L.A.C. » est issu d'une synthèse théorique, corroborée par une enquête quantitative et sémantique, auprès de 1127 salariés d'une collectivité territoriale en 2011, et de 111 salariés d'une banque en ligne en 2013, dont les résultats empiriques ont mis en lumière que le lien social était la principale condition du bien-être au travail, pour respectivement 69,6% et 66,1% des répondants de ces deux organisations.

Cette étude s'inscrit dans la continuité des travaux de synthèse des courants hédonique et eudémonique de BIETRY et CREUSIER (2013), mais également de GOMEZ (2013) qui théorise le travail dans ses trois dimensions : subjective, objective et collective. Elle nous permet non seulement de cerner la définition du bien-être au travail dans ses multiples dimensions, ses contradictions, sa

complexité et sa subjectivité, mais aussi de comprendre les conditions de préservation et de stimulation du bien-être au travail, ainsi que leur articulation les unes avec les autres. Des conditions qui recèlent une véritable utilité managériale dans nos organisations, pour favoriser le bien-être des salariés dans leur travail, non seulement dans une optique économique de représentation et d'image pour l'entreprise, ainsi que de performance individuelle et collective, mais aussi dans une logique tout simplement humaniste.

Au regard de ces différents travaux, nous considérerons dans notre étude que le bien-être au travail comprend trois dimensions génériques : les dimensions sociale, psychique et physique, et quatre conditions génériques issues du modèle du « S.L.A.C. » (ABORD DE CHATILLON et RICHARD, 2015) : le sens du travail, le lien social, l'activité en elle-même et le confort dans l'exercice du travail.

## **II. DEFINIR LA PERFORMANCE AU TRAVAIL DANS SES DIMENSIONS AUSSI BIEN INDIVIDUELLES QUE COLLECTIVES**

Dans un effort de définition de la performance, il est important de prendre en compte aussi bien la dimension individuelle que collective du travail, qui ne peuvent être pensées l'une sans l'autre, mais aussi les éléments situationnels, de contexte, sans oublier un des facteurs centraux de la performance : la motivation des collaborateurs pour utiliser de manière optimale l'ensemble des ressources dont il dispose.

### **A. La performance individuelle : l'importance des déterminants psychologiques et de la motivation**

Dans un effort de définition, les travaux de CHARLES-PAUVERS *et al.* (2007, Chapitre 3, p.97-150), dans l'ouvrage de SAINT-ONGE *et al.* (2007), ont fait la synthèse des différents concepts théoriques de la performance individuelle. Ces recherches ont mis en exergue un certain nombre de facteurs psychologiques et personnels pouvant contribuer à définir la notion de performance individuelle, au-delà des ressources techniques, organisationnelles et situationnelles dont dispose l'individu pour être performant dans l'exécution de ses tâches.

En 1990, les travaux de CAMPBELL (1990) ont fait émerger un modèle multifactoriel qui détaille huit dimensions dites « comportementales » de la performance de l'individu au travail, ayant vocation à être à la fois universelles, génériques et indépendantes les unes des autres. Ainsi, la première dimension de la performance d'un salarié est sa capacité à maîtriser les tâches spécifiques de son emploi. La seconde relève de sa capacité à être polyvalent et adaptable pour maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emploi de l'organisation. La troisième est sa capacité à communiquer

clairement et efficacement à l'écrit et à l'oral. La quatrième relève de la motivation, de l'engagement, de l'énergie et des efforts qu'il met en œuvre pour accomplir son travail. La suivante est sa capacité d'autodiscipline pour éviter les comportements négatifs, proscrits ou déviants des principes et des attentes de l'organisation. La sixième est son aptitude à soutenir, aider et développer ses collègues, dans une logique d'unité et d'esprit d'équipe. La septième est applicable aux fonctions managériales. Elle correspond à la capacité d'influence et de leadership du manager dans la supervision de son équipe. Enfin, la dernière relève de fonctions purement managériales, c'est-à-dire la capacité d'administration de ses subordonnés par un manager, d'allocation des ressources, d'organisation des tâches et de l'équipe, de contrôle d'efficacité de ses subordonnés, et de développement du service.

Par la suite, CHARLES-PAUVERS *et al.* (2007) discutent notamment de l'approche proposée par MOTOWILDO (1993, 2003), qui présente la performance individuelle comme le produit de deux grandes composantes : la performance du salarié dans l'exercice de ses tâches de travail, et la performance du salarié liée au contexte dans lequel il évolue. Il définit alors la performance de l'individu au travail « *comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée.* »<sup>23</sup> (MOTOWILDO, 2003, p.39). Cette définition sous-entend non seulement que la performance individuelle dépend d'un ensemble de comportements distincts, cumulatifs et dépendants les uns aux autres, mais aussi que ces comportements sont attendus et valorisés par l'organisation. Une approche qui induit que la performance est liée à des comportements individuels, déterminés par des ressorts psychologiques, notamment de motivation, qui servent les intérêts des organisations. Une idée qui reprend la « théorie des attentes » développée par VROOM en 1964, reprise par PORTER et LAWLER en 1968.

Finalement, ces différentes approches mettent en exergue l'importance de la motivation pour générer de la performance en milieu professionnel. En effet, un salarié peut disposer d'autant de compétences et de ressources qu'il veut, s'il n'est pas motivé pour les mettre à profit et faire un travail efficace, il ne sera pas performant dans l'exercice celui-ci.

## **B. La performance au travail : une combinaison de compétences, de ressources et de motivation**

Dans la continuité des travaux de MOTOWILDO (1993, 2003), il est aujourd'hui admis que la performance au travail dépend d'une combinaison de caractéristiques propres aux individus, mais

---

<sup>23</sup> Traduit de l'anglais : " [...] as the total expected value to the organization of the discrete behavioral episodes that an individual carries out over a standard period of time."

aussi d'éléments situationnels et de contexte. En effet, pour qu'il y ait performance d'un salarié, il est nécessaire que quatre conditions soient réunies. Premièrement, il est indispensable que le salarié ait des compétences individuelles. Deuxièmement, il est nécessaire que son organisation mette à sa disposition des ressources pour exercer ses compétences. Ensuite, il faut que le contexte permette l'expression à la fois des ressources de l'organisation et des compétences de l'individu. Et enfin, il est capital que le salarié fasse preuve de motivation, de volonté et de d'implication dans la réalisation de son travail dans une optique de performance.

Pour préciser notre propos, le salarié doit tout d'abord disposer de ressources personnelles, autrement dit de compétences techniques, d'organisation, d'adaptation, relationnelles et sociales (FLÜCK, 2001) en relation avec son poste de travail et ses objectifs, pour exécuter correctement son travail et faire preuve de performance. Pour cela, il est indispensable que son organisation mette à sa disposition les outils et les ressources (en temps, en moyens techniques et en informations) nécessaires à l'expression de ses compétences individuelles. De plus, il est important que le contexte dans lequel le salarié se trouve soit, non seulement favorable à l'expression de ses compétences personnelles et des ressources de son organisation et qu'il ne leur nuise pas, mais aussi que la situation dans laquelle il se trouve lui donne des ressources qui l'aident dans la réalisation de ses tâches et lui permettent d'être performant. C'est ce que l'on appelle la combinaison de ressources en situation. La performance ne tient donc pas seulement aux qualités de l'individu. La performance et l'expression de la compétence du salarié « *dépend de la situation dans laquelle l'acteur est placé. Il y a ainsi des organisations productrices d'incompétences* » (LIVIAN, 2009). FLÜCK (2001) ajoute en ce sens que c'est « *la combinaison de savoirs, de pratiques et de comportements professionnels [qui lui permet] de faire face à des situations professionnelles évolutives.* »

En dernier lieu, il est indispensable, comme nous l'avons évoqué précédemment, qu'au-delà de ses compétences individuelles, des ressources mises à disposition par son organisation et des éléments de contexte, le salarié ait la volonté d'être efficace, qu'il soit motivé et qu'il s'implique dans son travail, pour être performant.

### **C. Le lien étroit entre performance et « compétence collective »**

Depuis les années 1990, les recherches en matière de management ont fait émerger les intérêts d'une pratique plus collective du travail, source d'une meilleure performance (DUBOIS et RETOUR, 1999 ; KROHMER et RETOUR, 2006 ; MÉRINDOL et al., 2009 ; DEFELIX *et al*, 2006, 2014). La notion de performance se rapproche alors de celle de la « compétence collective ». Cette dernière regroupe plusieurs dimensions et peut être polymorphe selon le contexte et le type d'équipe de travail.

D'après les travaux de RETOUR et KROHMER, repris par DEFÉLIX *et al.* (2006), la compétence collective est constituée de quatre attributs : un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective et un engagement subjectif.

En termes pratiques et organisationnels, la définition de la « compétence collective » peut varier selon le profil de l'équipe, mais peut se diviser grossièrement en deux catégories.

D'un côté, on retrouve des compétences collectives détenues par plusieurs personnes, c'est-à-dire des compétences possédées par plusieurs travailleurs, qui doivent être mobilisées de la même façon et dans le même contexte par chacun d'entre eux, souvent parce qu'ils occupent le même poste. Cette typologie de « compétences collectives » se retrouve par exemple pour deux ouvriers de production, deux infirmiers, deux vendeurs ou deux serveurs assignés au même poste, avec des tâches identiques, qui doivent être effectuées soit au même moment, soit à des temps de travail différents, mais dans un contexte identique. Dans ce cas, la performance collective de ces différents agents se retrouvera dans leur capacité à se coordonner ou de se relayer, et dans la capacité de l'organisation à employer un nombre suffisant d'agents pour que cette compétence collective puisse être performante.

Puis d'un autre côté, on retrouve des compétences collectives, qui nécessitent de travailler en équipe, où chacun mobilise des compétences différentes, toutes interdépendantes et indispensables les unes aux autres, qui doivent être disponibles au même moment pour que le travail se déroule correctement. Cette typologie de compétences se retrouve par exemple dans une équipe d'intervention chirurgicale, composée au minimum d'un chirurgien, d'un anesthésiste et d'un infirmier, ou bien dans une équipe de restauration, souvent composée du cuisinier, du serveur, du sommelier et du plongeur. L'équipe de travail sera alors performante si tous ses membres sont réunis et si elle est encadrée par un leader, qui impose un rythme de travail clair, des pratiques connues par tous, un langage de communication commun et une forme d'engagement des membres de l'équipe dans le collectif. Un leader qui doit être capable de motiver, de galvaniser et de fédérer ses collaborateurs (PLANE, 2015), ce qui peut prendre parfois du temps à se mettre en place.

Une nécessité qui, dans le cas du travail à distance, est encore plus prégnante, du fait de la distance physique qui éloigne les membres de l'équipe (DUMAS *et al.*, 2017). En effet, un manager qui souhaite maintenir une performance collective à distance se doit de favoriser la communication et la convivialité entre les membres de son équipe, de formaliser les objectifs, de mettre en place un suivi et des échanges réguliers, et de s'assurer que la transmission des informations est fluide, claire et transparente.

## CHAPITRE 2 - POUR QUELLES RAISONS LES LOCAUX DE TRAVAIL EN ENTREPRISE SEMBLENT-ILS ETRE DEVENUS IMPRODUCTIFS ET SOURCE DE SOUFFRANCES AU TRAVAIL ?

Dans ce second chapitre, nous analyserons premièrement les différents facteurs de stress qui influent de manière néfaste sur le bien-être et la performance des salariés au sein des organisations, et qui rendent les espaces de travail en entreprise improductifs et délétères aujourd'hui. En ce sens, nous verrons dans la suite de cette étude, que le télétravail peut apporter un cadre organisationnel et relationnel plus propice à l'exécution leur travail de façon sereine.

### I. UN STRESS AU TRAVAIL FORTEMENT GENERE PAR DES FACTEURS ORGANISATIONNELS

#### A. Un essai de définition du stress au travail

##### 1. *Un panorama des définitions scientifiques du stress au travail*

Le phénomène de stress chez l'homme a été identifié et formalisé comme tel par les scientifiques depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle. L'une des premières approches reconnues relève du champ biomédical et propose une définition du stress comme « *la réaction de l'organisme face aux modifications, aux exigences, aux contraintes ou aux menaces de son environnement, en vue de s'y adapter* » (SELYE, 1936). C'est ce que SELYE (1936) appelle le « *syndrome général d'adaptation* » où le stress est considéré comme « *une défense physiologique mise en place pour protéger le corps des atteintes de son environnement.* » Le stress est ici considéré comme une réponse à un phénomène venant de l'extérieur.

Dans la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, la recherche a enrichi cette définition en considérant le stress non plus seulement comme une réponse, mais comme un processus, à travers un ensemble d'approches plus psychosociales, soit par la contrainte, soit par les ressources. En 1979, KARASEK propose d'abord une définition assez généraliste du stress dans une approche par la contrainte, appelé le « *job-demand-control model* ». Selon lui, le stress résulte « *d'une incapacité de l'individu à affronter les contraintes qu'il subit* » (KARASEK, 1979), c'est-à-dire que les exigences professionnelles, les demandes environnementales, sont perçues par l'individu comme des contraintes psychologiques (exigences mentales, de temps, de charge de travail, etc.) qui pèsent sur lui. Et qu'en parallèle, il ne dispose pas d'une latitude de décision, d'un degré de contrôle et d'autonomie suffisant pour influencer les événements qui l'affectent, créant ainsi une situation de stress. Dans sa lignée, on retrouve d'autres approches par la contrainte, notamment celle de BRIEF *et al.* (1981, 1987) qui définit le stress comme

« un état de tension qu'une personne ressent lorsqu'elle est soumise à des exigences, à des contraintes ou à des demandes inhabituelles. »

En 1984, LAZARUS et FOLKMAN proposent une approche cognitive par les ressources, qui définit le stress comme une « relation particulière entre la personne et son environnement qui est perçue comme susceptible d'excéder ses ressources et de mettre en danger son bien-être. » Pour remédier à cette situation de stress, les individus mettent alors en œuvre un système d'adaptation comportemental, théorisé par LAZARUS et FOLKMAN (1984) par le processus de « coping », c'est-à-dire l'« ensemble des efforts cognitifs et comportementaux qu'un individu met en place pour maîtriser, tolérer ou réduire l'impact d'un événement perçue comme présentant un enjeu signifiant, pouvant atteindre son bien-être physique ou psychologique » (LAZARUS et FOLKMAN, 1984). Cette approche met davantage l'accent sur les stratégies d'ajustement que sur les résultats. On considère alors qu'il y a stress, lorsque l'individu évalue de manière consciente et/ou inconsciente qu'il n'a pas la possibilité de s'adapter à la situation potentiellement stressante à laquelle il doit faire face.

Un modèle repris aux portes du XXI<sup>ème</sup> siècle par ROQUES, qui définit le stress comme « une relation, entre une personne donnée et un environnement donné, dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement. Il se traduit par une dégradation du bien-être et peut conduire à des stratégies d'adaptation » (ROQUES, 1999).

Le modèle cognitif du stress (LAZARUS et FOLKMAN, 1984), un exemple de la complexité du lien :

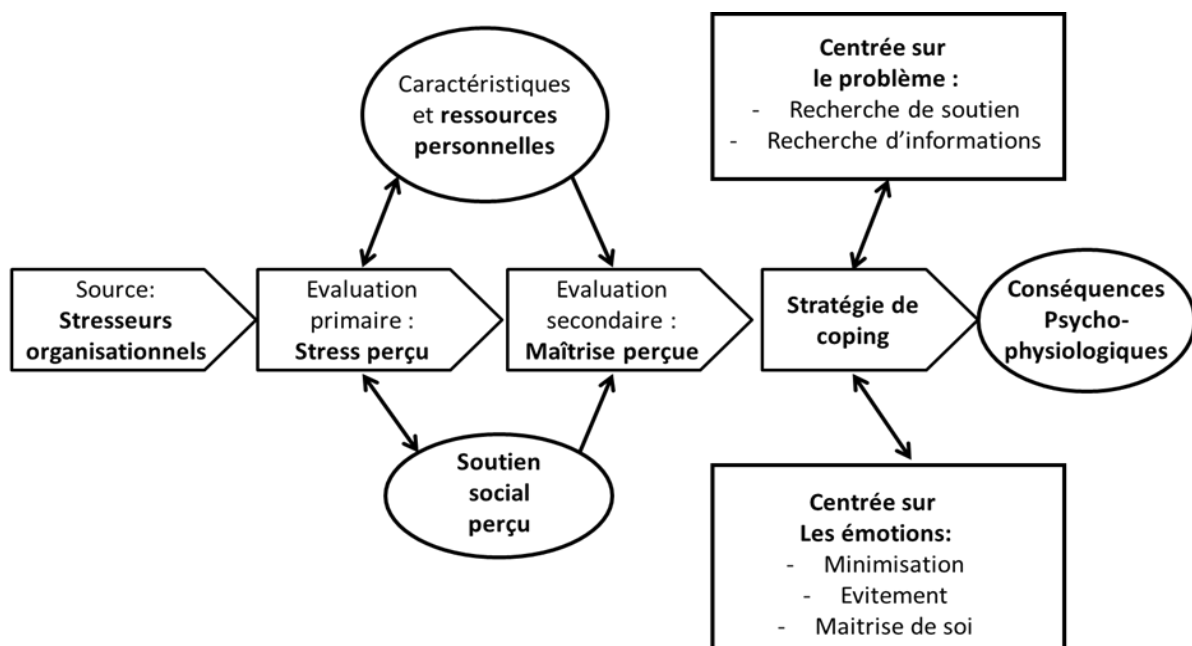


Figure 1 - Schématisation du modèle transactionnel de LAZARUS et FOLKMAN (1984), inspiré de POIREL et YVON (2011).



En 1989, HOBFOLL propose une conceptualisation de l'approche du stress par les ressources avec sa « théorie de la conservation des ressources ». Le stress est ici considéré comme une réaction face à « *la menace d'une perte des ressources, une perte effective de ressources, ou à une absence de gain suivant un investissement de ressources* » (HOBFOLL, 1989).

Par la suite, la recherche en gestion s'est inspirée des théories et des définitions existantes du stress pour analyser ses facteurs et ses implications en matière managériale, et plus largement pour réfléchir et repenser la notion de travail et notre rapport à celui-ci, dans un contexte de mutations sociétales, technologiques et numériques, qui modifient considérablement nos modes de communication et d'organisation du travail, ainsi que notre rapport spatio-temporel à celui-ci.

## **2. Et que dit le droit ? Qu'est-ce que le stress au travail pour la législation ?**

Le droit français mentionne tout d'abord, qu'une obligation générale de sécurité incombe à l'employeur (*Article L. 4121-1 du Code du travail*). C'est ainsi qu'en 2002, la loi française de modernisation sociale fait un premier pas dans la reconnaissance du stress comme facteur nuisant à la santé des travailleurs, en étendant la responsabilité de l'employeur à la prévention de la santé non seulement physique, mais également mentale des salariés en entreprise.

Le 8 octobre 2004, un Accord Cadre Européen formalise la considération du stress comme facteur de risques pour la santé au travail, en reconnaissant officiellement le stress comme une préoccupation européenne commune des employeurs, des travailleurs et de leurs représentants.

Puis le 2 juillet 2008, un Accord National Interprofessionnel (ANI) français sur le stress au travail transpose l'Accord Cadre Européen de 2004. Il est rendu obligatoire par un arrêté ministériel le 23 avril 2009, puis enrichi par une multitude de rapports publics de 2010 à nos jours. Cet ANI adopte une approche psychosociale et précise qu'« *un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme, mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie, mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé. Le stress d'origine extérieure au milieu de travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme un stress lié au travail. Le*

*stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc. »*

On constate à travers cette définition, reconnue officiellement par le droit français et la juridiction des entreprises, que le stress au travail, outre sa dimension humaine et ses affectations sur la santé et le bien-être des individus, est considéré comme un perturbateur de l'efficacité et de la performance au travail.

### **3. Le rapport GOLLAC et les RPS<sup>24</sup> : une notion qui dépasse la seule considération du stress comme risque psychosocial pour les individus au travail**

En matière de stress au travail, le rapport GOLLAC rédigé en 2011 par un collège d'expertise sur demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, fournit une cartographie des facteurs de risques psychosociaux (RPS), qui dépasse la seule notion de stress pour englober l'ensemble des dangers qui planent sur la santé psychosociale des travailleurs. Ainsi, les RPS sont définis comme « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* » (GOLLAC, 2011, p.31).

Ce rapport identifie également les six facteurs généraux de RPS au sein des organisations : l'intensité et le temps de travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie, les rapports sociaux au travail, les conflits de valeurs et l'insécurité de la situation de travail.

Des facteurs principalement organisationnels, qui non seulement, nuisent au bien-être ressenti par les individus au travail, dans ses différentes dimensions (social, psychique et physique), mais qui altèrent également leur capacité à bien travailler, à utiliser pleinement leurs compétences de manière efficace, et *in fine*, à être performant dans leur travail. D'où l'importance de s'intéresser aux modes d'organisation du travail dans des entreprises en pleine mutation technologique, afin d'évaluer les risques et les dérives des modalités de travail qui en découlent et qui nuisent à la productivité des salariés sur leur lieu de travail. Cela, dans le but de proposer des alternatives organisationnelles pour y remédier et profiter plus largement des avantages que peuvent offrir les TIC dans l'exécution et l'organisation du travail, en matière d'efficacité et de flexibilité notamment.

---

<sup>24</sup> **RPS** : acronyme de « Risques Psycho-Sociaux ».

## **B. La diversité des sources et des facteurs du stress au travail**

### **1. Les facteurs environnementaux, organisationnels et individuels**

On ne peut définir et comprendre les enjeux soulevés par le stress au travail, sans identifier ses principales sources. C'est pourquoi, nous allons décliner trois principales catégories de facteurs de stress au travail : les facteurs environnementaux, organisationnels et individuels (LÉGERON, 2008). Des facteurs cumulatifs, qui peuvent être plusieurs à jouer sur le niveau de stress ressenti chez les travailleurs, de façon plus ou moins importante.

Les facteurs environnementaux comportent trois niveaux d'incertitudes. Premièrement, les incertitudes économiques, comme les périodes de crises ou les altérations du cycle économique. En second lieu, les incertitudes politiques, liés par exemple aux changements lors des élections et des nominations politiques, ou aux velléités de certaines régions indépendantistes, comme en Corse par exemple, où l'on recense un niveau de stress élevé chez certains fonctionnaires. Et enfin, les incertitudes technologiques, dues notamment aux évolutions rapides des organisations et des méthodes de travail liées au développement des TIC et à la robotisation des unités de production.

On retrouve ensuite, les acteurs organisationnels, qui comportent eux-mêmes trois niveaux de tensions ou d'obligations. Tout d'abord, les obligations de tâche, les facteurs liés au poste occupé, comme l'autonomie, la variété des tâches, la charge de travail, l'évolution de carrière, ou bien encore les conditions de travail au sein de l'entreprise, comme le travail en *open space*, la température des bureaux ou l'excès de bruit. Deuxièmement, les obligations qui peuvent entraîner des « conflits de rôles », c'est-à-dire des contradictions entre les résultats attendus de plusieurs rôles joués, ou une surcharge de rôle, lorsque les contraintes d'un rôle empêchent de le tenir au mieux, notamment le manque de temps ou de moyens, ou encore une ambiguïté de rôle, c'est-à-dire une forme d'incertitude quant aux obligations et aux responsabilités liées au poste. Enfin, ces obligations peuvent générer des tensions interpersonnelles, notamment lorsque les relations d'un travailleur avec les individus qu'il côtoie dans le cadre de son travail sont médiocres, ou qu'il manque de soutien social.

On retrouve en troisième lieu, les facteurs individuels, qui peuvent être dus aussi bien à des problèmes d'ordre familial ou économique, qu'à des caractéristiques de la personnalité des travailleurs. Par problèmes familiaux, on entend notamment les conflits travail-famille, les ennuis conjugaux, les ruptures, ou encore les problèmes de discipline avec les enfants. Par problèmes économiques, on considère tout ce qui est de l'ordre la mauvaise gestion de son budget personnel ou familial et qui empêche l'individu de se concentrer sur son travail. Enfin, on estime que les caractéristiques de la personnalité d'un individu peuvent avoir une influence sur la manière dont il perçoit les situations potentiellement stressantes, et avec laquelle il réagit face à ces situations.

Au regard des études et des concepts théoriques mentionnés précédemment, les facteurs de stress se révèlent donc à la fois multidimensionnels et cumulatifs, mais laissent aussi penser que le fait de devoir se rendre physiquement sur son lieu de travail, en faisant parfois un long trajet, pour s'installer dans un bureau qui n'offre pas toujours les meilleures conditions de confort, de concentration et de sérénité, nuit à la performance et au bien-être des individus sur leur lieu de travail. D'où l'intérêt de repenser nos modalités d'organisation du travail, en optant peut-être pour le développement d'un travail à distance, qui a l'avantage de pouvoir endiguer un certain nombre de ces facteurs de stress.

## **2. Où en sommes-nous aujourd'hui ?**

*« Le stress devient une réalité inquiétante dans le monde du travail et touche aujourd'hui l'ensemble des sociétés industrielles modernes » (LEGÉRON, 2008, p.809).*

Parmi les récentes statistiques dont nous disposons, les données de la FEACVT<sup>25</sup> (2016) nous procurent un état des lieux intéressant du stress et de ses conséquences dans nos organisations. En effet, sur un échantillon de 20 000 travailleurs, 60% estiment que le travail affecte leur santé et 22% souffrent de stress. L'étude a mis en exergue un lien de causalité entre une trop forte intensité ou durée du travail, un manque de maîtrise du travail, un faible support social, et l'augmentation du stress des individus. Par ailleurs, l'étude a recensé une augmentation de l'absentéisme dû au stress professionnel. Enfin, les conséquences du stress au travail coûterait environ deux cents milliards d'euros par an aux entreprises françaises et aux organismes socio-médicaux.

En matière de stress au travail, nous disposons également des statistiques de l'ANACT<sup>26</sup> (2016) qui viennent compléter, nuancer, voire contredire les chiffres du stress à l'échelle française. En effet, sur 1000 travailleurs interrogés : 41% ont été évalués comme stressés (dont 13% de très stressés), pour tous les types de postes, de CSP ou de durée de travail confondus. Néanmoins, les statisticiens relèvent une recrudescence du stress tout particulièrement chez les managers. Pour 60% des travailleurs se disant stressés, ce stress est exclusivement dû à la vie professionnelle et à des facteurs organisationnels. Les principales causes sont en effet l'organisation du travail, les changements, la satisfaction des exigences personnelles et les relations avec le supérieur hiérarchique et les collègues. La crise économique étant toutefois un facteur accroissant du stress professionnel.

---

<sup>25</sup> FEACVT : acronyme de « Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie des Travailleurs ».

<sup>26</sup> ANACT : acronyme de « Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail ».

A la suite de ces deux rapports, l'Agence Européenne de Sécurité et de Santé au Travail a déclaré en 2016 que « *le stress [était] le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail et [qu'il allait] probablement s'aggraver.* »

### **C. L'importance des facteurs organisationnels du stress sur la détérioration du bien-être et de la performance au travail**

Après l'analyse des multiples éléments de définition et de la diversité des sources de stress au travail, nous allons tenter de comprendre quel est le rôle et l'importance des facteurs organisationnels du stress sur la détérioration du bien-être et de la performance au travail.

#### **1. Une culture de l'urgence et de l'instantanéité exacerbée par les TIC, qui décuple le stress des salariés et nuit à leur performance**

Avec le développement des TIC et les gains de productivité que ces technologies ont permis ces trente dernières années, les salariés ont aujourd'hui à leur disposition pratiquement toutes les informations qu'ils souhaitent de manière ultra rapide. Ils disposent souvent d'une messagerie instantanée et d'un téléphone portable, qui les rendent joignables en permanence et très rapidement. Ces outils de communication ont drastiquement fait évoluer notre rapport au temps, à l'urgence et à la notion même de travail. « *Sous la dictature du « temps réel » qui régit l'économie, notre culture temporelle est en train de changer radicalement. L'urgence a envahi nos vies : il nous faut réagir « dans l'instant », sans plus avoir le temps de différencier l'essentiel de l'accessoire* » (AUBERT, 2003). Lorsqu'un salarié reçoit un e-mail, il se doit d'en prendre connaissance immédiatement, de répondre dans la foulée et de réaliser la tâche dont il est question le plus rapidement possible. Ne pas répondre à une sollicitation dans les minutes, l'heure ou la journée qui suit, selon le degré d'urgence et l'expéditeur de l'e-mail, est perçu comme une forme de négligence, un manque d'investissement et de réactivité. Une réalité qui s'est encore décuplée avec le développement des « *chats* »<sup>27</sup> d'entreprise entre collègues, qui s'ajoutent à la messagerie instantanée, et dont il faut suivre le fil en permanence pour ne pas être perdu parmi les discussions et les informations. Le travail du XXI<sup>ème</sup> siècle est ainsi rentré dans une culture de l'urgence et de l'instantanéité, quel que soit le niveau de responsabilité du travailleur. Tous sont plus ou moins soumis à cette même pression, qui apparaît comme un important facteur de stress, pouvant nuire au bien-être et à la performance des salariés sur le long terme. Un phénomène qui semble être le résultat des politiques d'entreprise qui reposent principalement sur la

---

<sup>27</sup> **Chats** : ce terme n'a bien sûr rien à voir avec l'animal de compagnie. En termes professionnels, ce sont des espaces de discussion en direct sur une application, où les salariés peuvent se retrouver en groupe tous en même temps ou en différé pour parler, échanger des photos, des documents ou autres.

flexibilité des salariés, et encore une fois, sur une véritablement « culture de l'urgence » (DUMAS et RUIILLER, 2014).

« *L'important c'est l'urgence !* » Tel est le titre d'une des parties du rapport de l'étude en ligne SCIFORMA<sup>28</sup> réalisée en 2010. Selon cette étude, 91,4% des répondants affirment détenir ce que l'on appelle une « *to do list* »<sup>29</sup>, c'est-à-dire une liste de tâches professionnelles « à faire », et ils sont 82,5% à savoir exactement en arrivant sur leur lieu de travail quelles sont les tâches qu'ils ont à faire aujourd'hui. Une organisation et une planification qui devraient permettre l'exécution d'un travail serein, capable de limiter les imprévus et les sources de stress. Pourtant, on remarque qu'ils sont nombreux à travailler « dans l'urgence ». En effet, 71,4% des répondants affirment que, s'ils sont en train de faire une tâche « classique » et qu'on les interrompt pour leur donner une tâche « urgente », ils réaliseront la tâche dite « urgente » avant même de finir l'autre. En ce sens, 24,6% des répondants déclarent travailler « *en permanence sous pression* » et être contraints à « *ne gérer que des urgences* ». Néanmoins, ce constat, bien qu'inquiétant n'est pas unanime et ne doit pas être généralisé. En effet, 66,7% des répondants affirment quand même qu'ils ont une certaine forme d'équilibre dans leur travail, qu'ils peuvent planifier et organiser leurs tâches comme ils le souhaitent, mis à part quelques urgences inévitables. Des chiffres qui nuancent les précédentes observations, mais qui nous montrent qu'un quart des salariés exécutent consciemment leur travail sous la pression, dans l'urgence. Des conditions de travail qui sont nécessairement sources de stress, plus ou moins fort, et qui nuisent au bien-être et à la performance des salariés en entreprise.

## **2. Des espaces de travail ouverts qui favorisent un contrôle social et visuel par les pairs et la manager, dans une atmosphère souvent bruyante et dépourvue de confidentialité**

Sous l'influence des modes d'organisation étasuniens et de la pression immobilière du prix du mètre carré en France, les *open space*, c'est-à-dire les bureaux ouverts et partagés sans cloison, se sont développés dans les années 1980-1990. A l'origine, ils sont issus d'un concept allemand de « bureaux paysagers » mis au point dans les années 1950 par deux frères, Eberhard et Wolfgang SCHNELLE, qui a d'abord trouvé preneur auprès des entreprises étasuniennes dans les années 1960-1970, avant d'arriver jusqu'en France (PILLET, 2009). Les partisans de ces « plateaux ouverts » y voient de réels avantages pour les entreprises, mais aussi pour les travailleurs. En premier lieu, l'*open space* permet un gain de place, et de surcroît, une réduction des coûts immobiliers pour l'entreprise. De plus,

---

<sup>28</sup> « Les nouveaux temps du travail - Étude en ligne SCIFORMA - Rapport de Synthèse - Juillet 2010. »

<sup>29</sup> *To do list* : traduit littéralement de l'anglais par « liste à faire », c'est un anglicisme employé par de nombreux salariés français pour décrire la liste qu'ils tiennent des tâches qu'ils ont à accomplir dans le cadre de leur travail.

il permet une meilleure communication entre ses membres, plus fluide, plus rapide et plus complète. Enfin, il favorise un suivi de l'activité entre collègues et par le manager, ainsi qu'une surveillance mutuelle des collaborateurs et de leur hiérarchie.

Au regard des arguments prônés par ses partisans, il semble plutôt que les *open space* servent bien davantage les intérêts de l'entreprise que ceux des salariés. Seul le gain de fluidité et de rapidité en matière de communication peut en être un, mais pour le reste, force est de constater qu'il s'agit surtout d'un mode d'organisation qui profite principalement aux entreprises. Et nous pouvons même dire à *contrario*, que l'*open space* est fortement délétère pour les salariés (FERNANDEZ *et al*, 2014). En effet, c'est un espace bruyant, voire assourdissant, en particulier s'il n'y a pas à minima des plateformes insonorisées entre les bureaux. Un constat qui a conduit l'AFNOR<sup>30</sup> à éditer la Norme *NF S31-199* : « *Acoustique - Performances acoustiques des espaces ouverts de bureaux* »<sup>31</sup> en 2016, afin de réglementer ces débordements et d'imposer aux entreprises des limites de nuisances sonores au sein de leurs *open space*. En effet, bien que l'*open space* facilite la circulation de l'information, il soumet les travailleurs au revers de cet avantage : les interruptions permanentes, les bruits intempestifs et la surcharge d'informations parasites, dues aux conversations téléphoniques, aux discussions des uns et des autres, aux sonneries de téléphone ou au vacarme incessant des imprimantes. Des nuisances qui génèrent des interruptions fréquentes et un manque de concentration, qui auraient pour effet de contribuer à l'augmentation de l'absentéisme et à la baisse de la productivité des salariés sur leur lieu de travail. Un effet amplifié avec l'arrivée des nouvelles technologies (PECH *et al*, 2012 ; LANGSTON et LAUGE-KRISTENSEN, 2013). Finalement, ces modes d'organisation, nuisibles pour le bien-être et la performance des salariés, ont davantage desservi la productivité des entreprises qu'ils ne l'ont augmenté.

S'ajoute à cela, un manque d'intimité des salariés qui peuvent difficilement se mettre à l'aise, s'installer comme ils le veulent, ou relâcher leur posture, car ils sont soumis au regard des autres et à leur jugement. Ils ne peuvent donc pas adopter une attitude vraiment naturelle. Ils sont « en représentation », doivent jouer une forme de rôle et avoir une certaine dignité derrière leur poste de travail. L'*open space* crée en effet un climat de surveillance mutuelle entre collègues, car il est conçu selon une architecture « panoptique » (BENTHAM, 1838), qui permet à chacun de voir toutes les autres personnes présentes dans l'*open space* en un coup d'œil. Il peut ainsi devenir une source de pression et de stress permanent pour les salariés qui se sentent observés par leurs collègues et se retrouvent soumis à leur jugement. Les travailleurs rentrent alors inconsciemment dans un processus d'auto-

---

<sup>30</sup> **AFNOR** : acronyme de « Association Française de Normalisation », une organisation qui représente la France auprès de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) et du Comité Européen de Normalisation (CEN).

<sup>31</sup> A consulté sur [www.boutique.afnor.org](http://www.boutique.afnor.org)

contrôle, d'uniformité et d'auto-censure, afin de ne pas être pointés du doigt par leur collègues et de faire exactement ce qui est attendu d'eux socialement et professionnellement, en termes d'engagement et de posture. Il est ainsi « malaisant » d'arriver le dernier le matin ou de partir le premier le soir, d'avoir un coup de téléphone personnel ou d'aller aux toilettes régulièrement.

Cette sensation est encore plus exacerbée par le fait que les managers sont en contact direct avec leurs collaborateurs, qui sont souvent eux aussi dans l'*open space*. Ils peuvent alors contrôler les temps de pause de leurs subalternes, voir avec qui ils discutent et passer régulièrement derrière leur bureau pour regarder ce sur quoi ils travaillent, ou encore, leur demander régulièrement des comptes-rendus oraux et informels sur l'état d'avancement de ses tâches. Un cadre de travail qui peut être particulièrement générateur de stress pour le salarié, qui se sent observé, surveillé, contrôlé et soumis à un *reporting*<sup>32</sup> régulier. D'autant plus que, la « scène du travail » (CLOT et LHULLIER, 2015) au sens propre du terme, finit par être le théâtre des rapports de force et de l'exaltation du pouvoir hiérarchique. « *Les cadres supérieurs ont [souvent un bureau qui leur permet d'être] dos au mur, tandis que les nouveaux [arrivants] sont placés au beau milieu du passage. Derrière cette ambiance cool, se cache une violence dans les relations au travail et un isolement de chacun sur son projet* » (DES ISNARDS et ZUBER, 2008).

Une atmosphère de contrôle, de jugement et de jeux de pouvoir extrêmement efficace pour discipliner les salariés et les mettre dans une forme de compétition les uns par rapport aux autres, surtout si le manager félicite ou réprimande ses subalternes en public au sein de l'*open space*, sans s'isoler du reste de l'équipe, rendant ainsi la scène particulièrement humiliante pour le salarié s'il est réprimandé.

Finalement, l'*open space* apparaît comme un mode d'organisation spatial du travail qui peut être source de stress à différents égards, et même de fatigue due aux difficultés de concentration. Un stress particulièrement délétère aussi bien pour le bien-être des salariés que pour leur niveau de performance au travail. L'*open space* est ainsi souvent remis en cause depuis de nombreuses années, pointé du doigt pour ses effets néfastes sur la santé des travailleurs, et même sur la productivité des entreprises dans le long terme.

---

<sup>32</sup> **Reporting** : traduit littéralement de l'anglais par « rapport », ce terme désigne communément l'activité de rédaction et de communication d'informations d'un collaborateur dans une entreprise, sous la forme de rapports d'activité ou d'état des lieux, souvent à l'intention de son ou ses supérieurs hiérarchiques.



### **3. Un management par le contrôle et le reporting, source de stress, mais aussi de fatigue**

Dans la même dynamique que l'évolution des espaces de travail en entreprise, la fonction managériale a connu des évolutions significatives depuis les années 1990, qui sont aujourd'hui pointées du doigt pour expliquer le stress et la souffrance au travail des salariés (BARDELLI et ALLOUCHE, 2012). On observe ainsi un basculement de la carrière managériale. Autrefois, les encadrants directs étaient d'anciens coéquipiers promus en interne, ou en tous cas des responsables hiérarchiques ayant fait leur preuve en occupant un poste semblable à ceux des collaborateurs qu'ils encadrent désormais. Une position qui leur donne beaucoup de légitimité et une posture exemplaire, qui facilite l'acceptation de leur autorité par leurs subalternes. Aujourd'hui, bien qu'on ne puisse évidemment pas le généraliser à tous les postes de travail, ni à toutes les entreprises, de plus en plus les managers sont issus d'écoles de management ou de commerce. De ce fait, ils ne connaissent pas exactement en quoi consistent les métiers qu'ils encadrent, ils n'ont pas l'expérience des contraintes du poste, de la « réalité du terrain » et sont loin du travail de leurs collaborateurs. Le rôle des managers est parfois perçu comme celui d'un contrôleur et non d'un encadrant, pouvant effectuer un suivi, répondre aux questions, fournir une aide au salarié, et générer la motivation et l'implication des collaborateurs dans l'équipe. Ainsi, le management du XXI<sup>ème</sup> prendrait parfois une forme inverse au modèle du « *servant leadership* » préconisé par PERRIER *et al.* (2018), qui reprend l'idée d'un management à la disposition des besoins de ses subordonnés dans l'exercice de leur travail. Cette césure entre le travail des salariés et la posture de leur manager, s'accompagne donc quasi-systématiquement d'un recours au *reporting*, afin que le manager puisse suivre à minima l'activité de son subalterne. Cette opération de *reporting* désigne communément l'activité de rédaction et de communication d'informations d'un collaborateur dans une entreprise, sous la forme de rapports d'activité ou d'état des lieux, à l'intention de son ou ses supérieurs hiérarchiques dans la plupart des cas. Pour reprendre notre exemple, le rapport d'activité envoyé régulièrement par le salarié, devient alors le seul moyen pour son supérieur de contrôler la réalisation des tâches de travail, dont il ne connaît ni la charge, ni la qualité intrinsèque, ni les contraintes, ni les difficultés, et qui formalise considérablement la relation de travail et de rapport de contrôle et d'autorité entre le manager et son subordonné. Un mode de management qui conduit à une perte d'autonomie et de sens du travail pour le salarié, qui lui donne l'impression de consacrer une grande part de son temps à des tâches administratives et chronophages sans valeur ajoutée, qui n'ont plus rien à voir avec le cœur même de son travail. De plus, le salarié a l'impression de devoir justifier et prouver en permanence l'exécution de ses tâches et leur qualité, ce qui installe un climat de défiance dans la relation managériale. D'autant plus que cette lourdeur administrative demande du temps et de la rigueur, avec l'obligation de

respecter des délais de restitution souvent courts et rapprochés, sources de stress pour les salariés, qui sont plus angoissés à l'idée de ne pas avoir le temps de faire leur *reporting*, que de finir leur travail de fond.

Prenons l'étude réalisée par JACOB et NATANSON (2010). Pendant quatre ans (1998-2002), ils ont enquêté sur la fatigue auprès des 600 salariés d'un site industriel classé SEVESO<sup>33</sup>. Puis, durant une année (2004-2005), ils ont réalisé une étude sur 1800 personnes, afin d'évaluer le niveau de stress, ses dimensions, ses facteurs et ses déterminants. Enfin en 2009, ils ont travaillé sur les modalités de stress au sein d'un « *call center* »<sup>34</sup> de la région parisienne, composé de 80 personnes. Le métier de standardiste téléphonique, étant contrôlé avec des statistiques concernant les délais de réponse et la durée des appels, est en effet une profession qui génère énormément de stress et de pression pour les collaborateurs. Un salarié d'un centre d'appel dit justement : « *Les statistiques maintenant c'est une pression pour rien. Le travail on sait le faire. On sait bien le faire. On sait ce qu'on fait et ce n'est pas grâce aux indicateurs, comme « le décrocher en 20 secondes ». Ce n'est pas ça bien faire le travail. Et maintenant, c'est plus que déplacé. On n'a vraiment pas besoin de ça pour faire notre travail jusqu'au bout.* » Ainsi, les travailleurs ressentent aujourd'hui un stress continu et une fatigue subjective liée au fait d'être toujours en tension, sous une pression de temps ou dans une inquiétude liée au changement et aux incertitudes sur l'avenir de leur entreprise ou de leur emploi. Un sentiment qui est exacerbé dans un climat de crise comme celui que la France et de nombreux pays développés traversent depuis le début du XXI<sup>ème</sup> siècle.

Finalement, le stress généré par le travail en entreprise est une source d'improductivité de plus en plus importante au sein des organisations actuelles. Les méthodes de management et les modes d'organisation favorisent parfois le mal-être des salariés, au point qu'ils aient envie de fuir leur lieu de travail. « *Le stress [...] a des conséquences négatives importantes sur le bien-être et la santé des travailleurs, mais aussi sur les performances, l'économie et la productivité des entreprises* » (LEGÉRON, 2008, p.809).

Pour contrer cette dynamique, les dirigeants se doivent de repenser l'exercice du management et l'articulation entre les notions de contrôle et d'autonomie, s'ils veulent endiguer la montée du stress et la diminution du bien-être et de la performance de leurs collaborateurs, notamment dans une perspective de travail à distance (REYNAUD, 1988 ; PONTIER, 2014) où la formalisation est plus

---

<sup>33</sup> L'expression « site SEVESO » est un nom générique qui découle d'une série de directives européennes qui imposent aux États membres de l'UE une identification des sites industriels présentant des risques d'accidents majeurs, afin d'y organiser un haut niveau de surveillance et de sécurité. La plus récente, la directive 2012/18/UE dite « SEVESO 3 », concerne environ 10000 établissements dans l'UE, dont près de 1200 en France.

<sup>34</sup> **Call center** : traduit littéralement de l'anglais par « centre d'appel ».

importante qu'en présentiel, et où il devient tentant d'accentuer encore davantage le *reporting* pour suivre l'activité des télétravailleurs et contrôler l'exécution de leurs tâches.

LEGÉRON (2008) propose en ce sens un certain nombre d'actions visant à lutter contre le stress au travail, qui selon lui, doivent s'organiser autour de plusieurs axes : « *un axe évaluatif (mesurer les niveaux de stress et suivre leur évolution), un axe organisationnel (implanter une politique d'entreprise « antistress », réorganiser le travail et redéfinir les tâches), un axe managérial (développer une politique managériale orientée vers les résultats mais aussi le bien-être au travail) et un axe individuel (former les individus à développer des compétences à gérer le stress et les aider à augmenter leur résistance au stress). Ces actions doivent favoriser non seulement l'épanouissement de l'individu au travail mais aussi sa performance. C'est dans cette double optique qu'elles peuvent recueillir l'adhésion et la mobilisation de tous* » (LEGÉRON, 2008, p.809). Cette proposition est intéressante pour deux raisons. Premièrement, car elle implique l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans la lutte contre le stress au travail. Elle implique la direction (axe organisationnel), le service RH (axe évaluatif), les managers et les encadrants (axe managériale), ainsi que les salariés (axe individuel). En second lieu, car elle associe à la fois le bien-être et la performance des salariés, en présentant les deux dimensions comme étant un objectif commun et indissociable.

Le lien entre implication, bien-être et performance au travail est en effet un élément central à prendre en considération pour notre étude. Il est primordial de comprendre et de considérer que ces dimensions sont imbriquées, interdépendantes les unes des autres et qu'elles ont un véritable lien de cause à effet (CHARLES-PAUVERS *et al*, 2007), pour aller plus loin dans l'analyse des modes d'organisation du travail et des modalités de management en présentiel et à distance.

#### **4. Comprendre le lien entre implication, bien-être et performance au travail**

Avant toute chose, il convient de comprendre ce que l'on entend par « implication au travail ». De manière simplifiée, l'implication peut être considérée comme la mise en œuvre concrète de la motivation du salarié dans son travail. Cette dernière est une notion complexe, qui a fait l'objet de nombreuses recherches en gestion et en psychologie humaine et du travail depuis près de soixante-dix ans, comme la « pyramide des (cinq) besoins » de MASLOW (1954) et la « théorie de la dissonance cognitive » de FESTINGER (1954). Puis plus récemment, les travaux de THÉVENET (1992), la « théorie de la conservation des ressources » de HOBFOLL (2001), la « théorie de l'autodétermination » de DECI et RYAN (2002), et bien d'autres encore (MAC LELLAND, 1961 ; SKINNER, 1969 ; HELLRIEGEL, 2006). En faisant la synthèse de ces différentes recherches, nous pouvons considérer la motivation au travail comme la volonté d'un individu de fournir un certain effort pour atteindre les objectifs qui sont

attendus de lui par son entreprise et/ou ses collaborateurs, tout en satisfaisant un besoin personnel. Plus les objectifs attendus par l'organisation coïncident avec les attentes et les besoins personnels du travailleur, plus ce dernier sera satisfait et motivé par son travail.

L'implication peut donc être définie comme l'ensemble des attitudes du salarié vis-à-vis de son employeur et de l'entreprise, qui découle de son niveau de motivation et se traduit par un niveau d'engagement et une réalisation consciencieuse de ses tâches. L'implication est différente de la satisfaction, qui est un état émotionnel, une réaction affective du salarié face à une situation de travail. Elle est aussi différente de la motivation, qui est le moteur de l'engagement, le processus psychologique qui le déclenche. L'implication se manifeste par le niveau d'engagement, d'identification et d'attachement du salarié à son emploi et à son entreprise. Un salarié dit « impliqué » dans son travail, a conscience d'avoir un rôle professionnel et par conséquent des responsabilités à tenir. C'est pourquoi, dire qu'un salarié a une « conscience professionnelle », signifie qu'il est convaincu que son rôle dans l'organisation a de l'importance et qu'il doit pour cela être à la hauteur de ses responsabilités. Une attitude qui n'est pas propre aux fonctions d'encadrement et de direction, et que l'on peut tout à fait retrouver chez des travailleurs au plus bas niveau de la hiérarchie professionnelle.

L'implication du salarié dans son travail et son sentiment de bien-être, bien que distincts, se nourrissent et s'entraînent l'un l'autre. Un travailleur peut difficilement être engagé dans son travail si ce dernier est source de mal-être pour lui, et inversement, il peut difficilement être heureux dans son travail si ce dernier ne le motive pas à s'engager pour l'accomplir. Cela dépend en partie du niveau de satisfaction du salarié : s'il trouve un sens dans son travail, si la nature des tâches qu'il réalise lui plaît, s'il trouve ses conditions de travail confortables, s'il apprécie les liens sociaux qu'il tisse dans son travail (ABORD DE CHATILLON et RICHARD, 2015) et enfin, s'il se sent considéré et reconnu dans son travail par sa hiérarchie. Une satisfaction qui va générer un sentiment de bien-être chez le salarié et va le pousser à s'engager dans son travail. Un investissement qui favorise incontestablement son efficacité, sa productivité et sa performance en entreprise, mais qui peut être considérablement impacté par une situation de travail continuellement stressante pour le salarié.

## **II. UNE FATIGUE ENGENDREE PAR UN ENSEMBLE DE FACTEURS NUISANT AUX CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE REPOS DES SALARIES EN ENTREPRISE**

Dans ce deuxième volet du questionnement concernant l'apparente improductivité des locaux de travail en entreprise, nous allons discuter des différentes causes de la fatigue au travail. Notre objectif est de comprendre de quelles manières elles influent sur le bien-être et la performance des salariés au sein des organisations, au point de rendre les espaces de travail en entreprise en partie improductifs et délétères aujourd'hui. En ce sens, nous verrons dans la suite de cette étude, que le télétravail peut apporter un cadre organisationnel et managérial plus propice à l'exécution leur travail de façon moins épuisante.

### **A. La fatigue au travail : une définition qui intègre de plus en plus la dimension intellectuelle ces dernières années**

#### **1. La fatigue : une réaction métabolique due à un effort physique ou intellectuel soutenu**

Il nous suffit d'ouvrir notre dictionnaire pour trouver une définition simple et claire de la fatigue, qui n'en est pas moins préoccupante. Elle est qualifiée d'« *état physiologique consécutif à un effort prolongé, à un travail physique ou intellectuel intense et se traduisant par une difficulté à continuer cet effort ou ce travail.* »<sup>35</sup> A la lecture de cette définition, on observe trois éléments intéressants. Premièrement, la fatigue peut être aussi bien le résultat d'une activité physique que d'un travail intellectuel. En second lieu, la fatigue n'est pas assimilée à une activité « normale » qu'elle soit physique ou intellectuelle, mais à un « effort » sur la durée ou de forte intensité sur le moment. Enfin, cette définition sous-entend que la fatigue engendrée par une telle activité rend cette dernière difficile à soutenir sur un temps long, voire dangereuse pour la santé de l'individu. Cela signifie que l'état de fatigue ne peut être considéré comme un état soutenable de façon constante ou régulière, que l'humain n'est pas conçu pour être dans un état de fatigue permanent, et qu'un tel effort implique nécessairement un temps de repos pour « récupérer » de cette fatigue.

Pourtant, la fatigue professionnelle est devenue un mal reconnu et très répandu dans le monde du travail. L'amélioration des conditions de vie après la seconde guerre mondiale et les réductions successives du temps de travail hebdomadaire en France dans la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, avaient pour vocation de diminuer la fatigue des travailleurs pour favoriser leur bien-être et leur concentration au travail, et *in fine*, les rendre plus efficaces et productifs. Pourtant, l'intensification intellectuelle considérable qu'a connu le travail ces dernières années, ainsi que l'évolution des modes

---

<sup>35</sup> Larousse, Dictionnaire de langue française, 2020.

d'organisation du travail et des méthodes de management, n'ont finalement pas diminué la fatigue, mais l'ont simplement déplacé pour certains d'une fatigue physique vers une fatigue intellectuelle. Bien sûr, il ne s'agit pas de nier que la fatigue physique reste centrale dans de nombreuses professions, notamment manuelles. Néanmoins, force est de constater que les professions sédentaires, intellectuelles, managériales et du secteur tertiaire, dont la proportion a presque doublé en cinquante ans (voir graphiques ci-dessous), ont considérablement déplacé le poids de la fatigue sur la dimension intellectuelle.

D'ailleurs, cette prise de conscience de la dimension intellectuelle de la fatigue se ressent dans l'évolution de la définition de cette notion, qui l'intégrait de manière beaucoup moins visible il y a ne serait-ce que quinze ans. En effet en 2005, la fatigue était définie comme un « état résultant d'un fonctionnement excessif (d'un organe, d'un organisme) et qui se traduit par une diminution du pouvoir fonctionnel, généralement accompagnée d'une sensation caractéristique (sentiment de fatigue) : fatigue musculaire, légère fatigue, grande fatigue, extrême fatigue. Ce qui entraîne lassitude, épuisement, éreintement, exténuation, harcèlement, surmenage ».<sup>36</sup>

Répartition de l'emploi par catégorie socioprofessionnelle de 1962 à 2007 :

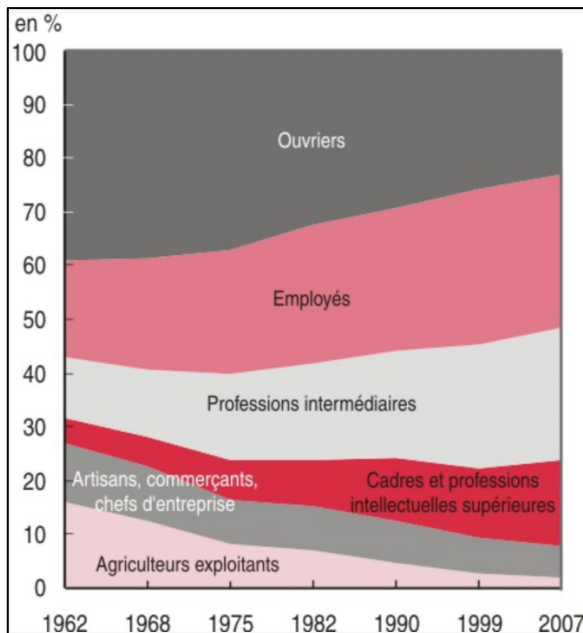


Figure 2 - Graphique issu du Recensement de la population.  
Source : INSEE, 2007.

Lecture : en 1962, la part des agriculteurs exploitants dans l'emploi était de 16 % ; en 2007, elle n'est plus que de 2 %.

Champ : actifs ayant un emploi, France métropolitaine.

Répartition de l'emploi par secteur d'activité de 1962 à 2007 :

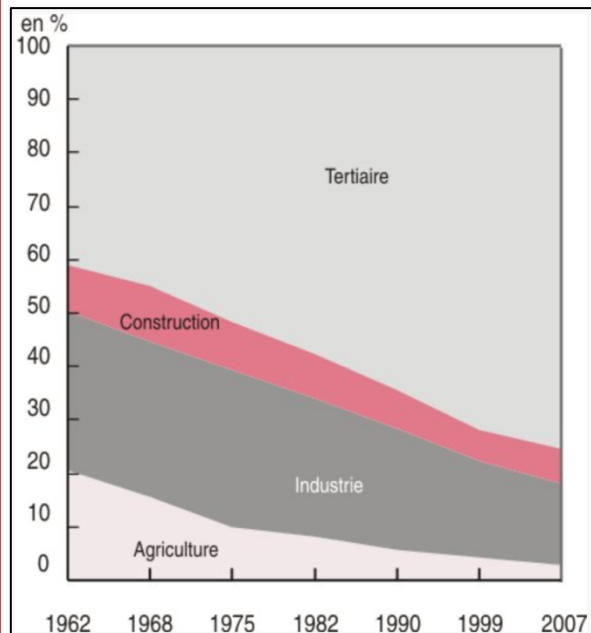


Figure 3 - Graphique issu du Recensement de la population.  
Source : INSEE, 2007.

Lecture : le poids de l'industrie dans l'emploi avoisinait 30 % en 1962 ; il n'est plus que de 15 % en 2007.

Champ : actifs ayant un emploi, France métropolitaine.

<sup>36</sup> Le Robert, Dictionnaire de langue française, 2005.

D'un point de vue médical, JACOB et NATANSON (2010) distinguent la fatigue physiologique, qui résulte « *d'un effort physique intense ou d'un stress émotionnel repéré* » (p.168), que l'on peut qualifier de « normale » en termes purement médicaux, de la fatigue pathologique, qui résulte soit d'une maladie dite « organique », tels que les cancers ou les maladies infectieuses, métaboliques, hormonales et neurologiques, soit d'une maladie dite « fonctionnelle » d'origine psychique ou psychiatrique, telles que les dépressions et les névroses. Des maladies dont la fatigue est en fait un des symptômes visibles. Au-delà des fatigues repérables, capables d'être diagnostiquées et mesurées d'un point de vue médical, on retrouve aussi des formes de fatigues dites « subjectives », ressenties par l'individu, souvent émotionnelles, sans que cela soit visible en termes médicaux, mais qui pour autant, « *n'est pas sans retentissement sur la santé par son expression psychosomatique* » (p. 168) et peut conduire dans les cas les plus extrêmes, à des syndromes de « burn-out »<sup>37</sup> ou « d'épuisement professionnel », si elles ne sont pas prises en charge.

## **2. De la fatigue au travail à l'épuisement professionnel**

Le concept de *burn-out*, ou d'épuisement professionnel en français, peut être décrit comme un état de fatigue intense ou de frustration, accompagné d'une grande détresse émotionnelle, qui peut être causé par un dévouement et une « sur-implication » émotionnelle et/ou physique dans son travail, ou par une relation qui n'a pas répondu aux attentes (FREUDENBERGER, 1974) dans le milieu professionnel. Il est souvent le résultat d'une fatigue intellectuelle et/ou émotionnelle chez le travailleur, qui a conduit, par sa répétition ou sa durée, à un épuisement total de l'individu. Les symptômes constitutifs du syndrome d'épuisement professionnel peuvent se traduire de cinq manières sur l'individu : par des manifestations émotionnelles, physiques, cognitives, comportementales ou interpersonnelles, motivationnelles ou liées à l'attitude, qui peuvent être cumulatives. « *Dans les cas les plus extrêmes, le travailleur peut se trouver dans un état physique et psychique tel qu'il ne peut pas poursuivre son activité de travail ; ce qui peut être vécu comme une rupture, un effondrement soudain, alors que des signes avant-coureurs pouvaient le laisser présager* » (DGT<sup>38</sup>, ANACT et INRS<sup>39</sup>, 2015, p.9).

Ce syndrome est devenu une maladie professionnelle reconnue, dont les formes, les causes et les effets peuvent légèrement varier d'un individu à l'autre, mais qui a pourtant comme dénominateur commun, le lien direct entre le travail et l'état d'épuisement et de surmenage du travailleur. Et

---

<sup>37</sup> **Burn-out** : traduit de l'anglais par « épuisement professionnel ».

<sup>38</sup> **DGT** : acronyme de « Direction Générale du Travail ».

<sup>39</sup> **INRS** : acronyme de « Institut National de Recherche et de Sécurité ».

aujourd'hui, le constat est malheureux : depuis près de cinquante ans, le *burn-out* se répand dans les entreprises françaises et internationales. C'est devenu une maladie fréquente, dont la complexité repose sur son évaluation et sa distinction des autres causes somatiques ou psychologiques (VEREZINA, 2003), qui ne sont pas toujours aisées. « *Le travail, au lieu d'être l'accomplissement de soi, peut devenir l'occasion et la cause d'un épuisement de soi* » (MARZANO, 2014).

Néanmoins, bien que cette hausse soit indéniablement reconnue par les corps médical, scientifique et politique, produire des chiffres exacts sur la proportion de personnes touchées par le *burn-out* dans une population ou un pays reste très difficile et imprécis. Selon « Santé Publique France », 30 000 personnes seraient touchées en France, mais d'autres sources évaluent ce chiffre de manière bien plus élevée. En 2014, le cabinet TECHNOLOGIA<sup>40</sup> a publié une étude révélant que 3,2 millions des salariés français, soit plus de 12% de la population active en 2014, étaient dans un état de fatigue ou de stress professionnel risquant d'aboutir sur une situation de *burn-out*. Un sondage réalisé auprès de 1 000 salariés dits « représentatifs », dans lequel 12,6% des répondants déclarent « *travailler de manière excessive et compulsive* ». Un pourcentage encore est plus élevé chez les agriculteurs exploitants (qui représentent 23,5% de ces 12,6% de travailleurs à risques), les artisans, les commerçants et les chefs d'entreprise (19,7%), ainsi que les cadres et professions intellectuelles supérieures (19%). Des chiffres qu'il faut tout de même prendre avec prudence, dans la mesure où ils traduisent un risque d'épuisement, et comportent donc intrinsèquement une part subjective importante. Ils ne peuvent en rien être considérés comme prédictifs, dans la mesure où le fait d'atteindre un état d'épuisement professionnel dépend aussi fortement de prédispositions individuelles, psychologiques et émotionnelles, ainsi que de paramètres et de ressorts personnels et familiaux, dont il est impossible d'anticiper la résistance et la force face à une situation de stress ou de fatigue sur la durée, pouvant risquer de conduire à un épuisement professionnel. Notons néanmoins, que ces chiffres témoignent d'un surmenage et une fatigue réelle, qui avoisinent pratiquement 20% pour certaines catégories de travailleurs, soit un individu sur cinq. Pour certains, le recours à l'absentéisme devient le principal levier pour réduire temporairement cette fatigue (JACOB et NATANSON, 2010). Une inquiétante réalité !

---

<sup>40</sup> **TECHNOLOGIA** : cabinet d'évaluation et de la prévention des risques liés à l'activité professionnelle, agréé par le ministère du Travail français.



## ***B. Un allongement des temps de transport et une diminution du temps de sommeil qui décuplent la fatigue des travailleurs et nuisent à leur performance***

### ***1. L'allongement des temps de transport***

En 2013, selon le recensement de la population, la France comptait environ 26,1 millions d'habitants en situation d'emploi. Cette même année, 64% d'entre eux quittaient leur domicile chaque matin pour se rendre sur leur lieu de travail dans une commune autre que la leur, soit 16,7 millions de personnes, que nous appellerons les « navetteurs » (INSEE Première, n°1605, 2013). Leur proportion augmente dans les zones très urbanisées du nord de la France, comme la région Nord-Pas-de-Calais-Picardie qui atteint 71%, et l'Île-de-France avec 69%. À l'inverse, dans les régions du sud de la France et d'outre-mer, ces chiffres descendent en-dessous de la barre de 50%, comme la région Provence-Alpes-Côte d'Azur avec 47%, la Corse avec 41 %, et la Guyane avec 33%. Une proximité avec leur lieu de travail, qui s'explique notamment par la grande superficie des communes dans ces zones et l'insularité de la Corse et de certaines régions d'outre-mer. Par la suite, l'étude nous informe qu'entre 1999 à 2013, la part des navetteurs a augmenté de six points de pourcentage, passant de 58% à 64%, rapporté à l'ensemble des habitants français en situation d'emploi sur les mêmes périodes. Une hausse qui s'accompagne d'un allongement des distances parcourues depuis 1999, avec une augmentation de la distance médiane de deux kilomètres (Km), passant de 23 Km avec 25 Km en 2013. En regardant plus en détails, on constate que la proportion des trajets de moins de 10 Km a diminué de cinq points de pourcentage, au profit des trajets plus longs, entre 20 Km et 50 Km.

Une distance plus importante à laquelle s'ajoute un accroissement des embouteillages, qui rendent le parcours d'un kilomètre plus long qu'il y a quinze ans. L'Île-de-France est en cela, la région la plus touchée par l'accroissement des temps de trajet, d'autant plus qu'elle polarise cinq fois plus de navetteurs « entrants » pour se rendre sur leur lieu de travail que de « sortants ». Ainsi dans cette région, un travailleur sur cinq effectue un trajet de plus d'une heure chaque matin. Dans la région Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine par exemple, les navetteurs français faisant plus de 30 minutes de trajet pour se rendre sur leur lieu de travail étaient 26,3 % en 2013, contre 22,8 % en 1999. À *contrario*, les temps de trajet de moins de 15 minutes, concernaient 32,7% en 1999, contre 28,3 % en 2013 (INSEE Analyses Grand Est, n°13, 2016). Dans cette même étude, 15% des navetteurs placent le temps de trajet comme première source de fatigue, devant l'intensité et le rythme de travail.

Ces mouvements pendulaires, de plus en plus longs, augmentent le niveau de fatigue des travailleurs, mais aussi leur niveau de stress, lorsqu'ils sont au volant, ou qu'ils craignent d'être en retard à cause des ralentissements dus aux embouteillages ou des fréquents arrêts prolongés en station de métro, de

train ou de bus en raison d'incidents divers et variés, notamment en région parisienne. Une fatigue qui se répercute directement sur le bien-être des salariés et sur leur efficacité au travail. Une étude menée par la SFL<sup>41</sup> et l'institut de sondage IFOP<sup>42</sup> en 2015 auprès de cadres franciliens, appelée « Paris Work Place », met en exergue la corrélation entre le temps de transport et la fatigue des travailleurs. Bien que la validité scientifique de cette étude soit un peu moindre que celles précédemment citées, il en ressort un constat qui corrobore avec nos précédentes données. En effet, parmi les salariés interrogés, ceux ayant les temps de trajet les plus courts se révèlent les moins fatigués et les plus épanouis dans leur travail.

Ainsi, le lieu de travail en présentiel, par le trajet qu'il demande pour s'y rendre pour de nombreux travailleurs, devient source de mal-être et d'improductivité, alors que la plupart des entreprises essaient de miser sur l'ergonomie et la convivialité de leurs postes de travail pour favoriser le bien-être et la performance de leurs salariés. Cependant, elles ne peuvent rien contre la fatigue due au temps de trajet, si ce n'est permettre aux salariés qui le peuvent, de travailler depuis chez eux occasionnellement ou régulièrement. Une demande formulée par de nombreux salariés habitants loin de leur lieu de travail, mais qui n'est pas toujours permise par la nature de leurs tâches ou acceptée par l'entreprise qui, d'un point de vue organisationnelle, n'a pas toujours la culture du télétravail.

## **2. La diminution du temps de sommeil et les conséquences néfastes des horaires atypiques**

D'après le rapport de l'INSEE (2012) reprenant et comparant les enquêtes « Emploi du temps » de 1986-1987 et 2009-2010, « en France en 2010, les personnes dorment en moyenne 7 heures et 47 minutes par nuit. On dort moins la nuit aujourd'hui qu'il n'y a 25 ans : la baisse est de 18 minutes chez les 15 ans et plus, mais elle atteint 50 minutes chez les adolescents » (RICROCH, 2012, p.107, voir tableau page suivante). Une baisse du temps de sommeil qui joue non seulement sur la fatigue des individus, mais aussi sur leur temps de récupération physique et intellectuelle, sur leur endurance, leur concentration et leur efficacité au travail. Une diminution du temps de sommeil en partie due à l'allongement des temps de transport des salariés pour se rendre sur leur lieu de travail, qui les oblige à se lever plus tôt pour être à l'heure et à se coucher plus tard s'il rentre en début de soirée après leur journée de travail. De plus, comme le mentionne le rapport de l'INSEE, « lorsque les personnes ne dorment pas la nuit en raison de leurs contraintes professionnelles, [...] elles ne récupèrent pas assez de sommeil sur la journée. » (RICROCH, 2012, p.107).

---

<sup>41</sup> SFL : acronyme de « Société Foncière Lyonnaise ».

<sup>42</sup> IFOP : acronyme de « Institut Français d'Opinion Publique ».

Davantage d'activités pendant la nuit en 2010 :

	en heures et minutes		
	Temps passé à ne pas dormir la nuit	dont : temps devant la télévision	Perte de sommeil nocturne depuis 1986
<b>Sexe</b>			
Homme	2 h 21	00 h 39	- 00 h 17
Femme	2 h 05	00 h 34	- 00 h 19
<b>Âge</b>			
15-17 ans	2 h 21	00 h 31	- 00 h 50
18-29 ans	2 h 32	00 h 35	- 00 h 21
30-39 ans	2 h 23	00 h 38	- 00 h 12
40-49 ans	2 h 23	00 h 36	- 00 h 14
50-59 ans	2 h 14	00 h 34	- 00 h 21
60-69 ans	2 h 00	00 h 46	- 00 h 23
70 ans ou plus	1 h 33	00 h 33	- 00 h 20
<b>Statut d'activité</b>			
En emploi ou en étude	2 h 27	00 h 33	- 00 h 17
Autres situations	1 h 51	00 h 41	- 00 h 21
<b>Ensemble</b>	<b>2 h 13</b>	<b>00 h 36</b>	<b>- 00 h 18</b>

**Figure 4 - Diminution du temps de sommeil et davantage d'activités pendant la nuit. Source : INSEE, 2012.**

Champ : France métropolitaine, personnes de 15 ans ou plus.

Lecture : sur la plage horaire de 22 h à 8 h, pour les hommes, 2 heures et 21 minutes sont passées à faire autre chose que dormir, en particulier 39 minutes sont passées devant la télévision. Par rapport à 1986, le temps de sommeil nocturne a diminué de 17 minutes.

Évidemment la diminution du temps de sommeil n'est pas seulement imputable aux conditions de travail et aux modalités de transport pour s'y rendre, mais aussi à l'explosion du temps passé devant les écrans. En effet, « *entre 1986 et 2010, les personnes se distraient 25 minutes de plus pendant la nuit. Sur ces 25 minutes de loisir supplémentaires, 21 minutes sont passées devant la télévision [et] sont prises essentiellement sur la nuit et sur le temps de sommeil. [...] Une grande partie du temps restant est passé devant un ordinateur : d'un passe-temps nocturne quasi inexistant en 1986, l'ordinateur et Internet sont devenus un loisir nocturne [...] aussi répandu que la télévision* » en 2010 (RICROCH, 2012, p.110). Néanmoins, les recherches nous montrent aujourd'hui que le travail est une des principales causes du manque de sommeil des actifs français, qui nuit aussi bien à leur efficacité qu'à leur bien-être dans la vie privée et au travail. Une nuisance décuplée pour les salariés habitants loin de leur domicile, qu'une pratique de travail à domicile peut aider à limiter.

Par ailleurs, pour reprendre l'étude réalisée par JACOB et NATANSON (2010) et leur enquête sur les 600 salariés d'un site industriel classé SEVESO, les horaires atypiques apparaissent eux-aussi comme une source importante de fatigue pour les salariés. Un cas de figure qui se retrouve essentiellement dans les milieux de production, industrielle notamment, et dont le télétravail serait difficilement une réponse adaptée, en particulier pour les postes d'ouvriers, dont les tâches ne peuvent être réalisées qu'en présentiel dans l'usine. Néanmoins, les horaires atypiques nous semblaient intéressants à mentionner, car ils nous montrent les nuances et les limites que peut apporter le travail à distance. En effet, les causes de la fatigue au travail dépendent aussi de la nature

même de celui-ci. Nombreux sont les postes et les entreprises qui ne peuvent pas toujours trouver une réponse à leurs problématiques de fatigue par le télétravail. C'est pourquoi, il nous faut garder à l'esprit que cette pratique reste limitée à certaines catégories de postes, dont les tâches peuvent être effectuées par ordinateur, téléphone ou rencontre en visio-conférence. JACOB et NATANSON (2010) nous disent ainsi que « 50% des salariés de [ce site industriel classé SEVESO] travaillent en horaires atypiques (travail posté en 3X8). [Leur] fatigue est liée aux horaires atypiques et au vieillissement avec sa répercussion sur le sommeil pour les plus anciens. Pour les plus jeunes récemment embauchés la fatigue est reliée à la tension avec la vie sociale, car ces jeunes sont « du soir ». [...] Ils prennent [alors du temps] sur leur sommeil pour partager une vie sociale avec la famille. Ils évoquent également la fatigue qu'ils ramènent à la maison et qui impactent la vie de famille et leur vie domestique. »

### **C. Des espaces de travail et des interruptions régulières qui compliquent la concentration des salariés et génèrent un état de fatigue**

Comme nous l'avons déjà mentionné au sujet du stress, les espaces de travail en entreprise, les nuisances sonores et les interruptions régulières par les collègues, notamment en *open space* (FERNANDEZ *et al*, 2014) mais pas seulement, compliquent la concentration des salariés et sont une source de fatigue très importante en fin de journée, qui nuit à leur bien-être et à leur performance sur le long terme. S'ajoute à cela, le développement des TIC et notamment des « chats » d'équipe, qui entraînent des interruptions régulières, en plus du ballet déjà incessant des e-mails professionnels. Pour ne pas faire de redite, nous allons surtout nous focaliser sur ce second aspect.

En effet, en 1951, l'économiste CARLSON avait déjà remarqué que « le travail réalisé en continu prend moins de temps et d'énergie que lorsqu'il est réalisé en plusieurs fois », alors que le monde du travail des pays développés n'était pas encore régi par les TIC. Cependant aujourd'hui, force est de constater qu'en entreprise, à *contrario* d'un travail en continu comme le préconisait CARLSON, les missions sont très souvent hachées par les interruptions d'autrui, ce qui est à la fois source de fatigue et d'inefficacité pour les salariés, leur laissant peu de temps pour avancer de façon productive sur leurs dossiers. D'autant plus que « le temps perdu à cause de l'interruption d'une tâche est supérieur au temps de l'interruption » elle-même (CARLSON, 1951).

L'étude SCIFORMA (2010) que nous avons mentionné précédemment, a démontré qu'il est tout simplement impossible pour un salarié français de rester concentré sur une tâche sans être interrompu plus de douze minutes en moyenne. Une fréquence d'interruptions qui atteint les sept minutes pour la catégorie socio-professionnelle des cadres. Cette sur-sollicitation serait en grande partie due à

l'environnement de travail technologique, aux mails et aux notifications intempestives, qui ont des effets particulièrement délétères sur la fragmentation du travail, et de surcroît, sur la concentration et l'efficacité. L'étude indique en ce sens que 75% des salariés interrogés avouent interrompre ce qu'ils sont en train de faire lorsqu'ils reçoivent un nouveau message, qu'il soit de caractère professionnel ou personnel. Suite aux travaux de MARK *et al* (2008), il a été établi que le temps moyen de retour à une pleine concentration pour un salarié interrompu est de vingt-trois minutes, car le temps de re-concentration d'un individu est en moyenne trois fois supérieur à la durée de l'interruption elle-même, qui est de cinq à six minutes en moyenne. À l'arrivée, le temps perdu suite à la l'interruption est plus long que le temps perdu à cause de la tâche elle-même. Mais plus inquiétant encore, si l'on considère qu'un salarié français est interrompu toutes les douze minutes en moyenne, et qu'il lui faut trois fois le temps de l'interruption pour retrouver une pleine concentration, en définitive, cela signifie que sur une journée de travail, il n'est jamais pleinement concentré sur ce qu'il fait. Une perte d'efficacité aussi nuisible pour la fatigue des salariés que pour leur productivité, qui de surcroît, coûte chère aux entreprises. D'autant plus que ces données ont une dizaine d'année et que les TIC n'ont cessé de se développer depuis. En réalisant de nouveau ces études aujourd'hui, nous pourrions craindre de voir ces chiffres encore plus alarmants.

En résumé, les études et les recherches actuelles ont démontré que les espaces de travail et les modes d'organisation en entreprise, ainsi que les modalités de management en présentiel, peuvent être à l'origine de nombreuses sources de stress et de fatigue pour les salariés, parfois même cumulatives. Un stress et une fatigue qui ont des répercussions très néfastes sur les niveaux d'engagement, de bien-être et de performance des salariés dans les locaux de leur entreprise. Dans cette perspective, nous constatons aujourd'hui que la plupart peuvent être atténués par une pratique de travail à distance et qui plus est à domicile. Néanmoins, les avantages que peut procurer le télétravail ne sont pas automatiques, ni sans risques. En effet, ils dépendent non seulement de paramètres personnels pour la plupart d'entre eux, mais aussi de la mise en œuvre de méthodes de management adaptées au travail à distance, qui méritent d'être pensées et construites en amont, puis remises en cause et perfectionnées continuellement en tenant compte des retours d'expérience et des attentes des télétravailleurs. C'est pourquoi, nous allons discuter maintenant des bénéfices et des risques du télétravail sur le bien-être et la performance des salariés que les recherches actuelles ont associé à la pratique du télétravail.

## **CHAPITRE 3 - QUELS PEUVENT ETRE LES BENEFICES ET LES RISQUES DU TELETRAVAIL SUR LE BIEN-ETRE ET LA PERFORMANCE DES SALARIES ?**

Dans ce troisième chapitre, nous aborderons les différents avantages et inconvénients du télétravail mis en exergue par la recherche, sur le bien-être et la performance des salariés à distance. En premier lieu, nous verrons que la recherche met en avant une réduction de la fatigue et du stress, face à un risque d'isolement et de pression managériale. Puis, vous verrons que le télétravail permet une meilleure concentration, mais un accroissement de la performance en demi-teinte. Enfin, nous discuterons de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, plébiscité pour être meilleure en situation de télétravail, mais qui conduit parfois à un brouillage des frontières.

### **I. UNE REDUCTION DE LA FATIGUE ET DU STRESS FACE A UN RISQUE D'ISOLEMENT ET DE PRESSION MANAGERIALE**

Dans cette première partie, nous allons évoquer les avantages que peut offrir le travail à distance, notamment en réponse à l'augmentation du stress et de la fatigue que provoquent les espaces de travail et les modalités de management et d'organisation en entreprise. Néanmoins, nous verrons qu'au-delà de la réduction du stress et de la fatigue, le télétravail comporte des risques importants, qu'il s'agit pour nous d'identifier et d'analyser, tels que le risque d'isolement de ses collègues et d'augmentation de la pression managériale.

#### **A. Une réduction de la fatigue souvent mise en avant**

Comme nous avons pu le voir dans le précédent chapitre, les locaux de travail en entreprise peuvent être source de fatigue. Les travaux de recherche, qui se sont penchés sur les avantages du télétravail, ont ainsi recensé un certain nombre de bénéfices le concernant, aussi bien d'ordre économique, social et psychologique qu'environnemental. Cette pratique permet en effet une réduction du temps de transport, de la fatigue et des coûts liés aux trajets (TASKIN, 2003 ; DUMAS et RUIILLER, 2014 ; AGUILERA *et al*, 2016).

Les données des études reprises par la DARES (2019)<sup>43</sup> corrobore d'ailleurs avec la littérature, car elles nous montrent que le recours au télétravail s'accroît avec la distance entre le domicile et le lieu de travail, qui représente alors un gain de temps et une diminution de la fatigue. Ainsi en 2017, « 9,0% des salariés résidant à plus de 50 Km de leur lieu de travail télé-travaillent, contre seulement 1,8 % des salariés travaillant à moins de 5 Km de leur domicile » (DARES, 2019, p.4). Et nous pouvons faire le

---

<sup>43</sup> Rapport de la DARES : enquête Réponse 2017 ; DGT-DARES-DGAFP, enquête SUMER 2017.

même constat selon la commune de résidence. En effet en 2017, 9,9% des salariés résidant à Paris télé-travaillent, contre 3,9% des salariés habitants dans une autre agglomération urbaine que celle de Paris, et seulement 1,2% des salariés n'étant pas sous l'influence d'une aire urbaine (voir graphique ci-dessous).

*La pratique du télétravail selon la distance et la commune de résidence :*

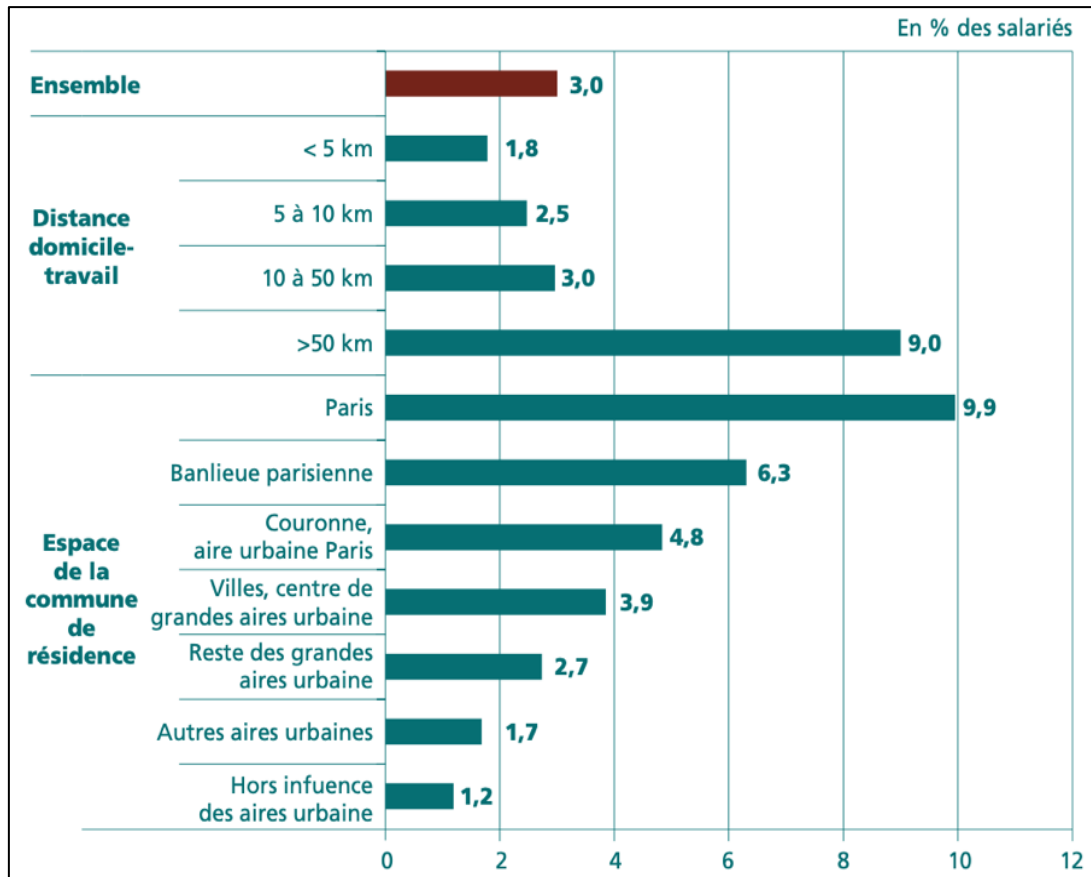


Figure 5 - Pratique du télétravail selon la distance domicile-travail et la commune de résidence. Source : DARES, 2019.

Lecture : 1,8 % des salariés résidant à moins de 5 km de leur lieu de travail pratiquent le télétravail régulièrement.  
 Champ : France (hors Mayotte), tous salariés.

Ainsi, différentes sources statistiques et littéraires s'accordent à dire que le travail à domicile permet un véritable gain de temps et une réduction de la fatigue, notamment chez les salariés habitants loin de leur lieu de travail ou dans des zones fortement urbanisées, en particulier la région parisienne. Une réduction de la fatigue qui favorise le bien-être et la performance au travail des salariés.

## **B. Un risque d'isolement souvent pointé du doigt**

### **1. L'importance du lien social dans le travail**

Parmi les conditions du bien-être au travail, le lien social avec ses collègues, ses clients et autres personnes fréquentées le cadre de son travail, est sans aucun doute la plus importante aux yeux des salariés. Déjà en 1987, ANTONOVSKY soulignait le rôle des représentations collectives du bien-être, qui reposent sur l'idée que le milieu social professionnel est un élément central du maintien des conditions du bien-être au travail, et même de son développement. Ce lien social comprend à la fois un sentiment d'affiliation à un collectif de travail, une forme de reconnaissance et de soutien de la part de ses collègues, ainsi que la présence d'espaces de travail, d'échange et de discussion dans lesquels se construisent et se jouent quotidiennement les liens sociaux (THUDEROZ, 1995 ; DETCHESAHAR, 2011, 2013 ; RICHARD, 2012 ; CONJARD et JOURNOUD, 2013). Ce lien permet un développement personnel des individus dans leur travail, qui favorise leur engagement dans celui-ci et leur confère un sentiment d'accomplissement personnel et professionnel. Il génère finalement un sentiment de bien-être chez les individus, qui favorise leur qualité de vie au travail et préserve leur santé psychologique (KARASEK, 1990 ; HOBFOLL et al, 1992 ; HALBESLEBEN, 2006). Cette importance du lien social dans le travail se comprend d'autant plus facilement, que les relations interpersonnelles sont plus largement un fondement des sociétés humaines et une composante majeure de l'équilibre de vie chez les humains (MAUSS, 1924).

Un sujet repris plus récemment par ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015) qui ont fait mention de ces précédentes recherches et nous ont montré que, dans les deux échantillons de population qu'ils ont étudié, plus de 65% des répondants mentionnent la dimension du lien comme étant une condition indispensable du bien-être au travail, devant le sens du travail, l'activité en elle-même et le confort perçus par les salariés de leurs conditions de travail. Finalement, ce lien social apparaît comme « *la condition sine qua non du bien-être au travail* » (ABORD DE CHATILLON et RICHARD, 2015, p.63-64), mais également comme la source d'une plus grande performance au travail. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, les recherches en matière de management depuis les années 1990, ont fait émerger l'importance de la pratique collective du travail dans la performance des salariés (DUBOIS et RETOUR, 1999 ; KROHMER et RETOUR, 2006 ; MÉRINDOL et al, 2009 ; DEFELIX et al, 2014).

### **2. Un sentiment d'isolement et de manque de lien social en télétravail, accompagné d'un sentiment de « désaffiliation »**

L'un des premiers inconvénients du télétravail, mentionné par la recherche actuelle et corroboré par des études empiriques, est l'éloignement du salarié avec ses collègues. Un sentiment qui s'accroît



plus le temps passé en télétravail est important. D'après la littérature, les salariés expliquent qu'ils ont le sentiment de s'isoler de leurs collègues, que l'esprit d'équipe se perd (AGUILERA *et al.*, 2016), que leurs échanges s'appauvrissent et que certains messages peuvent être mal interprétés par leurs collègues et leur hiérarchie, à cause de l'absence de communication informelle et non-verbale (DUMAS *et al.*, 2014, 2017).

D'un point de vue sociologique, le sentiment d'affiliation à une équipe de travail rejoint le sentiment d'appartenance (AUDI, 2010), c'est-à-dire l'impression de faire partie d'une communauté, d'un groupe particulier (TURNER, 1979), et en l'occurrence ici, d'une équipe de travail. « *Le sentiment d'appartenance constitue l'un des aspects (collectifs) de l'identité* » (MUCCHIELLI, 1986, p.49).

D'ailleurs, ce sentiment d'affiliation a été identifié par la DECI et RYAN (2002) comme étant une des composantes indispensables de la motivation des individus, et surcroît, de leur bien-être et de leur performance au travail. Leur « théorie de l'autodétermination » présente les leviers de la motivation humaine comme étant avant tout « intrinsèques », c'est-à-dire qu'ils sont davantage liés à ce qu'éprouve individuellement le salarié dans son travail, qu'à des facteurs de son environnement, externes à lui-même. Ainsi, la motivation au travail dépendrait de la satisfaction de trois principaux besoins : l'autonomie, la mobilisation des compétences, et bien sûr l'affiliation (DECI et RYAN, 2002).

Le sentiment d'affiliation reposant en grande partie sur les échanges entre les membres du groupe ou de l'équipe, la diminution de son ressenti par les salariés en situation de télétravail s'explique donc vraisemblablement par l'absence de contacts physiques, visuels et réels, à laquelle s'ajoute la diminution de la fréquence des échanges, l'appauvrissement de leur contenu (pour les échanges informels notamment), ainsi que l'absence de moments conviviaux au sein de l'équipe, qui participent grandement au développement de l'affecte, de l'esprit d'équipe et de l'idéation (BRUNELLE, 2009, 2010 ; PONTIER, 2014 ; DUMAS *et al.*, 2014, 2017 ; AGUILERA *et al.*, 2016).

## **C. Une augmentation de la pression managériale à craindre**

### **1. Un chamboulement des modalités de contrôle managérial à distance**

En rompant l'unité de lieu, de temps et d'action, le télétravail produit un phénomène de « déspatialisation » entre le manager et ses subalternes (TASKIN, 2006), ainsi qu'entre les membres des équipes de travail (DUMAS *et al.*, 2017). La logique de contrôle visuel et physique par la présence du salarié, devient alors inadéquate dans le cadre du télétravail. Cette pratique nécessite donc de mettre en œuvre des mécanismes de contrôle qui reposent sur l'atteinte d'objectifs préétablis et la remise de livrables (BRUNELLE, 2010). De plus, le télétravail demande aux dirigeants et aux encadrants

de passer d'une attitude de surveillance physique et visuelle, basée sur la punition et la récompense, à une attitude de confiance réciproque et de transparence envers leurs collaborateurs à domicile.

Néanmoins, la mise en place d'un management à distance, avec une possibilité de contrôle des heures de connexion du travailleur et un management par objectifs basé sur les résultats dans une pure logique de performance, peut engendrer une hausse de la pression managériale, et de surcroît du stress du salarié, alors que le télétravail a plutôt vocation à le diminuer (PEREIRA, 2018). Le télétravail renforce en effet les exigences de disponibilité du salarié, car l'utilisation permanente des TIC permet de gérer l'imprévu et l'urgence, ce qui a des effets très néfastes sur la santé mentale des individus. C'est un phénomène source de stress, qui résulte des politiques d'entreprises, qui reposent elles-mêmes principalement sur la flexibilité des salariés et la culture de l'urgence (DUMAS et RUIILLER, 2014). D'autant plus que la logique de contrôle à distance, puisqu'elle n'est faite que par le biais des TIC, est basée uniquement sur des données chiffrées et objectives, au risque de déshumaniser la relation managériale, en transformant les modalités de contrôle de façon ultra-formalisée, quantitative et robotique.

Pour réguler cela, GROEN *et al* (2018) ont étudié la relation entre l'utilisation d'une mise en œuvre spécifique du travail flexible (télétravail) et la conception de systèmes de contrôle et de pilotage, à travers une enquête auprès de 897 salariés d'une institution de services financiers, dont 69% sont autorisés à télé-travailler. Le télétravail réduisant la possibilité de surveiller le comportement des employés, les auteurs proposent une stratégie visant compenser les pertes de contrôle liées à la « déspatialisation » (TASKIN, 2006) des travailleurs, et suggèrent de mettre davantage l'accent sur les contrôles de sortie, c'est-à-dire de fin de journée. Un levier intéressant et aisément applicable, mais qui ne peut pas être la seule réponse apportée aux multiples chamboulements provoqués par la distance physique sur le contrôle managérial.

Dans un autre ordre d'idée, les télétravailleurs craignent que leur évolution de carrière soit moindre, puisque leur travail et leur implication ne sont vus par personne (DUMAS et RUIILLER, 2014). Ils peuvent voir des promotions leur échapper par manque d'informations et de visibilité dû à leur éloignement, ce qui peut diminuer leurs perspectives d'évolution (PONTIER, 2014). En effet, le « *manque d'observation directe de la part du manager, [qui peut difficilement apprécier son investissement et son potentiel à distance], rend le salarié davantage éloigné des opportunités de progression professionnelle* » (TASKIN, 2006, p.10). Un phénomène qui peut générer une forme de pression et de stress chez le télétravailleur.

Finalement, au regard de ces différents éléments, le télétravail est une pratique qui recèle un risque élevé de renforcement de la pression managériale à distance, susceptible de nuire à

l'engagement, à la santé et au bien-être des télétravailleurs. Il convient donc que les organisations prennent conscience de ces dangers, les évaluent en interne et déploient des méthodes et des pratiques de management et de travail en équipe adaptées et préventives, afin d'endiguer ce risque de pression et de stress pour le collaborateur, en lui offrant un soutien, un suivi et une reconnaissance capable de renforcer sa motivation et son engagement, et de surcroît, son bien-être au travail, source de performance et de productivité pour l'organisation.

## **2. Quand est-il alors finalement de cette réduction du stress à domicile tant mise en avant ?**

Comme nous avons pu le voir dans le précédent chapitre, les locaux en entreprises peuvent être source de stress. Les travaux de recherche, qui se sont penchés sur les avantages du télétravail, ont ainsi recensé un certain nombre de bénéfices le concernant, dont la réduction du stress fait partie de ceux les plus fervemment défendus (DUMAS et RUIILLER, 2014 ; AGUILERA *et al*, 2016).

Pourtant aujourd'hui, nous manquons cruellement de données scientifiques nous permettant de mesurer et d'analyser cette affirmation. La plupart des études évoquent une diminution du stress qui se veut presque évidente et automatique, puisque que le travailleur se trouve dans un environnement rassurant, qu'il n'est plus soumis au contrôle et à l'autorité physiques et visuels de son manager, qu'il travaille parfois dans un espace moins bruyant, un bureau qui n'est plus partagé, ou encore, qu'il est moins interrompu. Par essence, on pourrait effectivement s'attendre à ce que la disparition de ces différents facteurs de stress conduise à une diminution visible et mesurable de celui-ci. Mais ce serait oublier la persistance de plusieurs facteurs de stress majeurs en situation de télétravail. La prédominance des TIC notamment, qui alimente la pression de la gestion des urgences, la nécessité du traitement instantané des sollicitations par mails, *chats* ou appels, la continuité voire l'accentuation du *reporting* d'activité à distance, etc. Des phénomènes qui peuvent demeurer une source de stress considérablement à domicile, voire même l'amplifier à certains égards.

Finalement, l'état actuel de la recherche ne nous permet pas de tirer des conclusions précises, chiffrées et globales qui confirmeraient une diminution du stress en situation de télétravail. La recherche devra encore se pencher sur le sujet, avec des études qualitatives et quantitatives orientées spécifiquement sur cette question, avec un large échantillon de télétravailleurs, représentatif de cette population dont les membres sont aussi hétéroclites dans leurs professions, leurs positionnements hiérarchiques et leurs niveaux de responsabilité, que dans leurs prédispositions à la gestion émotionnelle du stress.

## **II. UNE REELLE AMELIORATION DE LA CONCENTRATION, MAIS UN ACCROISSEMENT DE LA PERFORMANCE EN DEMI-TEINTE D'APRES LES RECHERCHES ACTUELLES**

Parmi les travaux de recherche qui se sont penchés sur les avantages et les inconvénients du télétravail, plusieurs d'entre eux ont noté un gain de concentration et de temps, qui offre de meilleures conditions de travail, permettant une amélioration de la performance du travail à distance (DANIELS *et al*, 2001 ; TASKIN, 2003 ; DUMAS et RUIILLER, 2014 ; FERNANDEZ *et al*, 2014 ; AGUILERA *et al.*, 2016). Néanmoins, les résultats constatés par différentes recherches empiriques semblent en réalité plus mitigés, ou en tous cas divergents, notamment selon les situations personnelles.

### **A. Une amélioration de la concentration fortement liée au cadre de vie et à l'environnement familial du télétravailleur**

Le télétravail, de par la distanciation physique qu'il permet entre le télétravailleur et ses collègues de travail, supprime la déconcentration due aux bruits environnements, comme les discussions des autres collègues, les sonneries de téléphone permanente en *open space*, le vacarme de l'imprimante, discussion, etc. (FERNANDEZ *et al*, 2014) Elle supprime également les interruptions de travail dues aux interpellations, parfois intempestives des collègues de travail. Une suppression des interruptions physiques, qui permettent aux télétravailleurs d'être plus concentrés sur leurs tâches, de gagner en temps, d'être moins fatigués en fin de journée, et par conséquent, d'être plus rapides, plus efficaces et plus productifs dans leur travail (DUMAS et RUIILLER, 2014).

Bien sûr, la présence des TIC à domicile, nécessaire à l'exercice du travail à distance, peut s'avérer aussi vecteur d'interruptions, via les e-mails, les appels, ou encore les fils de discussion des *chats* d'équipe, qui sont difficiles à ignorer pour les salariés. En effet, par curiosité et surtout par peur de manquer une information importante, les télétravailleurs ont tendance à interrompre ce qu'ils sont en train de faire lorsqu'ils reçoivent un nouveau message, perdant ainsi en concentration, mais également en temps si ce message ne s'avère pas urgent. L'étude SCIFORMA de 2010, que nous avons mentionnée précédemment, indique que 75% des salariés interrogés avouent s'interrompre en présentiel lorsqu'ils reçoivent un nouveau message, qu'il soit de caractère professionnel ou personnel. Un chiffre que l'on peut imaginer supérieur en télétravail, car cette pratique accentue l'« injonction » à ouvrir le nouveau message et à y répondre rapidement pour attester de sa présence, auprès de ses collègues et de son manager, qui ne peuvent pas voir si le salarié à distance est bien en train de travailler. Finalement, le télétravailleur peut ressentir une forme de pression et d'anxiété à l'idée de « rater » un message urgent ou une information importante, et de se voir suspecter de ne pas être au travail, de manquer de professionnalisme, de réactivité ou d'implication.

Néanmoins, ces gains de concentration peuvent être à nuancer légèrement selon le niveau de sollicitation des télétravailleurs par leurs collègues et leur manager, par le biais des TIC. En effet, tous les salariés en entreprise ne sont pas dérangés de façon intempestive et permanente par leurs collègues, surtout lorsqu'ils ont un bureau individuel. D'autant plus que la recherche indique que les télétravailleurs eux-mêmes relatent des interruptions plus nombreuses par leur famille au cours de la journée, toutes aussi perturbatrices que les interruptions des collègues, et qu'ils ont parfois du mal à canaliser (DUMAS et RUILLER, 2014).

## **B. Un accroissement de la performance qui dépend aussi de paramètres personnels et logistiques**

### **1. Le télétravail : un cadre de travail propice au « travail de fond »**

Parmi les avantages du télétravail mentionnés par la recherche, nous remarquons dans la continuité des gains de concentration, que le télétravail offre un cadre plus propice au « travail de fond », c'est-à-dire à l'exécution de tâches longues, souvent centrales dans le métier du télétravailleur, et qui nécessitent une concentration continue de plusieurs heures pour être correctement et efficacement exécutées. Un cadre de travail qui procure alors un gain de performance pour le salarié, et de surcroît pour l'entreprise (DUMAS et RUILLER, 2014 ; AGUILERA *et al*, 2016).

### **2. Un gain de performance en demi-teinte d'après les recherches actuelles**

D'après la littérature, le télétravail devrait par essence entraîner des gains de productivité pour les salariés travaillant depuis chez eux (DANIELS *et al*, 2001 ; TASKIN, 2003). Effectivement, du fait de la suppression des temps de trajet, de la mise œuvre d'un contexte de travail moins stressant, de la diminution de l'absentéisme due notamment à une meilleure conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle, il serait logique d'attendre un surcroît de productivité de la part des télétravailleurs. Pourtant, d'après deux enquêtes régionales ciblées sur la région Bretagne et réalisées par l'observatoire OPSIS<sup>44</sup> en 2012, 43% des entreprises ayant mis en place le télétravail estiment que le gain de performance des télétravailleurs est un avantage peu ou pas important pour leur productivité, et 22% des actifs qui télé-travaillent ne voient pas une amélioration de l'efficacité et de la productivité du travail à domicile (AGUILERA *et al*, 2016).

---

<sup>44</sup> OPSIS : Observation du numérique qui réalise régulièrement des enquêtes à ce sujet auprès des PME de la région Bretagne.

Néanmoins, outre le fait que cette enquête locale ne peut faire office de référence à l'échelle de la France, elle laisse suggérer, en retournant les chiffres obtenus, que plus de la moitié des entreprises interrogées trouvent le gain de performance important et que près de 80% des salariés voient une amélioration de leur performance. Bien sûr, l'idée de cette remarque n'est pas de faire dire aux chiffres ce qu'ils ne disent pas, mais tout du moins d'apporter de la nuance à ce type de résultats, qui ne semblent pas si négatifs dans la mesure où, en 2012, le télétravail était encore faiblement répandu de manière formelle et régulière dans les entreprises, et que les contraintes personnelles à domicile, mêlées aux limites technologiques, peuvent certainement expliquer une partie de ces 22% de télétravailleurs se trouvant moins efficaces en travaillant à domicile.

À *contrario*, nous pouvons citer l'enquête de MALAKOFF HUMANIS (2020) qui stipule, d'après les managers interrogés, que 44% d'entre eux remarquent une hausse de la productivité et une diminution des absences pour les salariés qui pratiquent le télétravail.

Cependant, en faisant le tour des recherches et des études actuelles, il semble que nous ne disposons pas vraiment de données nous permettant de démontrer scientifiquement une baisse ou une hausse générale de la productivité et de la performance des télétravailleurs, ainsi qu'une baisse de l'absentéisme associé à la pratique du télétravail.

D'où la nécessité peut-être de réaliser et de croiser d'autres enquêtes quantitatives à l'échelle nationale et mais aussi qualitatives, afin non seulement d'essayer d'établir des statistiques, plus récentes et plus fiables d'un point de vue scientifique, sur la performance des télétravailleurs, mais aussi de mieux en comprendre les raisons de ce gain ou de cette perte de performance. Les raisons qui peuvent avoir un impact délétère sur la performance à domicile n'ont en effet pas encore été véritablement étudiées par la recherche et rendent ainsi hasardeux les constats faits par un certain nombre de travaux actuels. Ces raisons ne tiennent sans doute pas seulement aux aspects professionnels et aux difficultés technologiques, bien que le manque de moyens techniques joue un rôle important dans la perte de performance, mais également aux caractéristiques de la vie privée des télétravailleurs, comme la présence d'enfants, le type d'emploi du conjoint, etc. Seules des enquêtes plus approfondies pourraient nous apporter ces réponses.

### **3. La nécessité d'avoir un espace de travail ergonomique à domicile et des outils informatiques opérationnels pour gagner en performance**

Pour gagner en performance dans une pratique du travail à domicile, il semble avant tout que les télétravailleurs aient besoin d'outils performants et d'un environnement propice au travail. Ce n'est qu'avec ces éléments techniques et matériels essentiels, que le télétravailleur peut mettre à profit ses

compétences et se monter performant. Rappelons-le, pour qu'il y ait performance, il faut une « combinaison de ressources en situation » qui permettent l'expression des compétences du salarié (LIVIAN, 2009 ; DEFELIX *et al*, 2014). En effet, si le salarié a les ressources les compétences personnelles pour gagner en performance à domicile, mais qu'il ne dispose pas de ressources matérielles de la part de son entreprise ou que le contexte dans lequel il travaille n'est pas propice à la performance, comme les contraintes techniques et familiales du domicile, le salarié ne pourra être pas performant, même s'il a les moyens de l'être à titre personnel. D'où l'importance pour les télétravailleurs de disposer d'un espace dédié au travail à domicile, et d'outils matériels adaptés et opérationnels pour être en capacité de mobiliser efficacement leurs compétences individuelles, et ainsi, être performants dans leur travail.

### **III. UNE MEILLEURE CONCILIATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE ET DE LA VIE PRIVEE APPARENTE QUI CONDUIT PARFOIS A UN BROUILLAGE DES FRONTIERES**

En théorie, le télétravail permet une meilleure conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle du travailleur, symbole de la flexibilité organisationnelle des entreprises actuelles, permise notamment par le développement des TIC et la suppression des temps de trajets parfois très longs entre le domicile et le lieu de travail. Pourtant, on observe un brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle, avec un risque pour le télétravailleur de laisser sa vie de famille être envahie par son travail. Dans cette partie, il faudra uniquement considérer le télétravail dans sa pratique à domicile, et non en télé-centre ou de façon nomade, car on ne peut parler de brouillage des frontières que dans un contexte où le travail est pratiqué au domicile, là où se tient la vie privée et de famille.

#### **A. Une organisation du travail flexible qui permet une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle**

##### ***1. Mieux concilier la vie privée et la vie professionnelle : n'est-ce pas le but premier du télétravail ?***

A priori, le but premier du télétravail est de permettre aux salariés de concilier leur vie privée et leur vie professionnelle, afin qu'ils ressentent davantage de bien-être dans leur travail, qu'ils soient plus productifs pour leur entreprise, qu'ils aient moins recourt à l'absentéisme lorsqu'ils ont des contraintes personnelles, qui les empêchent de se rendre sur leur lieu de travail ou de respecter les horaires imposés par l'organisation. Un certain nombre de travaux de recherche ont montré en ce sens, que le télétravail permet de construire un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle,

qui s'accompagne d'une meilleure gestion des multiples rôles parentaux et professionnels, permettant une réduction des conflits familiaux (DUMAS et RUIILLER, 2014 ; SCAILLEREZ et TREMBLAY, 2016). Le télétravail permet en effet de prendre des rendez-vous plus facilement sur l'heure du déjeuner, en début de matinée ou dans la soirée, puisque l'absence de temps de transport entre le domicile et le lieu de travail permet un gain de temps, que le salarié peut utiliser pour gérer ses impératifs personnels et familiaux. Il permet également aux parents d'organiser plus facilement l'accompagnement des enfants à l'école le matin, puis leur retour à la maison en fin de journée. Il permet aussi de réceptionner des colis dans la journée, de surveiller le déroulement d'une machine à laver, ou encore de faire du sport plus facilement sur une journée de travail. Des activités permises par la liberté d'organisation et la flexibilité horaire procurées par le télétravail, qui offrent la possibilité aux salariés de travailler quand ils le souhaitent. De plus, le télétravail permet à priori une réduction de l'absentéisme, puisque les salariés à domicile ne sont pas obligés d'arriver plus tard le matin lorsqu'ils doivent gérer un impératif personnel, ou de partir plus tôt le soir, voire même, de s'absenter complètement pendant une journée ou une demi-journée, faute d'autre solution.

Toutefois, la plupart des entreprises demandent quand même à ce qu'il y ait un certain respect des plages horaires classiques de travail. Mais on peut tout à fait imaginer qu'il est en général possible et accepté par les entreprises, que les télétravailleurs prennent une heure pour aller chercher leurs enfants en fin de journée par exemple, s'ils ont commencé leur journée plus tôt ou qu'ils rattrapent cette heure en soirée. L'important pour les entreprises est surtout que le salarié soit présent lors des réunions d'équipe, des moments d'échange prévus par avance, et qu'il soit joignable pendant les heures de travail « classiques » en cas de besoin, tout en le laissant s'organiser comme il le souhaite pour les tâches qu'il doit réaliser en autonomie.

Cette pratique de travail à distance s'est ainsi développée dans les entreprises qui croyaient en son pouvoir de « croissance sociale » (AGUILERA *et al*, 2016), au-delà des gains économiques ou écologiques que le télétravail peut conférer. Une croissance engendrée par la flexibilisation de l'organisation du travail, elle-même permise par le développement des TIC.

## **2. Le télétravail : le paroxysme du travail flexible ?**

La flexibilité du temps de travail est en effet l'un des éléments centraux du travail à distance. C'est elle qui permet cette meilleure conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle. La difficulté pour les salariés est alors justement de fragmenter leur journée de travail (FERNANDEZ *et al*, 2014), c'est-à-dire de ne travailler à distance dans une logique de flexibilité horaire aléatoire et chaotique, mais justement de recréer une organisation du travail à distance, qui passe par définition



de plages horaires claires et qui correspond mieux aux besoins et aux impératifs personnels et familiaux du salarié. « *L'espace privé constitue assurément un espace de re-régulation important lors de l'adoption du télétravail à domicile.* » (TASKIN, 2006, p.12) Néanmoins dans les faits, cette nouvelle organisation du travail, censée être choisie par le télétravailleur et adaptée à lui, nous montre un tableau moins avantageux qu'il n'y paraît. On s'aperçoit en fait que les télétravailleurs ont plutôt tendance à reproduire une journée de travail standard, avec des horaires réguliers, dans le but de se synchroniser avec leurs collègues, leurs supérieurs hiérarchiques, mais aussi leurs partenaires, leurs fournisseurs et leurs clients. Une réalité qui peut alors devenir difficile de combiner avec la vie de famille. Les proches voient le travailleur présent à domicile et ont du mal à intégrer le fait qu'il n'est pas disponible pour eux, mais qu'il doit se concentrer sur son travail. Une distanciation surtout difficile pour les enfants, qui ont tendance à solliciter leurs parents lorsqu'ils sont à la maison et qui ne peuvent pas prendre la mesure de leurs responsabilités et de leurs contraintes, surtout lorsqu'ils sont jeunes. Il s'agit alors de construire un discours de légitimation pour le télétravailleur auprès de sa famille, afin notamment d'instaurer des règles et de les faire respecter. Une régulation souvent difficile à mettre en œuvre dans les faits, conduisant ainsi à un véritable « brouillage des frontières » entre la vie privée et la vie professionnelle.

## **B. Un brouillage des frontières souvent pointé du doigt par les télétravailleurs à domicile**

Depuis une dizaine d'années, la recherche témoigne d'un revers important du télétravail, censé permettre une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, en observant un brouillage des frontières (CRAIPEAU, 2010 ; MARRAULD, 2012 ; FERNANDEZ *et al*, 2014 ; DUMAS et RUIILLER, 2014), comme une sorte de cannibalisation de la vie privée par la vie professionnelle des salariés en situation de télétravail. Le travail pénètre en effet dans la vie personnelle du travailleur et peut lui faire perdre une grande partie de ses repères spatio-temporels. « *Les TIC sont [d'ailleurs] « complices » de ce brouillage des frontières* » (DUMAS et RUIILLER, 2014, p.73), puisqu'elles permettent au salarié de travailler à n'importe quelle heure, dans n'importe quelle pièce, mais aussi d'être dérangé par des messages ou des appels téléphoniques professionnels à tous moments.

De plus, le télétravail renforce les exigences de flexibilité et de disponibilité des travailleurs avec les TIC, autant qu'il alimente une injonction permanente à gérer les imprévus et les urgences, de façon de plus en plus oppressante pour les travailleurs à distance. De nombreux auteurs estiment que ce phénomène est notamment dû aux politiques d'entreprise et à cette culture de l'urgence (AUBERT, 2003 ; GENIN, 2009 ; RAY, 2010), dont nous avons parlé précédemment, et qui induit des effets

particulièrement néfastes pour le bien-être des salariés, et surtout pour leur santé physique et mentale, ce qui détériore *in fine* leur performance. La recherche note également que les incursions de la vie professionnelle dans le domaine privé sont plus nombreuses que celles de la vie personnelle au travail (DE CONINCK, 2006).

Un brouillage des frontières qui n'est pas nouveau, car avant même le télétravail organisé par l'entreprise pour l'ensemble des salariés, les cadres et professions intellectuelles supérieures avaient déjà tendance à « ramener du travail chez eux » pour un grand nombre d'entre eux (DUMAS et RUIILLER, 2014, p.73), notamment parce qu'ils ont souvent un téléphone portable de fonction ou un accès à leur boîte mail professionnelle sur leur téléphone personnel. Un phénomène déjà constaté et étudié par la recherche depuis une dizaine d'années, notamment par le biais d'enquêtes auprès de cadres en France et à l'étranger (GREENAN *et al*, 2012 ; KLEIN et RATIER, 2012).

À distance, le salarié semble travailler sans limites, soumis parfois à une forme « télé-disponibilité » permanente pour son travail à domicile. L'injonction ressentie par le télétravailleur de répondre systématiquement à un mail ou un appel, même s'il est reçu tôt le matin, pendant les repas ou tard le soir, semble d'autant plus forte lorsque sa journée s'est passée hors du lieu de travail (FERNANDEZ *et al*, 2014). Les télétravailleurs ont en effet tendance à travailler sans fin, puisqu'ils sont déjà chez eux, qu'ils ressentent moins l'envie de « quitter leur travail » et qu'ils veulent se montrer disponibles sur une plage horaire plus importante pour rendre leur travail visible aux yeux de leurs collègues et de leur hiérarchie. Ils ont souvent une sorte de sentiment de culpabilité, puisqu'ils ne sont pas « sur place » et se sentent obligés d'en faire plus à domicile pour exister aux yeux de leurs pairs, réduisant ainsi leurs temps de pause et augmentant leur amplitude horaire de travail sur la journée (VAYRE, 2019).

### **C. Comment faire en sorte que la pratique du télétravail maintienne une frontière entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés ?**

Au regard des précédentes observations, il s'agit dès lors pour les organisations de mesurer ces risques dans une configuration de télétravail « classique » (hors confinement), de mettre en place un droit à la déconnexion et des mesures allant dans ce sens, afin d'en limiter les effets pervers que nous venons de citer (AGUILERA *et al*, 2016). Une prise en compte des risques et des pratiques de régulation encore peu développée aujourd'hui, puisque d'après CHAKOR (2019), avant le confinement, moins d'une entreprise sur cinq avait créé des règles de déconnexion pour ses salariés.

La question de l'environnement de travail physique au domicile est aussi importante, dans la mesure où elle permet aux télétravailleurs de donner un cadre à leur travail, et de surcroît, une limite et une frontière à celui-ci. En effet, les travailleurs qui disposent d'une pièce ou d'un bureau prédisposé au travail, ont plus de facilité à fragmenter leur temps de travail et à construire une frontière symbolique avec leur vie personnelle. A l'inverse, ceux qui travaillent sur une table de salon, dans un espace de circulation familiale, sur leur canapé, ou encore dans leur lit, ont beaucoup plus de difficultés à séquencer leur vie entre temps de travail et temps personnel, car ils n'ont pas de repères spatiaux pour les distinguer (FERNANDEZ *et al*, 2014).

En ce sens, DUMAS et RULLIER (2014) ont proposé plusieurs leviers concrets, notamment pour réduire ce brouillage des frontières. Il s'agit de définir des heures fixes de travail pour chaque salarié et des plages de travail collaboratives, mais aussi d'effectuer des enquêtes et des évaluations régulières des télétravailleurs, afin de mesurer leur performance, d'identifier leurs difficultés, de mieux les accompagner, et surtout d'endiguer les risques de brouillages de frontières entre la vie personnelle et les injonctions professionnelles.

## **CHAPITRE 4 - LES PROPOSITIONS DE LA RECHERCHE ACTUELLE EN MATIERE DE MANAGEMENT INDIVIDUEL ET DE GESTION D'EQUIPE A DISTANCE ?**

Dans ce quatrième chapitre, nous détaillerons les différentes propositions de la recherche en matière de management des télétravailleurs et de gestion d'équipe à distance, autour des questions de régulation entre l'autonomie des salariés et le contrôle managérial, et des problématiques de maintien d'un lien social et d'une cohésion d'équipe, malgré la distance physique.

### **I. UN MANAGEMENT A DISTANCE QUI DOIT ETRE BASE SUR L'AUTONOMIE ET LA RECONFIGURATION DU CONTROLE MANAGERIAL**

Le management à distance comprend plusieurs enjeux organisationnels et sociaux, parmi lesquels le contrôle managérial à distance, dont les modalités sont complètement chamboulées à cause de la « déspatialisation » de la relation managériale. Un enjeu qui constitue un des principaux défis à relever pour les organisations et les salariés (FERNANDEZ *et al*, 2014). Pour ce faire, il semble essentiel que le management du télétravail soit basé sur l'autonomie et la responsabilisation du salarié, que le manager et son subalterne instaurent une véritable confiance réciproque, et enfin, que le manager maintienne un contact humain individuel régulier.

#### **A. La régulation de l'autonomie et du contrôle à distance**

##### **1. Le modèle de la régulation sociale en entreprise de REYNAUD (1998)**

En 1988, REYNAUD est l'un des premiers à dépasser le clivage entre les terminologies « formel » et « informel » pour proposer une nouvelle grille de lecture des processus de régulation organisationnelle, sociale et relationnelle dans les entreprises. Il étudie alors l'équilibre entre les règles de contrôle, écrites, explicites et officielles, régies par une logique de coût et d'efficacité, d'un côté, et de l'autre, les règles d'autonomie, officieuses, implicites, et parfois clandestines, régies par une logique de sentiments. Son travail vise à analyser le rapport entre les règles qui viennent de la direction, qui descendent du sommet vers le bas, et celles qui sont produites dans l'entreprise par les groupes d'exécutants eux-mêmes et qui viennent se confronter aux logiques de contrôle venues du haut.

Dans un premier temps, REYNAUD (1988) propose une définition de l'explicite, du formel, et une définition de l'implicite, de l'informel. Ainsi, il nous dit que les règles explicites prennent souvent la forme de règles juridiques et sont immédiatement visibles et tangibles pour l'observateur. Elles « *fixent les responsabilités en cas de faute et déterminent les sanctions applicables, elles permettent d'arbitrer les différends et doivent inspirer les décisions des autorités responsables* » (REYNAUD, 1988, p.5). Les règles implicites, quant à elles, relèvent plutôt des pratiques et de la communication

informelle, et ne sont visibles qu'après un examen du fonctionnement en action des membres de l'organisation. Elles « *guident les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision, et elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation.* » Les deux groupes de règles peuvent être plus ou moins éloignées, voire même contradictoires dans certaines situations, mais elles restent la plupart du temps complémentaires, interdépendantes et indispensables l'une à l'autre pour assurer le fonctionnement, l'équilibre social et plus globalement la régulation des organisations.

REYNAUD (1988) précise ensuite que l'on associe intuitivement la logique de coût et d'efficacité aux règles explicites et au pouvoir de direction, alors qu'on associe la logique de sentiments aux règles implicites et au pouvoir des salariés. Cependant, ces deux logiques ne sont pas distinctement l'affaire de la direction d'un côté, et celle des exécutants de l'autre. Elles s'entremêlent et sont visibles aussi bien chez les uns que chez les autres. En effet, « *la direction n'a pas le monopole de la logique du coût et de l'efficacité. Il existe des cas où les exécutants la mettent en œuvre.* » Et réciproquement, la logique de sentiments peut également émerger de la direction, qui a conscience de l'importance « *des valeurs liées aux interactions à l'intérieur de son groupe* » (REYNAUD, 1988, p.7). Il demeure cependant une profonde différence entre ces deux logiques. En effet, la logique de sentiments cherche plutôt à satisfaire des besoins internes à l'organisation, notamment en matière de rapports sociaux, alors que la logique de coût et d'efficacité répond davantage aux contraintes externes, souvent économiques, liées à la production et à la situation du marché.

À travers ces différentes observations, REYNAUD (1998) remet finalement en cause la pertinence aussi bien de la logique de coût et d'efficacité pour englober ce que représentent les règles formelles, que la logique de sentiments pour englober les règles informelles. La terminologie de régulation de contrôle semble alors plus appropriée que celle de logique de coût et d'efficacité, ou que celle d'organisation officielle et formelle. De même, la terminologie de régulation d'autonomie semble plus appropriée que celle de logique de sentiments ou que celle d'organisation officieuse et informelle. En effet, « *la régulation des subordonnées [n'est pas] différente de celle de la direction, parce que son objet est différent, mais parce qu'elle essaie d'affirmer une autonomie* » (REYNAUD, 1988, p. 10). De même, la régulation qui vient de la direction ne bouscule pas celle des subordonnés, parce que les impératifs de production et d'efficacité sont nécessairement opposés à l'équilibre social, mais parce que c'est justement son rôle de poser un cadre pour réguler l'action des salariés, contrôler les zones de liberté et limiter leur autonomie. C'est pourquoi, il lui semble plus pertinent de parler de régulation de contrôle.

Précisons tout de même que « *la régulation autonome n'est pas officieuse ou informelle en ce sens qu'elle serait spontanée ou l'expression simple des convictions communes d'un groupe. C'est une régulation, souvent très élaborée, [et une] construction, avec ce que cela comporte de contrainte et*

*d'apprentissage, d'un ensemble de normes sociales.* » Et réciproquement, la régulation de contrôle n'est pas toujours formalisée dans la réglementation officielle de l'organisation. « *Elle peut avoir des sources diverses et des moyens d'action divers. Ce qui la définit, c'est seulement son orientation stratégique : peser de l'extérieur sur la régulation d'un groupe social* » (REYNAUD, 1988, p. 10).

Par ailleurs, notons que dans la définition de ces logiques de régulation, il est maladroit de raisonner comme si les acteurs étaient clairement définis, avec d'un côté les salariés, les exécutants, et de l'autre les encadrants, la direction. Les enjeux sont dispersés et variables, tout comme les acteurs en mouvement dans ces deux logiques. En effet, la création d'une régulation n'émane pas d'un acteur précis, déjà constitué et immuable sur un temps défini.

De plus, alors que la distinction classique entre « formel » et « informel » a tendance à réduire l'informel à ce qui se passe dans les faits, dans l'organisation réelle du travail, par opposition aux règles écrites de la direction, ou à ce qu'elle imagine, parler de régulation autonome et de régulation de contrôle permet de « *laisser le vague dans l'essentiel* » (REYNAUD, 1988, p. 15), c'est-à-dire dans ce qui se passe concrètement, réellement dans l'organisation, et qui n'est pas objectivement tangible, calculable. On ne peut tout simplement pas mettre le réel dans une case définie et imperméable. Pour REYNAUD (1988), il est important de décroquer ces deux oxymores et de montrer que la réalité est plus subtile et insaisissable que cela. En effet, le formel et l'informel sont des logiques et des dynamiques poreuses. Les exécutants et les dirigeants n'ont pas le monopole de l'une ou de l'autre, ils interagissent dans les deux dimensions et recomposent régulièrement leur jeu d'acteurs selon leurs intérêts collectifs et particuliers à un moment donné.

Enfin, REYNAUD (1988) conclue sa démonstration sur notion de culture d'entreprise. Cette dernière, qui se caractérise par un capital de valeurs communes, implicites ou formelles, et de traditions régissant les manières de faire, les règles, les normes et les procédures, peut être considérée comme le produit des régulations autonome et de contrôle, qui ont été élaborées et se sont accumulées dans le temps, à travers le jeu des rapports sociaux et les conflits d'intérêts. Il faut néanmoins préciser que les régulations d'une entreprise ne forment pas un ensemble cohérent. Les outils de gestion, souvent complexes, fastidieux et hétérogènes, en sont de bons témoins. Ces « *régulations réelles* » sont finalement des compromis, qui se sont empilés au fil du temps, entre des logiques d'autonomie et des logiques de contrôle. « *Il n'est donc nullement contradictoire de considérer la culture d'entreprise, à la fois comme un capital commun et un ensemble de valeurs potentiellement communes, d'une part, et le lieu de contestations ou de conflits multiples, d'autre part. [En effet,] la différenciation des intérêts et l'autonomie croissante des groupes ne sont pas contradictoires avec un résultat commun* » (REYNAUD, 1988, p.18).

## **2. Le modèle de REYNAUD (1988) à l'épreuve du télétravail**

La théorie de régulation sociale et organisationnelle de REYNAUD (1988) nous offre une grille de lecture qui fait sens face aux enjeux du télétravail, notamment dans l'équilibre entre la logique de contrôle et celle de l'autonomie, qui se trouve fortement chamboulé dans le cadre du travail à distance. Elle nous invite à nous questionner sur la place des encadrants et des télétravailleurs dans ces deux logiques, qu'ils imprègnent tous deux. Alors qu'à *priori*, nous pourrions spontanément dire que le télétravail est le théâtre de la victoire de la logique d'autonomie sur la logique de contrôle, on s'aperçoit que la réalité est bien plus subtile. Certes, il a globalement moins de contrôle de la part des encadrants et de la direction, bien que ce soit parfois l'inverse, et davantage d'autonomie prise par les exécutants, même si là encore, cela n'est pas vrai pour tous les télétravailleurs, puisque certains en ressentent moins qu'en présentiel. Néanmoins, on observe dans les faits que les télétravailleurs ont tendance à créer une forme d'auto-contrôle sur leur propre activité, encore plus puissante que le contrôle managérial visuel en présentiel. Il semble en effet que le télétravail modifie drastiquement le rapport de travail salarial, en transformant pratiquement la relation de subordination en une relation individuelle, établie en toute liberté, dans laquelle le travailleur forge un contrôle sur lui-même par lui-même, encore plus exigeant et stressant que celui d'une tierce personne (MOREL-A-LHUISSIER, 2006). En parallèle, la logique d'autonomie est aussi chamboulée, car elle n'est plus forcément « prise » par le télétravailleur de manière négociée, forcée ou implicite, dans une opposition avec la logique du contrôle des encadrants et de la direction. Elle est en quelque sorte « donnée » consciemment aux télétravailleurs par leurs managers dans une optique de gain d'efficacité, car ils ont conscience que sans ce don d'autonomie et sans la diminution de leur contrôle managérial, le travail à distance serait très compliqué à réaliser. Il serait chronophage, improductif et difficilement tenable pour l'ensemble des membres de l'organisation sur le long terme.

En cela, nous percevons à quel point le télétravail, par l'essence même de la déspatialisation qu'il impose, redistribue les cartes de la régulation sociale de l'autonomie et du contrôle, à la fois de manière inconsciente pour la plupart des télétravailleurs (auto-contrôle), mais aussi de manière souvent consciente et stratégique pour les organisations (autonomie laissée aux télétravailleurs). Bien sûr, cette remarque est surtout valable lorsque les organisations choisissent de mettre en place le télétravail, et qu'elles n'y sont pas forcées, comme ce fut le cas en période de confinement. Ainsi, le télétravail est une forme d'organisation qui trouve une grille d'analyse avec le modèle de REYNAUD (1998). La régulation de contrôle n'est pas seulement imposée aux salariés par les encadrants, mais peut l'être par eux-mêmes. Et pareillement, la régulation d'autonomie n'est pas seulement extirpée par les travailleurs à leur hiérarchie, mais aussi octroyée consciemment par les managers, afin d'assurer la faisabilité et le bon déroulement du travail à distance.

## **B. Le bien-être et la performance au travail par l'autonomie : une source de motivation et d'accomplissement au travail**

Dans le cadre du télétravail, nous pouvons remarquer que cette plus grande autonomie octroyée par la direction, couplée à une forme d'auto-contrôle et d'autogestion du télétravailleur, génère davantage de motivation pour les individus, car au-delà des objectifs de court, moyen ou long terme fixés par la direction, ils se définissent eux-mêmes des objectifs personnels, souvent journaliers ou hebdomadaires. S'ajoute à cela un système d'auto-récompense lorsqu'ils visualisent leur réussite et leurs résultats, qui génèrent un sentiment de satisfaction et de bien-être en les confortant dans leur estime d'eux-mêmes et dans leurs capacités. Un sentiment qui les pousse à être encore plus performants, en travaillant avec implication, rigueur et autonomie. Ainsi, à travers ce cercle vertueux, on perçoit que l'autonomie et l'auto-contrôle sont deux médiateurs extrêmement puissants dans la pratique du travail à distance.

Cette remarque fait d'ailleurs référence aux travaux de MÜLLER et NIESSEN (2019), qui ont réalisé une enquête par questionnaires auprès de 195 télétravailleurs, alternants le télétravail en temps partiel avec le travail en présentiel, et qui ont rempli des enquêtes quotidiennes sur 729 jours. Les chercheurs ont examiné la relation entre le lieu de travail (bureau ou domicile) et l'attitude autonome du travailleur, ainsi que son comportement d'autogestion et d'auto-contrôle dans son travail, dans le but de déterminer si l'autonomie avait un rôle de médiateur dans l'autosatisfaction des télétravailleurs à la fin de leur journée de travail. Ils ont ainsi remarqué que les individus étaient plus satisfaits de leur travail lorsqu'ils exercent leur profession à domicile, grâce à la définition d'objectifs personnels, à un système d'auto-récompense et à la visualisation de performances réussies.

Cette remarque fait également référence à la « théorie de l'autodétermination » (DECI et RYAN, 2002), que nous avons cité précédemment, et qui présente les leviers de la motivation humaine au travail, comme étant une réponse à la satisfaction de trois principaux besoins : la mobilisation des compétences, l'affiliation et bien sûr l'autonomie.

## **C. La nécessité d'un management basé sur les résultats**

Comme nous l'avons constaté, le travail à distance modifie les modes d'organisation, notamment sur le plan managérial, qui doit adopter une gestion par objectifs et par résultats, au lieu d'une gestion « à vue », comme c'est le cas en présentiel. Le télétravailleur n'a alors plus une obligation de présence ou de contraintes horaires, mais une obligation de résultats concrets, préalablement fixés



avec des objectifs précis à atteindre dans un laps de temps donné. Le télétravail renforce ainsi l'aspect qualitatif et technique des missions du manager (SCAILLEREZ et TREMBLAY, 2016).

Cependant, ce type de management peut comporter des limites, car c'est une logique court-termiste qui trouble la visibilité des salariés sur leurs possibilités d'évolution de carrière. En effet, lorsque les managers se focalisent exclusivement sur les résultats, « *ils apprécient d'abord les travailleurs dans le court terme [...] [sans les projeter] dans une perspective de développement de carrière à long terme.* » Un phénomène qui est dû à « *la non prise en compte des comportements individuels et du potentiel de l'individu, difficile en raison du manque d'observation directe de la part du manager, [et qui] rend le salarié davantage éloigné des opportunités de progression professionnelle.* » (TASKIN, 2006, p.10). Les télétravailleurs craignent en effet que leur évolution de carrière soit moindre, puisque leur implication, leurs compétences, leurs qualités, ainsi que leur efficacité sont beaucoup moins perçues par leurs managers et le reste de l'équipe dans un cadre de travail à distance (DUMAS et RUIILLER, 2014). En effet, ces derniers vont avoir tendance à ne se focaliser que sur la réalisation des objectifs attendus, sans tenir compte du potentiel, des capacités et des autres compétences du télétravailleur, qui lui permettraient de pouvoir prétendre à de promotions et des évolutions de carrière.

De plus, outre ce manque de visibilité, les télétravailleurs peuvent aussi voir des promotions leur échapper par manque d'informations (PONTIER, 2014), puisque le travail à distance entraîne une forte diminution des échanges informels, qui sont pourtant des vecteurs d'information très importants. Notamment, parce qu'ils peuvent mettre au courant les salariés des opportunités d'évolution de carrière du moment de manière informelle, dues aux départs encore officieux de certains collaborateurs ou aux projets de restructuration des équipes. Un phénomène qui peut générer de la frustration et un manque d'épanouissement chez les collaborateurs à distance, qui sont susceptibles d'être délétères pour leur niveau engagement, de bien-être et de performance au travail.

## **II. UNE GESTION D'EQUIPE A DISTANCE BASEE SUR LE MAINTIEN DU LIEN SOCIAL ET DE LA COHESION D'EQUIPE**

Le management à distance comprend plusieurs enjeux organisationnels et sociaux, parmi lesquels la sociabilisation des salariés, rendue difficile par la distance physique et visuelle entre les membres des équipes de travail. Un enjeu qui constitue un des principaux défis à relever pour les organisations et les salariés (FERNANDEZ *et al*, 2014). Pour cela, il semble essentiel que le manager soit un véritable animateur de travail pour son équipe, qu'il génère du lien social entre ses membres, qu'ils mettent en place des outils de communication formelle et informelle, malgré la distance, ainsi qu'une dynamique d'équipe et une cohésion interpersonnelle.

## **A. L'importance du lien social et des échanges entre équipiers pour le bien-être, la performance et la créativité des travailleurs**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le lien social semble être « *la condition sine qua non du bien-être au travail* » (ABORD DE CHATILLON et RICHARD, 2015, p. 63-64), mais aussi l'une des principales sources de performance au travail, comme en témoignent les recherches en matière de management depuis les années 1990, qui ont fait émerger l'importance de la pratique collective du travail dans la performance des salariés (DUBOIS et RETOUR, 1999 ; KROHMER et RETOUR, 2006 ; MÉRINDOL *et al*, 2009 ; DEFELIX *et al*, 2014).

Dans leur étude, ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015) ont fait la synthèse des recherches antérieures sur les questions de bien-être au travail (ANTONOVSKY, 1987 ; THUDEROZ, 1995 ; DETCHESSAHAR, 2011, 2013 ; RICHARD, 2012 ; CONJARD et JOURNOUD, 2013), en proposant une nouvelle enquête dans laquelle plus de 65% des répondants mentionnent la dimension du lien social comme étant une condition indispensable du bien-être au travail, devant le sens du travail, l'activité en elle-même et le confort perçu par les salariés de leurs conditions de travail. Un lien social qui favorise la qualité de vie au travail des individus, ainsi que la préservation de leur santé psychologique (KARASEK, 1990 ; HOBFOLL *et al*, 1992 ; HALBESLEBEN, 2006).

Les espaces de discussions, comme les salles de réunions, les couloirs entre les bureaux, la « machine à café », ou encore la cantine d'entreprise, sont d'ailleurs des lieux privilégiés pour la création de liens sociaux professionnels affectifs, indispensables au bien-être des travailleurs (RICHARD, 2012), et plus généralement au bien-être humain au-delà de la dimension simplement professionnelle (MAUSS, 1924). De plus, ces espaces de discussions, où se tissent des échanges informels, sont d'excellents générateurs d'échanges, de transferts de compétences et d'innovation (DEFÉLIX *et al*, 2015). En effet, la recherche a démontré que les discussions de travail informelles, dans les espaces de rencontres en entreprise, favorisent les échanges entre une multitude de salariés, qui ne travaillent pas toujours ensemble, mais qui ont pourtant matière à combiner leurs savoirs et leurs compétences pour se former et s'informer mutuellement, ou pour faire preuve d'innovation sur des sujets divers. Des échanges spontanés qui disparaissent presque complètement en situation de travail à distance, et qui contribuent non seulement à l'appauvrissement des échanges humains, mais aussi à la disparition d'une partie des vecteurs d'innovations et de performance individuelle et collective.

En ce sens, comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, DUMAS et RULLIER (2014) ont proposé une série de leviers concrets, non seulement pour éviter le brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle, mais aussi pour maintenir un lien social à distance. Tout d'abord, il s'agit pour eux d'instaurer des rituels pour garder le lien avec son équipe, comme dire « Bonjour »

lorsqu'on se connecte le matin, et « Au revoir » lorsqu'on se déconnecte le soir. En second lieu, les organisations peuvent mettre en place des outils de communication écrit et oral, ainsi que des documents partagés. Par ailleurs, ils préconisent d'effectuer au moins un échange téléphonique par jour entre le manager et chaque membre de son équipe à distance, et de se réunir suffisamment régulièrement en collectif ou de limiter le télétravail à un, deux ou trois jours par semaine. Enfin, les organisations peuvent effectuer des enquêtes et des évaluations régulières des télétravailleurs, afin de mesurer leur performance, d'identifier leurs difficultés, de mieux les accompagner, et surtout d'endiguer les risques de surmenage et d'isolement du reste de l'équipe.

## **B. Les « pratiques de direction des télétravailleurs » proposées par BRUNELLE (2010)**

En tenant compte des impératifs d'alternance du télétravail avec le travail en présentiel, du besoin de lien social des travailleurs, de leur besoin d'affiliation et de clarté des rôles au sein de l'équipe, de leur besoin de suivi et d'échanges réguliers avec leur manager, et de leur besoin de visibilité et de perspectives d'évolution de carrière, BRUNELLE (2010) a proposé cinq « pratiques efficaces de direction » des travailleurs à distance.

La première consiste à « *organiser des rencontres en face-à-face en avec un employé, mais surtout, adapter la fréquence de ces rencontres aux besoins de ce dernier* » (BRUNELLE, 2010, p. 29). L'enjeu de cette pratique est alors de réussir à déterminer la fréquence de ces rencontres, afin qu'elles ne soient ni trop distantes les unes des autres, ce qui risquerait de dés-impliquer les télétravailleurs et d'engendrer une perte de communication et de contrôle, ni trop rapprochées, pour ne pas perdre en temps et en efficacité. Un défi d'une extrême complexité, dans la mesure où le besoin de fréquence varie non seulement selon les personnes, mais aussi selon les moments, les tâches à réaliser, ainsi que les urgences liées à l'exercice du travail. Devant une telle complexité, les dirigeants n'ont d'autre choix que d'être à l'écoute de leurs collaborateurs et de s'adapter continuellement aux circonstances.

La seconde pratique consiste à « *organiser des rencontres de socialisation, quotidiennes, hebdomadaires et annuelles pour faciliter l'émergence d'un sentiment d'appartenance, mais surtout, profiter de ces moments d'échange informel pour apprendre à mieux connaître ses employés, à titre personnel, et ainsi mieux répondre aux attentes de chacun par la suite.* »

La troisième conseille de « *définir les rôles de chaque employé et les attentes du dirigeant, mais surtout, faire une mise à jour régulière et des rappels continus à ce sujet* » (BRUNELLE, 2010, p. 30).

La suivante insiste sur l'importance de « *parler d'avenir avec chacun de ses employés, mais surtout, établir un plan de carrière concret et réaliste pour chacun.* » Parler ouvertement de cette question de manière régulière permet de rassurer le collaborateur quant à son évolution de carrière et de le fidéliser au sein de l'entreprise, ou à *contrario*, de mieux gérer et anticiper son départ s'il en manifeste l'envie.

Enfin, la dernière rappelle qu'il est primordial d'« *accorder un soin particulier aux communications écrites, mais surtout, vérifier constamment la compréhension par les subalternes des messages envoyés.* » Cette pratique permet d'éviter les ambiguïtés, les interprétations divergentes ou les compréhensions erronées. Le but étant de désamorcer les conflits avant qu'ils n'éclatent et de rendre la communication aussi transparente que possible. Quitte parfois à passer par des moyens de communication oraux et visuels par le biais des TIC, dans le but de clarifier l'échange d'informations et de lever les incompréhensions.

Finalement, ces différentes pratiques mettent en exergue qu'un des principaux enjeux du télétravail est la gestion de la distance psychologique, « *c'est-à-dire la perception qu'un individu a de son niveau de proximité avec une autre personne, un groupe ou une organisation* » (BRUNELLE, 2010, p.31), au-delà de la gestion de la distance physique. Une analyse qui fait écho au modèle O'LEARY *et al* (2008) et de la « *proximité perçue* » par les télétravailleurs, qui nous détaillerons un peu plus loin. Cette distance psychologique est déjà un enjeu de taille pour les organisations, lorsque le travail est réalisé au sein des locaux de l'entreprise, mais il est particulièrement exacerbé lorsque qu'il s'effectue à distance. Ainsi, le télétravail participe à l'accroissement d'un mécanisme déjà à l'œuvre dans les organisations, en accentuant le risque de désaffiliation des télétravailleurs, et de surcroît, de démotivation et de désengagement, pouvant aller jusqu'au départ de certains individus. C'est ici que se révèle l'importance du rôle de leader du dirigeant selon BRUNELLE (2010), qui peut largement influencer cette perception et réduire la distance psychologique ressentie par les télétravailleurs.

*L'influence des pratiques de direction sur la distance psychologique perçue par un travailleur :*

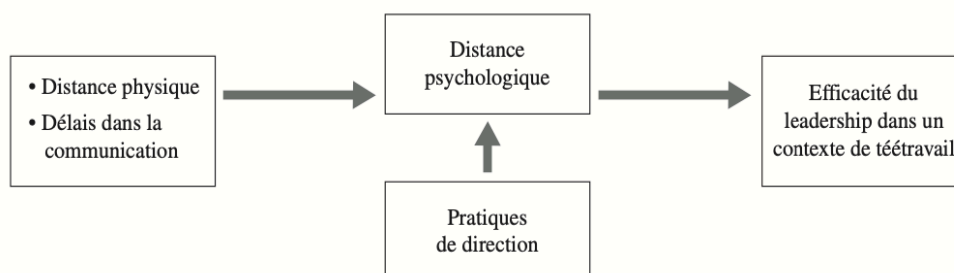


Figure 6 - Modèle présentant l'influence des pratiques de direction sur la distance psychologique par BRUNELLE (2010, p. 31).

### **C. Le modèle du management « e-communicationnel » proposé par DUMAS *et al.* (2017)**

Quelques années après BRUNELLE (2010), DUMAS *et al.* (2017) ont établi un modèle de management appelé « e-communicationnel », à la suite d'une enquête qualitative basée sur un échantillon d'une trentaine d'entretiens de télétravailleurs et télé-managers. Un modèle conceptualisé et démontré empiriquement à la suite d'une lecture des travaux de O'LEARY *et al.* (2008, 2014).

En 2008, ces chercheurs ont en effet, conceptualisé le fait que la « proximité perçue » par les membres qu'une équipe de travail, qu'elle soit physiquement réelle ou non, influence significativement la qualité des relations entre les membres d'une équipe (voir figure page suivante). Ainsi, une équipe peut travailler physiquement dans le même lieu et être composée de membres qui communiquent peu, qui ne se sentent pas proches, voire même qui sont isolés les uns des autres. A l'inverse, une équipe à distance peut avoir construit des processus et des outils de communication et d'identification qui permettent à ses membres de se sentir proches les uns des autres malgré la distance. En situation de télétravail, cette proximité se construit autour d'une « communication affective perçue » (DUMAS *et al.*, 2017) entre les membres de l'équipe qui se caractérise par trois effets.

Premièrement, elle produit une réduction des incertitudes et des doutes sans réponse, pour éviter les quiproquos et potentiellement les tensions entre les équipiers à distance. En second lieu, elle génère une augmentation de la « saillance cognitive » (LANDRAGIN, 2014) des individus, c'est-à-dire des processus cognitifs individuels de traitement, d'interprétation et de compréhension des messages envoyés par autrui, qu'ils soient, textuels, verbaux ou gestuels, afin d'éviter notamment les mauvaises interprétations des informations transmises, ou du ton employé par l'émetteur, lorsqu'il y a envoi et réception d'un message textuel, ou un échange vocal. Enfin, elle permet de faire preuve de tolérance et de compréhension envers l'autre, en se mettant à sa place, en se représentant son contexte personnel. Cette proximité perçue est souvent recherchée par les membres des équipes, et surtout par leur manager, car elle génère de l'engagement, un sentiment d'affiliation et de bien-être chez les salariés, et participe fortement à leur performance aussi bien individuelle que collective, en fluidifiant et en clarifiant les échanges, qui permettent de gagner en temps et en énergie, et de faire moins d'erreurs, souvent dues à une mauvaise communication interpersonnelle à distance.

Ce modèle a ensuite été corroboré empiriquement par ces auteurs (O'LEARY *et al.*) en 2014, à partir de l'étude de 682 dyades travaillant ensemble à distance et de 682 dyades travaillant en présentiel. Leurs résultats ont montré « *comment les salariés créent des liens psychologiques forts à distance, en usant des techniques de l'information et de la communication (TIC) comme moyens transitionnels pour créer leurs systèmes de sens et de valeurs partagés* » (DUMAS *et al.*, 2017, p.10).

Ces liens psychologiques sont basés sur la communication et l'identification des membres de l'équipe, qui réduisent la distance effective dans la perception des télétravailleurs et augmentent leur sentiment de proximité avec leurs collègues. « *Les opportunités communicationnelles, permettant de s'enrichir des représentations de l'autre, influencent ainsi les dimensions cognitives et affectives de la proximité perçue, par la congruence de référentiels de valeurs communes et renforcent le processus d'identité partagée* » (DUMAS et al, 2017, p.10).

En cela, lorsque les membres d'une équipe se sentent distants les uns des autres, c'est principalement parce qu'ils manquent notamment ce sentiment d'affiliation, de partage d'une identité et d'un référentiel de valeurs communes, et cela, qu'il soit physiquement loin les uns des autres, ou non. La distance réelle peut bien sûr accentuer cette impression par le manque de contact physique, mais c'est la communication et l'identification qui crée le sentiment de proximité, et non la proximité physique réelle (voir figure ci-dessous). D'où l'importance d'éviter de construire un mode de management à distance basé uniquement sur le contrôle, qui serait oppressant pour les télétravailleurs. Il apparaît ici préférable de mettre en œuvre un « management de proximité à distance » centrée sur la construction d'un sentiment de proximité interpersonnel malgré la distance physique, dans une optique de renforcement de l'engagement des télétravailleurs, d'amélioration de leur bien-être et de leurs performances individuelles et collectives.

Schéma montrant l'influence de la « proximité perçue » des membres d'une équipe de travail sur la « qualité perçue de leur relation » :

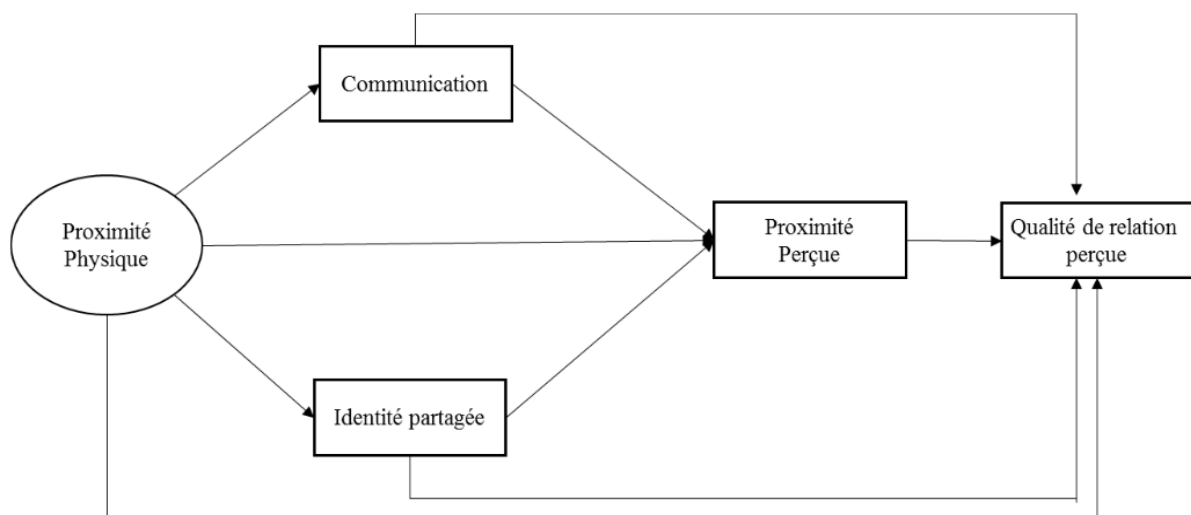


Figure 7 - Modèle de la "proximité perçue" de O'LEARY et al (2014, p. 1225).

DUMAS *et al* (2017) ont ensuite repris les travaux de O'LEARY *et al* (2008, 2014) et ont apporté de nouveaux éléments à ce modèle de « proximité perçue », notamment en développant celui du management « e-communicationnel ». Cette nouvelle approche a permis de mettre en lumière l'importance de l'alternance entre le travail d'équipe à distance et le travail d'équipe en présentiel, qui n'avait pas été évoquée par O'LEARY *et al* (2008, 2014), ainsi que les risques du télétravail en matière de communication, notamment l'appauvrissement des messages et la diminution du nombre de sollicitations. Enfin, cette nouvelle approche a permis de mettre en exergue les conditions de formation de cette identité collective partagée à distance, qui passe par l'identification des télétravailleurs à leur manager.

Ce mode de management « e-communicationnel » « *repose sur une gestion identitaire de la relation à distance, basée sur la confiance interpersonnelle* » (DUMAS *et al*, 2017, p.17) et la mise en place d'un référentiel commun, c'est-à-dire la compréhension commune des objectifs et des moyens. Le e-manager se positionne au centre de l'équipe, plaçant la qualité de vie au travail comme priorité. Il « *co-construit* » l'identité de l'équipe à distance avec ses collaborateurs, et leur donne la parole s'ils ont des « *suggestions d'améliorations organisationnelles* ». Chaque membre de l'équipe doit s'approprier les outils de communication et leur rôle au sein du collectif, afin de construire une véritable identité de groupe. Cette méthodologie dite « agile » permet au e-manager « *de maintenir un sentiment de proximité à distance* » (DUMAS *et al*, 2017, p.18). Ce modèle a pour vocation de trancher avec les modes de management par le contrôle plus « classiques », que l'on retrouve surtout en France dans la gestion d'équipe en présentiel, mais qui se montrent complètement inadaptés aux besoins managériaux du travail en équipe dispersées. Une comparaison que l'on retrouve dans le tableau page suivante.

Toutefois, ce modèle de management « e-communicationnel » nous semble un peu utopiste. Non pas qu'il soit irréalisable, mais il faut se montrer lucide. Quand bien même le manager donne la parole à ses collaborateurs et écoute leurs propositions, il faut bien reconnaître que les outils de travail et de communication des équipes à distance sont principalement proposés par le manager, qui impose souvent sa propre identité, notamment pour des questions d'uniformité avec les autres équipes de l'entreprise, pour des questions de gain de temps et d'efficacité, qui nécessitent d'éviter les propositions et les débats pouvant durer « des heures ». D'autant plus qu'il est difficile de discuter collégialement de ce genre de pratiques à distance et de fédérer la participation de tous les télétravailleurs. Rares sont les équipes où l'ensemble des membres à distance témoigne d'une forte implication dans la réflexion, la construction et l'animation quotidienne de ces outils. En effet, les modalités de management ne font pas tout. La réussite de ce type de méthodes dépend aussi fortement du profil du télétravail, qui a aussi son influence sur le maintien de la proximité à distance,

selon son tempérament ou son niveau de sociabilité, mais aussi la nature même de son travail qui, si elle est très individuelle, ne l'incitera pas à maintenir du lien et de la proximité avec ses collègues à distance, et l'éloignera naturellement de l'équipe à laquelle il est rattaché.

La comparaison entre le modèle de management de contrôle à distance et de modèle de management « e-communicationnel » dans un contexte de télétravail :

		Modèle e-communicationnel	Modèle de contrôle
Identité partagée	Style et vécu de l'équipe dispersée	Souplesse par rapport aux arrangements hors cadre de l'avenant de contrat sur le télétravail : intégration des problématiques de conciliation vie professionnelle/vie familiale	Respect strict des modalités définies par l'avenant de contrat sur le télétravail
	Partage expérientiel	Le manager est aussi télétravailleur. L'équipe coconstruit des pratiques pour augmenter la saillance de la proximité perçue	Le manager n'est pas télétravailleur. Il gère des collaborateurs télétravailleurs
	Référentiel commun	Atteindre les objectifs de travail en conscience des problématiques du télétravailleur (isolement, distanciation à l'équipe). Gestion des risques partagées par l'équipe	Suivi des objectifs par l'outil de gestion (fichier Excel)
Communication	Style et vécu de l'équipe dispersée	Convivialité e-communicationnels et distribuée : transmettre l'enthousiasme, motiver à distance	Centrée sur l'activité de travail institutionnalisée par réunions programmées articulant communication à distance et présentiel
	Partage expérientiel	Usages des outils particularisés : Messenger professionnel pour les échanges informels, appel téléphonique pour faire le point sur l'activité de travail	Echanges formalisés (mail) et suivi de l'activité par genre de fichiers (Excel)
	Référentiel commun	Articulation coconstruite de la communication présentielle et e-communicationnelle	Structuré autour des objectifs de travail

Figure 8 - Les deux modèles d'e-management proposés et comparés par DUMAS et al (2017, p. 22).



## PARTIE 2

-

## METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET RESULTATS DE L'ENQUETE

## CHAPITRE 5 - METHODOLOGIE DE RECHERCHE

### I. GENESE ET DEMARCHE DE CETTE ENQUETE

Notre étude résulte d'un premier questionnement autour des conditions de travail et des modalités de travail en équipe et de management en situation de télétravail. Il devait alors donner lieu à un travail de recherche doctoral à partir septembre 2020. Mais finalement, malgré le caractère dramatique de la crise sanitaire d'un point de vue humain et économique, le confinement national nous a offert une formidable opportunité d'étudier le télétravail grande nature, autour des questions du bien-être au travail, de la performance, du travail en équipe et du management à distance. En collaboration avec Emmanuel ABORD DE CHATILLON<sup>45</sup>, directeur de l'étude, Damien RICHARD<sup>46</sup> et Annick VALETTE<sup>47</sup>, nous avons réalisé, puis diffusé un questionnaire, avant d'effectuer l'analyse des 11079 réponses collectées auprès de télétravailleurs confinés.

Cette enquête du télétravail en confinement a été construite dans une logique temporelle. En effet, à cette première étape succéderont deux autres phases d'enquête : probablement une à l'automne 2020 et une en début d'année 2021, afin d'analyser les évolutions des pratiques en matière de télétravail. Cette période si particulière de confinement qui a brutalement généralisé le travail permanent à domicile pour tous les salariés pouvant être concernés par cette pratique, nous laisser à voir un cadre inédit de télétravail et d'isolement des salariés les uns par rapport aux autres, qui ne correspond pas vraiment à ce que l'on pourrait observer dans une configuration de télétravail plus classique, hors confinement, où l'organisation verrait s'alterner le travail présentiel et le télétravail. C'est pourquoi, ces deux autres phases nous permettront d'une part de nuancer certains paramètres exacerbés ou faussés par le contexte du confinement, et d'autre part, d'analyser les évolutions induites par cette période sur le développement du télétravail, mais aussi sur les évolutions de notre rapport au travail, des méthodes de travail en équipe et des modalités de management à distance.

Cette étude part de l'hypothèse que le caractère inédit et exceptionnel du confinement national en période de crise sanitaire, a dû induire des bouleversements humains, organisationnels et managériaux significatifs pour les télétravailleurs, sans pour autant établir des hypothèses de départ très précises à propos des différentes dimensions interrogées. L'objectif de l'étude étant aussi de suivre l'évolution de ces mutations dans le temps et d'en mesurer les impacts sur le court et le moyen terme.

---

<sup>45</sup> **Emmanuel ABORD DE CHATILLON** : Professeur des Universités, Chaire Management et Santé au Travail, CERAG, INP Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes.

<sup>46</sup> **Damien RICHARD** : Enseignant Chercheur, Chaire Management et Santé au Travail, INSEEC.

<sup>47</sup> **Annick VALETTE** : Professeur des Universités, CERAG, INP Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes.

## II. COLLECTE DES DONNEES

La conception du questionnaire, la collecte des données quantitatives et sémantiques, ainsi que leur analyse, ont été réalisées à l'aide du logiciel *Sphinx IQ2*. A travers cette enquête, nous avons cherché à mesurer un ensemble de dimensions évaluées à l'aide d'outils de mesure validés, généralement issus de la littérature internationale.

Il faut savoir que l'enquête s'est déroulée en plusieurs phases. La première du 9 avril 2020 au 20 mai 2020, par une enquête générale et initiale qui a permis de recueillir des données auprès de 1366 répondants appartenant aussi bien au secteur public (616 répondants) qu'au secteur privé (750 répondants), au sein desquels sont plus particulièrement représentées une entreprise industrielle (253 répondants) et une collectivité territoriale (159 répondants). Les 954 autres répondants étant issus de diverses organisations. Cette première vague de réponses a fait l'objet d'une première analyse publiée sous forme de rapport le 11 mai 2020 (ABORD DE CHATILLON *et al*, 2020).

Puis dans un second temps, nous avons interrogés les salariés des Caisses d'Allocations Familiales (CAF), sur la base du même questionnaire pour près de la moitié des répondants (4217), et à partir d'un questionnaire adapté aux demandes particulières de certaines caisses départementales pour l'autre moitié (5496). Des entités qui avaient à cœur d'analyser d'autres paramètres et/ou de pas en voir apparaître certains.

### Composition de l'échantillon total de l'enquête :

Échantillon initial		Échantillon CAF	
Secteur privé	Secteur public	Questionnaire standard et global	Questionnaire spécifique pour certaines caisses
750	616	4217	5496
TOTAL échantillon initial		TOTAL échantillon CAF	
1366		9713	
TOTAL échantillon global			
11079			

Figure 9 - Composition de l'échantillon total de notre enquête sur le télétravail réalisée pendant le confinement national dû à l'épidémie de Covid-19.

### III. ANALYSES DES DONNEES

Ce questionnaire avait pour objectif de mesurer un certain nombre de dimensions en deux temps, selon le ressenti des répondants avant le confinement et pendant, notamment en matière de conditions de travail, de travail en équipe et de management à distance. Pour s'assurer que la pertinence de nos mesures, nous avons utilisé une série de questions qui ont été validées par la littérature. Les analyses ont ainsi été réalisées en construisant un ensemble d'indicateurs. Premièrement, nous avons calculé un indicateur global pour chaque dimension mesurée. Puis, nous avons calculé un indicateur différentiel permettant de mesurer les différences existantes du fait du confinement pour les 13 dimensions interrogées sur deux temps : avant et pendant le confinement.

De plus, un ensemble d'analyses lexicales et de contenu ont été réalisées pour donner à voir les propos des répondants de notre enquête.

Par ailleurs, nous avons utilisé dans les analyses, un ensemble de concepts qui ont permis de construire autant de variables qui seront détaillées plus loin. Voici ci-dessous une brève définition de chacun de ces concepts.

**L'affiliation** : il s'agit du sentiment d'appartenance à un collectif de travail, une équipe ou une institution. Elle ne peut pas se former ou se maintenir isolément chez l'individu qui a besoin d'échanges et de partages avec les autres membres de la communauté de travail et de se sentir accepté et reconnu par ces derniers.

**L'autonomie** : il s'agit de la faculté d'agir librement en pouvant prendre des initiatives pour réaliser son travail comme on le souhaite sans avoir à suivre une prescription managériale trop étroite et sans subir un contrôle excessif de la part de son supérieur.

**La charge de travail** : elle représente ce que coûte l'activité à celui qui la pratique. On parle de surcharge de travail ou de sous-charge de travail. On parle de surcharge de travail lorsque les ressources du salarié sont dépassées par le coût que nécessite le travail et de sous-charge lorsque le salarié ne dispose pas de suffisamment de travail pour maintenir son attention.

**La charge mentale** : Il s'agit de l'ensemble des opérations mentales effectuées par le salarié lors de son activité professionnelle : efforts de concentration, d'adaptation, d'attention, de minutie, accomplissement de tâches de traitement d'informations, mais aussi des pressions psychologiques liées aux exigences de rapidité, délais, qualité d'exécution, à l'obéissance aux ordres de la hiérarchie et à la gestion des relations de travail avec les parties prenantes (collègues, supérieurs, clients, tiers...).

**La compétence** : il s'agit d'une qualification professionnelle qui se décline souvent en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques en situation), et en savoir-être (comportements relationnels, aussi appelées « *soft skills* » par la littérature. Ce que nous mesurons ici, c'est la mobilisation de ces compétences dans le travail.

**La concentration** : il s'agit de l'attention et du fait pour le salarié de mobiliser ses facultés mentales et physiques sur un sujet et une action sans être interrompu continuellement

**Le contrôle** : il s'agit de l'activité qui consiste à contrôler, mesurer et analyser le travail d'un salarié quant à l'attente de ses objectifs et à la qualité de réalisation de son travail.

**L'ennui** : il s'agit d'un état émotionnel ou psychologique vécu par une personne dont l'occupation est dépourvue d'intérêt, monotone qui est soit en deçà de ses compétences ou éloignée de ses centres d'intérêt et de motivation.

**L'équilibre vie personnelle vie professionnelle** : cette expression comprend tout un ensemble de dimensions RH, incluant une souplesse des horaires de travail, la régulation du stress lié à l'activité professionnelle, la gestion des frontières spatiales, temporelles et psychologiques entre travail et vie personnelle et familiale. Il s'agit d'une dimension importante de la qualité de vie au travail.

**Les interruptions** : Il s'agit des urgences, imprévus et coupures qui interrompent le salarié dans la réalisation de ses tâches : coups de téléphones intempestifs, emails urgents, collègues bruyants, collaborateurs ou supérieurs ayant besoin d'information, notifications de SMS...

**Le management attentif** : il s'agit d'un management qui offre de la considération à ses équipes en étant attentif à leurs contraintes, à leur vulnérabilité et qui sait faire preuve de bienveillance en considérant ses collaborateurs comme des sujets humains et pas seulement comme des objets de production. Il sait se mettre à l'écoute et se rendre disponible.

**Le management participatif** : il s'agit d'un management qui implique les équipes dans le processus de décision et qui négocie les objectifs en prenant en compte l'avis des collaborateurs. Il y a un certain consensus dans la littérature pour reconnaître que ce type de management a tendance à renforcer la motivation et l'engagement des salariés et à améliorer le travail en équipe.

#### IV. CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DE LA POPULATION INTERROGEE DANS L'ÉCHANTILLON TOTAL DE L'ENQUÊTE

*Sexe des répondants de l'échantillon total de l'enquête :*

	Nombre total de réponses	Pourcentage total	Pourcentage échantillon initial	Pourcentage CAF
Homme	1461	16,3 %	29,3 %	14,9 %
Femme	7460	83,4 %	70,4 %	84,8 %
Neutre	23	0,3 %	0,3 %	0,2 %
<b>Total</b>	<b>8944</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Figure 10 - Sexe des répondants de l'échantillon total de l'enquête.

*Âge des répondants de l'échantillon total :*

	Nombre total de réponses	Pourcentage total	Pourcentage échantillon initial	Pourcentage CAF
15-19 ans	5	0,1 %	0,0 %	0,1 %
20-24 ans	173	1,9 %	3,6 %	1,7 %
25-39 ans	3015	33,6 %	30,2 %	34,0 %
40-54 ans	4439	49,5 %	49,0 %	49,5 %
55-64 ans	1333	14,9 %	16,6 %	14,7 %
65 ans et +	13	0,1 %	0,6 %	0,1 %
<b>Total</b>	<b>8977</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Figure 11 - Âge des répondants de l'échantillon total de l'enquête.

*Situation familiale des répondants de l'échantillon total :*

	Nombre total de réponses	Pourcentage total	Pourcentage échantillon initial	Pourcentage CAF
Je vis seul(e)	1629	18,7%	15,1 %	19,1 %
Je vis en couple	6253	71,7%	70,4 %	71,9 %
Je vis en colocation ou avec un ou plusieurs adultes	253	2,9%	3,8 %	2,8 %
Je vis avec un ou plusieurs jeunes enfants	3319	38,1 %	48,4 %	36,9 %

Je vis avec un ou plusieurs grands enfants	2344	26,9 %	22,1 %	27,4 %
<b>Total</b>	<b>8719</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Figure 12 - Situation familiale des répondants de l'échantillon total de l'enquête.

Distance séparant le lieu de travail du lieu de vie des répondants de l'échantillon total :

	Nombre total de réponses	Pourcentage total	Pourcentage échantillon initial	Pourcentage CAF
< 1 km	286	3,2 %	0,0 %	3,0 %
1 à 5 km	1698	19,1 %	23,1 %	18,8 %
5 à 10 km	1690	19,0 %	21,0 %	18,9 %
10 à 20 km	2300	25,9 %	25,7 %	26,1 %
20 à 50 km	2400	27,0 %	22,0 %	27,7 %
> 50 km	506	5,7 %	8,2 %	5,5 %
<b>Total</b>	<b>8881</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Figure 13 - Distance séparant le lieu de travail du lieu de vie des répondants de l'échantillon total de l'enquête.

Temps moyen mis pour se rendre à leur travail par les répondants de l'échantillon total :

	Nombre total de réponses	Pourcentage total	Pourcentage échantillon initial	Pourcentage CAF
< 5 minutes	254	2,9 %	4,3 %	2,7 %
5 à 10 min.	1037	11,7 %	9,7 %	11,9 %
10 à 20 min.	2137	24,1 %	23,7 %	24,2 %
20 à 30 min.	2107	23,8 %	23,6 %	23,8 %
30 à 45 min.	1772	20,0 %	17,3 %	20,3 %
45 min. à 1 heure	1045	11,8 %	13,3 %	11,6 %
1 h. à 1 h. 30 min.	426	4,8 %	5,6 %	4,7 %
> 1 h. 30 min.	84	0,9 %	2,6 %	0,8 %
<b>Total</b>	<b>8862</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Figure 14 - Temps moyen mis pour se rendre à leur travail par les répondants de l'échantillon total de l'enquête.

## CHAPITRE 6 - RESULTATS DE L'ENQUETE EN MATIERE DE CONDITIONS DE TRAVAIL

### I. UN RISQUE D'ISOLEMENT ET DESAFFILIATION VIS-A-VIS DE L'EQUIPE QUI SEMBLE PARTICULIEREMENT FORT EN PERIODE DE CONFINEMENT

L'un des premiers inconvénients du télétravail mentionné dans les recherches et les études scientifiques, est l'éloignement du salarié avec ses collègues. Un sentiment qui s'accroît plus le temps passé en télétravail est important, ce qui explique que les répondants de l'enquête aient témoigné d'un très fort manque de lien social induit par le télétravail forcé en situation de confinement. En effet, plus de 61% des répondants de l'enquête initiale et 53,9% des répondants de l'enquête auprès des CAF ont ressenti un manque de lien social et de leurs collègues lorsqu'ils télé-travaillent. Ils nous disent qu'il « *manque la convivialité du présentiel, les échanges d'infos "machine à café" !* » et qu'en période de confinement, ils ressentent un « *manque de convivialité, d'interactions humaines, spontanées, visuelles. Le télétravail provoque de l'isolement.* » L'un d'entre eux ajoute en ce sens : « *Ce qui me manque ce sont les échanges professionnels avec les collègues et le lien social.* »

Les liens, les relations et les échanges permis par les outils numériques, comme les e-mails, les *chats*, les appels téléphoniques ou les outils de visioconférence, ne semblent pas pouvoir répondre aux besoins sociaux des travailleurs et remplacer la richesse des interactions en présentiel. Les individus ont besoin de liens, de relations et d'échanges réels, physiques et en face à face pour s'épanouir et éprouver un sentiment de bien-être dans leur travail. Les répondants nous disent en effet : « *J'ai le sentiment d'un travail virtuel. En étant éloigné des collègues, les échanges et les process sont ralentis, et il n'y a pas de réelle coupure entre vie pro et vie perso.* » « *Le travail en équipe est plus difficile. On se sent comme avec des menottes avec les TIC.* » « *Avec Zoom ou Skype, on n'a pas de possibilité de faire des réunions participatives fluides et surtout pas de possibilité de co-élaboration poussée...* »

Finalement, en période de confinement le manque de lien social et de relations humaines avec ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques ou ses clients, ainsi que le risque d'isolement qui en découle, semblent les principaux risques et inconvénients du télétravail pour les répondants. En face, le manque de matériels informatiques (connexion internet, ordinateur professionnel, accès aux documents ou à l'intranet, imprimante, scanner, etc.) et ergonomiques (espace dédié, bureau adapté, chaise de bureau, etc.) pour travailler depuis chez soi, semble moindre. Nous pouvons nettement le percevoir à travers les deux nuages de mot ci-dessous, extrait de l'enquête via l'outil *SPHINX iQ2*, et qui nous permettent de comparer les résultats de l'échantillon initial et ceux obtenus auprès des salariés des CAF.



Carte des mots en réponse à la question (enquête initiale) :  
 « Quels sont pour vous les inconvénients du télétravail ? »

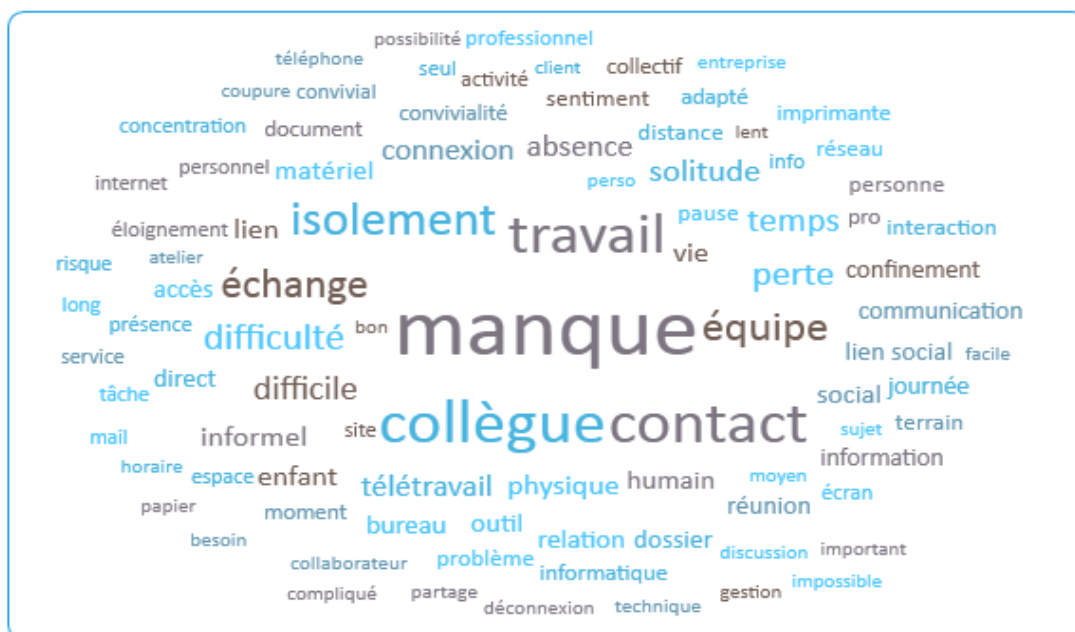


Figure 15 - Les inconvénients du télétravail en période de confinement selon les répondants de l'enquête initiale.

Champ : 1366 répondants, France.

Carte des mots en réponse à la question (enquête auprès des CAF) :  
 « Quels sont pour vous les inconvénients du télétravail ? »



Figure 16 - Les inconvénients du télétravail en période de confinement selon les répondants de l'enquête auprès des CAF.

Champ : 9713 répondants, France.

Néanmoins, bien que ces résultats soient dans la continuité des travaux de recherche de ces trente dernières années et qu'ils corroborent avec les limites du télétravail déjà pointées du doigt par de précédentes études, il est important de nuancer les résultats obtenus au vu du contexte dans lequel ils ont été récoltés. En effet, une pratique continue du télétravail en période de confinement pendant plus de deux mois, génère bien plus ardemment ce sentiment d'isolement et de manque de lien social, et ce, pour deux raisons. La première, parce que ce manque n'est pas seulement professionnel, mais aussi personnel, car le confinement impose de rester chez soi, de ne plus voir le reste de sa famille et de ne plus aller dans aucun endroit convivial (bars, cafés, restaurants, magasins, cinémas, spectacles, etc.) Et en second lieu, ce télétravail est permanent, sans alternance entre le présentiel et le travail à domicile, alors qu'il est préférable le pratiquer au maximum un à trois jours par semaine, et d'alterner avec des journées de travail en entreprise, ce qui n'est pas possible en période de confinement. D'ailleurs, plusieurs répondants nous ont confié que pour mieux télétravailler, ils avaient besoin « d'alterner entre télétravail et réel... », qu'il y ait « *du travail présentiel* », « *des journées de travail au bureau* », notamment pour réduire ce sentiment d'isolement et de manque de lien social.

Comme nous l'avons mentionné dans notre revue de littérature, d'après DECI et RYAN (2002) la motivation au travail dépendrait de la satisfaction de trois principaux besoins : l'autonomie, la mobilisation des compétences, et bien sûr l'affiliation. Cependant, en situation de télétravail, et qui plus est de façon permanente en période de confinement, on remarque que ce sont avant tout le besoin d'affiliation, l'esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance à un collectif, qui sont affectés par une diminution de 13,2% dans l'échantillon initial par rapport à ce qu'ils étaient avant le confinement, et par une diminution de 8,7% pour les salariés des CAF interrogées. Une baisse du sentiment d'affiliation, certainement exacerbée par les contraintes spécifiques imposées par le confinement, mais qui demeure particulièrement délétère pour le bien-être et la performance des télétravailleurs, et représente un des risques majeurs du télétravail, tout comme le manque de lien social.

Variation de la satisfaction des trois besoins fondamentaux avant et après le confinement :

Variable	Variation échantillon initial	Variation échantillon CAF
Autonomie	- 3,5 %	- 0,6 %
Compétences	- 7,4 %	- 2,2 %
Affiliation	- 13,2 %	- 8,7 %

Figure 17 - Variation de la satisfaction des trois besoins fondamentaux avant et après le confinement.

## **II. UNE REDUCTION DE LA FATIGUE ET DE LA CHARGE DE TRAVAIL NETTEMENT OBSERVABLE**

### **A. Une nette réduction de la fatigue avec l'absence des temps de transports et un sommeil plus long**

Comme nous avons pu le voir dans notre revue de littérature, les locaux en entreprises peuvent être source de fatigue. Les travaux de recherche, qui se sont penchés sur les avantages du télétravail, ont ainsi recensé un certain nombre de bénéfices le concernant, aussi bien d'ordre économique, social et psychologique qu'environnemental. Cette pratique permet en effet une réduction du temps de transport, de la fatigue et des coûts liés aux trajets (TASKIN, 2003 ; DUMAS et RUIILLER, 2014 ; AGUILERA *et al*, 2016).

Les données de l'enquête initiale en témoignent. En effet, lorsqu'il est demandé aux répondants, tout temps de trajet confondus, de mentionner librement les avantages que leur apporte le télétravail, plus de 40% d'entre disent spontanément que travailler depuis chez soi est un gain de temps, qui réduit leur sentiment de fatigue. Un chiffre renforcé par les données de l'enquête auprès des CAF, dont 86,9% des répondants mentionnés l'absence de temps de trajet entre leur lieu d'habitation et leur lieu de travail, comme étant un des principaux avantages du télétravail. Ils sont même 97,6% à le mentionner lorsqu'ils habitent à plus de 30 minutes de route. Ces données nous montre à quel point le télétravail est un levier efficace pour réduire la fatigue, et de surcroît pour favoriser le bien-être et la performance au travail. Pour citer quelques-uns des répondants, certains nous disent : « *ça m'évite la fatigue de longs déplacements entre mon domicile et mon lieu de travail.* » « *Je peux me lever plus tard (8h30) au lieu de 5h45 - 6h !* » Un autre nous dit aussi : « *ça m'évite les pertes de temps dans les transports, je ressens moins de fatigue* ».

Parmi les différents avantages que revêt le télétravail, la réduction de la fatigue par l'absence des transports est donc incontestable un des plus perceptibles, auquel s'ajoute un gain financier dû à la réduction des factures de carburant et de péage pour certains, ou de transports en commun pour d'autres.

Néanmoins, cela dépend en grande partie de paramètres personnels, puisque tous les travailleurs n'habitent pas à plusieurs dizaines de kilomètres de leur travail ou dans des zones métropolitaines très urbanisées et soumises à d'importants embouteillages. D'après les résultats de l'enquête, moins de 10% des répondants habitent à plus de 50 Km de leur lieu de travail et à peine plus de 30% habitent à plus de 20 Km de leur lieu de travail au global. Des résultats qui laissent à penser que la plupart des travailleurs ne sont soumis à de longs trajets. Pourtant, près de 40% des répondants ont un trajet supérieur ou égal à trente minutes pour se rendre sur leur lieu de travail, cumulant ainsi une heure de

transports par jour. Bien sûr, ces résultats n'ont pas une immense valeur scientifique, de par la non-représentativité de l'échantillon en termes de métiers, de diversité des organisations représentées, de catégories socio-professionnelles et de situations géographiques des répondants. Néanmoins, en ce qui concerne la distance entre le lieu d'habitation et le lieu de travail, ces biais n'empêchent pas les résultats de nous donner un ordre de grandeur exploitable en matière de distance et de temps de trajet. D'autant plus qu'ils émanent de plus de 11000 répondants.

Les travailleurs résidant à plus de 50 Km de leur lieu de travail, disent d'ailleurs fervemment qu'ils souhaiteraient pouvoir travailler davantage depuis chez eux dans l'enquête initiale. En effet, à la question « *Après le confinement, auriez-vous envie de pouvoir télé-travailler d'une manière plus importante ?* », les répondants travaillant à plus de 50 Km de leur domicile, mettent en moyenne 7,6 sur une échelle allant de 0 (Pas du tout) à 10 (Tout à fait), contre 5,2 pour ceux habitant à moins de 5 Km de leur travail, et une moyenne globale de 6,3 sur l'ensemble de l'échantillon. Ainsi, plus de la moitié des personnes habitant à plus de 50 Km sont tout à fait favorables à voir augmenter leur volume de télétravail. Ce qui nous montre qu'indéniablement, le temps de trajet est un facteur de fatigue, et de surcroît de réduction du bien-être et de la performance au travail, dont le télétravail peut être une réponse organisationnelle adaptée et efficace.

## **B. Une baisse significative de la charge de travail... mais qu'en est-il de la charge mentale ?**

D'après les résultats de l'enquête auprès de l'échantillon initial, la charge de travail ressentie par les répondants a diminué de 11%, et de 12,3% pour les répondants de l'enquête auprès des CAF. Des variations très importantes, qui nous montrent que le confinement a profondément affecté l'organisation de notre travail. Cette très nette baisse globale de la charge de travail s'explique bien entendu par une baisse de l'activité. Une baisse plus importante dans le secteur privé, car plus touché par la réduction de l'activité.

Si l'on examine la charge mentale, il convient d'indiquer que, malgré un confinement où se cumulaient un travail permanent à domicile et une charge familiale constante pour les parents, avec la garde des enfants et « l'école à la maison », cette charge a globalement baissé avec le confinement. En effet, alors que l'on aurait pu craindre une hausse importante de la charge mentale des parents devant assumer deux rôles simultanément tous les jours de la semaine, il est intéressant de constater que les télétravailleurs de la Caisse nationale ont noté une baisse de 12,6% en moyenne de leur charge mentale et semblent avoir réussi à réguler et équilibrer le temps consacré à chaque rôle.

Évolution de la perception de la charge, la concentration, du contrôle et des interruptions :

Variable	Variation échantillon initial	Variation échantillon CAF
Charge de travail	- 11 %	- 12,3 %
Interruptions	- 29,6 %	- 28,6 %
Concentration	+ 11,2 %	+ 15,1 %
Contrôle	- 5,3 %	- 11,0 %

Figure 18 - Évolution de la perception de la charge, la concentration, du contrôle et des interruptions.

Situation familiale et variation de la charge mentale et de l'équilibre des temps de vie :

	Équilibre des temps de vie privée et pro.	Variation de la charge mentale
Je vis seul(e)	+ 4,1%	- 13,6%
Je vis en couple	+ 8,0%	-12,3%
Je vis en colocation ou avec un ou plusieurs adultes	+ 4,5%	-12,7%
Je vis avec un ou plusieurs jeunes enfants	+ 4,7%	-9,0%
Je vis avec un ou plusieurs grands enfants	+ 7,8%	-13,7%

Figure 19 - Situation familiale et variation de la charge mentale et de l'équilibre des temps de vie (enquête auprès des CAF).

En observant les données obtenues au sein des CAF ci-dessus, on constate que la plus faible baisse de la charge mentale a été vécue par les salariés qui vivent avec des jeunes enfants. Il semblerait que ce soit plutôt les télétravailleurs vivants en couple ou avec des grands enfants qui ont vu leur équilibre des temps de vie s'améliorer le plus nettement. Néanmoins, en ce qui concerne la charge mentale, il est important de dépasser la tendance générale pour regarder de plus près certaines catégories minoritaires. En effet, la variation globale de charge mentale masque une population qui elle, a vu sa charge mentale s'aggraver à l'occasion du confinement. Cette catégorie représente tout de même un quart des effectifs interrogés au sein des CAF (voir tableau ci-dessous).

Variation charge mentale en confinement (enquête auprès des CAF) :

	Forte baisse	Baisse significative	Légère baisse	Hausse	Total
Variation de la charge mentale	31,1%	21,6%	22,1%	25,1%	100,0%

Figure 20 - Situation familiale et variation de la charge mentale et de l'équilibre des temps de vie (enquête auprès des CAF).

### **III. UNE REDUCTION DES INTERRUPTIONS PROPICE A LA CONCENTRATION, ET A LA PERFORMANCE DES TELETRAVAILLEURS**

#### **A. Une amélioration de la concentration fortement liée au cadre de vie et à l'environnement familial du télétravailleur**

##### **1. Une diminution des interruptions par les collègues ou le manager...**

Le télétravail, de par la distanciation physique qu'il implique entre le télétravailleur et ses collègues de travail, supprime la déconcentration due aux bruits environnements comme nous l'a déjà appris avec la littérature (FERNANDEZ *et al*, 2014 ; DUMAS et RUIILLER, 2014).

En ce sens, les répondants de l'enquête initiale disent spontanément, pour près de 40% d'entre eux, qu'un des avantages du télétravail est la qualité de la situation de travail : le calme, la tranquillité et la concentration, qui permettent de faire un travail de fond. Ils témoignent d'une hausse de la concentration de 11,2% et d'une diminution des interruptions de 29,6%. Il en va de même pour les répondants des CAF interrogées, qui sont 72,8% à ressentir que leur travail se fait davantage dans le calme. Ils sont d'ailleurs 64,2% à se sentir davantage concentré et 27,7% à recenser moins d'interruptions. Leur concentration s'est vue améliorée de 15,1% et leur niveau d'interruptions s'est abaissé de 28,6%. Le temps passé au travail leur apparaît alors plus efficace.

Pour citer quelques répondants, ils nous disent : « *Je suis moins sollicité par téléphone et je peux travailler de façon plus efficace.* » ; « *Je suis plus au calme pour travailler. Ça me permet une plus grande concentration. Je suis moins interrompu par mes collègues.* » ; « *Calme, concentration, pas de dérangement inapproprié des collègues, réunion plus efficace car plus courte.* » ; « *Le confort de ne pas partager le bureau avec des collègues bruyants, ou qui entrent de manière intempestive dans (leur) bureau.* » ; « *La tranquillité d'esprit et l'organisation personnelle de pouvoir travailler dans un environnement rassurant.* »

Le bilan de cette enquête, bien que sa rigueur scientifique soit quelque peu contestable, de par la nature de l'échantillon considéré, nous montre tout de même que, pour la plupart 11079 répondants, le télétravail procure une meilleure concentration, notamment parce qu'il s'effectue dans un environnement plus calme et tranquille. Néanmoins, dans un autre ordre d'idée, cette diminution des interruptions et de sollicitations de la part des collègues ne recèle-elle que des points positifs ? En effet, une baisse de nombre de sollicitations est peut-être favorable à la centration des individus, mais délétère quant à la construction d'un sentiment d'affiliation et de proximité interpersonnel à distance (DUMAS *et al*, 2017). Et finalement, cela peut s'avérer nuisible pour le renforcement de l'engagement des télétravailleurs. Comme quoi, un avantage peut receler un inconvénient, et c'est là toute la

complexité de la mise en œuvre de conditions de travail propice au bien-être et à la performance à distance. C'est un jeu d'équilibriste particulièrement délicat à trouver et à maintenir dans le temps.

Carte des mots en réponse à la question (enquête initiale) :  
 « Quels sont pour vous les avantages du télétravail ? »



Figure 21 - Les inconvénients du télétravail en période de confinement selon les répondants de l'enquête initiale.

Champ : 1366 répondants, France.

Carte des mots en réponse à la question (enquête auprès des CAF) :  
 « Quels sont pour vous les avantages du télétravail ? »

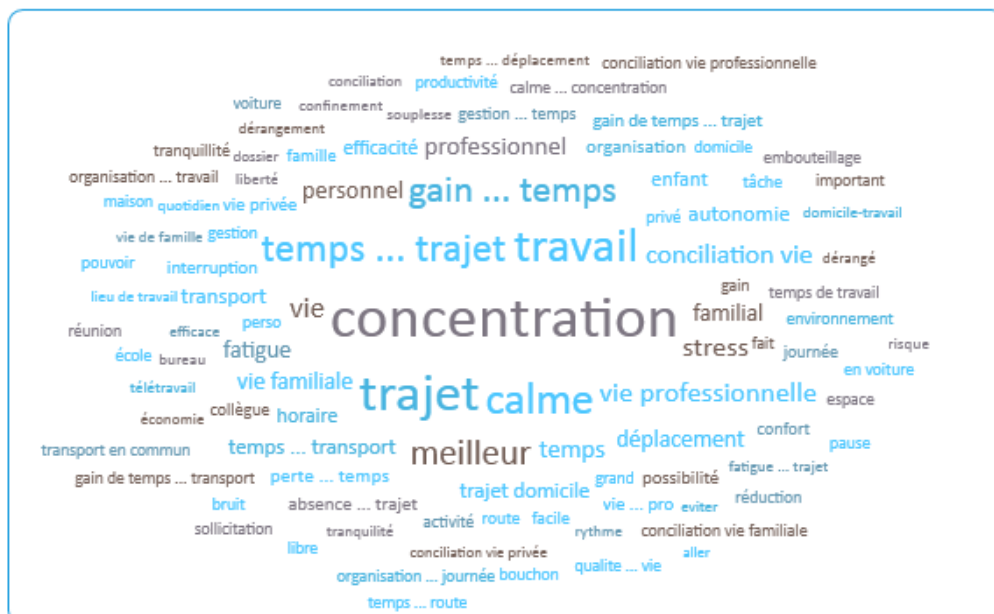


Figure 22 - Les avantages du télétravail en période de confinement selon les répondants de l'enquête auprès des CAF.

Champ : 9713 répondants, France.

## **2. ... Remplacées par les interruptions de la famille ?**

La recherche mentionne que les télétravailleurs eux-mêmes relatent des interruptions plus nombreuses par leur famille au cours de la journée, qu'ils ont parfois du mal à canaliser (DUMAS et RUIILLER, 2014). Certains répondants de l'enquête initiale nous disent en effet que le travail à domicile, lorsqu'ils sont entourés de leur famille, est finalement une source d'interruptions plus nombreuses qu'en entreprise. Des « *interruptions de travail liés aux contraintes du domicile* », nous dit un des répondants. Une autre ajoute d'ailleurs qu'elle a le sentiment d'« *être dérangée très souvent pas le quotidien familial* ». Les répondants des CAF interrogées sont d'ailleurs 25,7% à trouver que travailler dans cet environnement familial est compliqué.

Cependant, le nombre de répondants de l'enquête initiale qui témoigne d'une réelle perte de concentration due aux interruptions familiales est d'à peine plus de 5%, alors que le nombre de répondants qui se disent à l'inverse plus concentrés en télétravail s'élève à près de 40%. D'autant plus que le télétravail permanent et contraint, entouré de sa famille pendant le confinement, a exacerbé les interruptions par la famille, présente en permanence au domicile. Il est donc probable que ces 5% soient même encore plus faibles dans une situation de télétravail « classique », avec une alternance du présentiel et une famille qui n'est pas toujours présente au domicile. Une hypothèse à laquelle nous aurons certainement des réponses avec les deux prochaines phases de l'enquête.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier que la qualité de la concentration dépend aussi des conditions de travail en présentiel, ainsi que de facteurs personnels. En effet, un salarié qui dispose en présentiel d'un bureau individuel, bien isolé, et qui est peu dérangé par ses collègues, ne se sentira pas forcément dans des conditions plus propices à la concentration chez lui. Il pourra même être plus distrait, si justement sa famille l'interrompt plus souvent que ne le font ses collègues en présentiel. Finalement, même si le gain en concentration dans un contexte de télétravail est indéniablement mentionné pour une part importante des salariés, il est nécessaire d'apporter une nuance et de ne pas généraliser ce constat. Il ne faut pas perdre de vue que cette perception de « meilleure concentration » à domicile, est intrinsèquement due à la comparaison que fait le télétravailleur entre ses conditions de travail en présentiel et à domicile. Cela signifie qu'en fonction de la tranquillité de l'espace de travail en entreprise et de la constitution du foyer à domicile, les résultats peuvent diverger, voire même être radicalement opposés. En effet, les personnes vivant seules se sentiront quasi-systématiquement plus concentrées à domicile, puisque personne ne peut physiquement les interrompre, et ce, quelles que soient leurs conditions de travail en présentiel. Alors qu'une personne vivant en couple avec des enfants pourra se sentir moins concentrée à domicile, d'autant bien s'elle a un bureau individuel et calme en entreprise et que ses proches ont tendance à la solliciter davantage.



## **B. Un accroissement de la performance qui dépend aussi de paramètres personnels et logistiques**

### **1. Le télétravail : un cadre de travail propice au « travail de fond »**

Parmi les avantages du télétravail mentionnés par la recherche, nous remarquons dans la continuité des gains de concentration, que le télétravail offre un cadre plus propice au « travail de fond », qui procure alors un gain de performance pour le salarié, et de surcroît pour l'entreprise (DUMAS et RUIILLER, 2014 ; AGUILERA *et al*, 2016).

En ce sens, un certain nombre de télétravailleurs disent qu'ils apprécient l'alternance du télétravail et du travail en présentiel. En entreprise, ils font des réunions pour discuter des projets, des difficultés, des besoins ou des objectifs, ils prennent des décisions, ils gèrent les urgences et ils tissent du lien avec leur équipe. Puis à la maison, coupé de l'agitation et du bruit de l'entreprise, épargné des interruptions des collègues, et disposant d'une journée de travail peut-être plus longue, avec moins de fatigue due au transport ou au réveil matinal, ils se consacrent à des tâches plus solitaires, à l'avancement de projets importants qui demandent du temps et de la concentration, ils rattrapent le retard accumulé le reste de la semaine, notamment à cause de la gestion des urgences et des imprévus qui sont venus retarder le reste de leurs tâches. Et finalement, le télétravail offre un équilibre au salarié, lui permettant de séquencer son activité, d'avoir des temps de repos plus importants certains jours et une concentration plus grande lorsque ses tâches le nécessitent. *In fine*, le télétravailleur devient plus efficace, plus performant et plus productif sur l'ensemble de son activité.

Les données de l'enquête initiale nous montrent d'ailleurs que les répondants assimilent cette possibilité de travailler davantage sur des tâches « de fond » avec un gain de concentration et un environnement de travail calme. Ils sont en effet une vingtaine à établir très clairement et spontanément ce lien dans leurs réponses ouvertes à la question : « *Quels sont pour vous les principaux avantages du télétravail ?* » Ils nous répondent : « *Se concentrer sur des projets de fond nécessitant de la rédaction* ». « *Pouvoir s'isoler sur du travail de fond* ». « *Arriver à dégager du temps pour des travaux de fond sans être interrompu* ».

### **2. Un gain de performance en demi-teinte d'après les recherches actuelles, alors qu'il est pourtant assez largement mis en avant par nos répondants**

D'après la littérature, le télétravail devrait par essence entraîner des gains de productivité attendus par les salariés travaillant depuis chez eux (DANIELS *et al*, 2001 ; TASKIN, 2003). Pourtant, d'après plusieurs enquêtes récentes, citées dans notre revue de littérature, une part significative des

actifs qui télé-travaillent ne voient pas une amélioration de l'efficacité et de la productivité du travail à domicile (AGUILERA *et al*, 2016).

Cependant, notre enquête réalisée auprès des CAF nous montre que la perception de leur performance par les salariés a été très forte. Plus de trois quarts des répondants estiment avoir été nettement plus efficaces qu'en présentiel, avec une moyenne et une médiane à 7,0/10 pour l'ensemble des réponses. Cela s'explique notamment parce que les conditions de travail des salariés se sont améliorées de manière significative. L'activité a été nettement moins interrompue, le contrôle s'est exercé de manière moins forte et le niveau de concentration a sensiblement augmenté. Des variations qui expliquent pourquoi les salariés ont globalement le sentiment d'être plus performants.

Sentiment d'efficacité des télétravailleurs pendant le confinement par rapport à leur situation de travail habituelle sur une échelle de 1 à 10 :

Sentiment d'efficacité	Échantillon CAF
Beaucoup moins efficace	0,6 %
2	1,3 %
3	2,4 %
4	5,0 %
5	15,9 %
6	14,0 %
7	14,6 %
8	18,8 %
9	14,8 %
Beaucoup plus efficace	12,5 %
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>

**Figure 23 - Sentiment d'efficacité des télétravailleurs pendant le confinement par rapport à leur situation de travail habituelle sur une échelle de 1 à 10.**

Au total, il n'y a que 10% des salariés des CAF interrogées qui pensent avoir été moins performants, tout comme ceux de l'enquête de l'échantillon initial, qui ont été près de 10% à trouver que le travail à distance engendre une perte d'efficacité et de temps, ainsi qu'une lenteur des « process ». Ces répondants nous disent que « *les échanges et les process sont ralentis* », ce qui peut s'expliquer par le manque d'outils de travail numériques, technologiques et ergonomiques à domicile, et par

l'amointrissement de la mobilisation des compétences des télétravailleurs, que les répondants ont évalué à 7,4% pour l'échantillon initial et à 2,2% pour les CAF.

Une diminution du sentiment de mobilisation des compétences qui peut notamment s'expliquer par le manque de maîtrise des outils numériques par les utilisateurs, qui n'ont pas forcément été formés en amont, du fait de la soudaineté des directives gouvernementales et de l'urgence de la situation, et qui par conséquent, ont parfois dû se former « sur le tas » par eux-mêmes. En effet, l'apprentissage de l'usage des TIC à distance se fait souvent seul, en autonomie, ou par le biais d'autres réseaux personnels, familiaux ou encore les forums en ligne, car le salarié est dans l'incapacité de mobiliser les ressources de l'organisation, comme les collègues ou les techniciens informatiques (MARRAULD, 2012). Un manque auquel s'ajoute une utilisation massive et soudaine de ces outils partout en France et en Europe, qui était bien supérieure à la capacité des flux de connexion déployés sur le territoire à ce moment-là. Les gestionnaires de réseaux numériques et satellites n'ayant pas pu anticiper l'ampleur de la crise.

### ***3. La nécessité d'avoir un espace de travail ergonomique à domicile et des outils informatiques adaptés et opérationnels pour gagner en performance***

Pour gagner en performance dans une pratique du travail à domicile, il semble avant tout que les télétravailleurs aient besoin d'outils performants et d'un environnement propice au travail. Ce n'est qu'avec ces éléments techniques et matériels de base que le télétravailleur peut mettre à profit ses compétences et se monter performant. D'après les données de l'enquête initiale, les organisations semblent s'être plutôt bien adaptées au télétravail puisque l'accès à l'interface logicielle habituelle est possible à plus de 87%.

Néanmoins, l'analyse des réponses sémantiques fait remonter un nombre important de soucis techniques. « *Les nombreuses indisponibilités logicielles me bloquent dans mon travail* », nous dit un des répondants. Même lorsque l'accès est possible, cela ne signifie pas pour autant qu'il est fluide et que son usage est aisé pour le télétravailleur. En effet, les problèmes de connexion, de manque de matériels informatiques et d'ergonomie du poste de travail, ainsi que l'absence d'un espace ou d'une pièce dédiée au travail à domicile, ont été les éléments les plus nuisibles à la performance des télétravailleurs en période de confinement. Ce qui explique qu'ils les mentionnent comme besoin prioritaire pour mieux télé-travailler.

*Carte des mots en réponse à la question (enquête initiale) :*  
« De quoi auriez-vous besoin pour mieux pouvoir télé-travailler ? »



Figure 24 - Ce dont les télétravailleurs de l'enquête initiale auraient besoin pour mieux télétravailler à distance en période de confinement.

Champ : 1366 répondants, France.

A travers ce nuage de mot, nous percevons à quel point, la première préoccupation des salariés à distance pour mieux télé-travailler rassemble des besoins que l'on pourrait qualifier de « primaires ». En effet, l'essentiel dans un premier temps, est surtout d'améliorer les conditions logistiques de travail, avant même de parler de calme, de charge de travail, de méthodes de communication ou de modalités de management. En effet, lorsque qu'on a demandé aux répondants de l'enquête initiale ce dont ils auraient besoin pour mieux télé-travailler et être plus performants depuis leur domicile, un quart d'entre eux (33,3%) ont répondu qu'il leur manquait du matériel informatique, bureautique et ergonomique pour travailler dans de bonnes conditions et avoir la même efficacité qu'en présentiel. Et près de la moitié (48,4%) des répondants ont signalé avoir une très mauvaise connexion et perdre beaucoup de temps et d'efficacité à cause de la lenteur des réseaux informatiques. Des contraintes matérielles et un manque d'outils qui nuisent considérablement à la performance des salariés, outre les questions de concentration, de stress ou de fatigue à domicile. Un constat assez similaire pour les répondants de l'enquête auprès des CAF, si l'on en croit le nuage de mot page suivante.

*Carte des mots en réponse à la question (enquête auprès des CAF) :  
« De quoi auriez-vous besoin pour mieux pouvoir télé-travailler ? »*

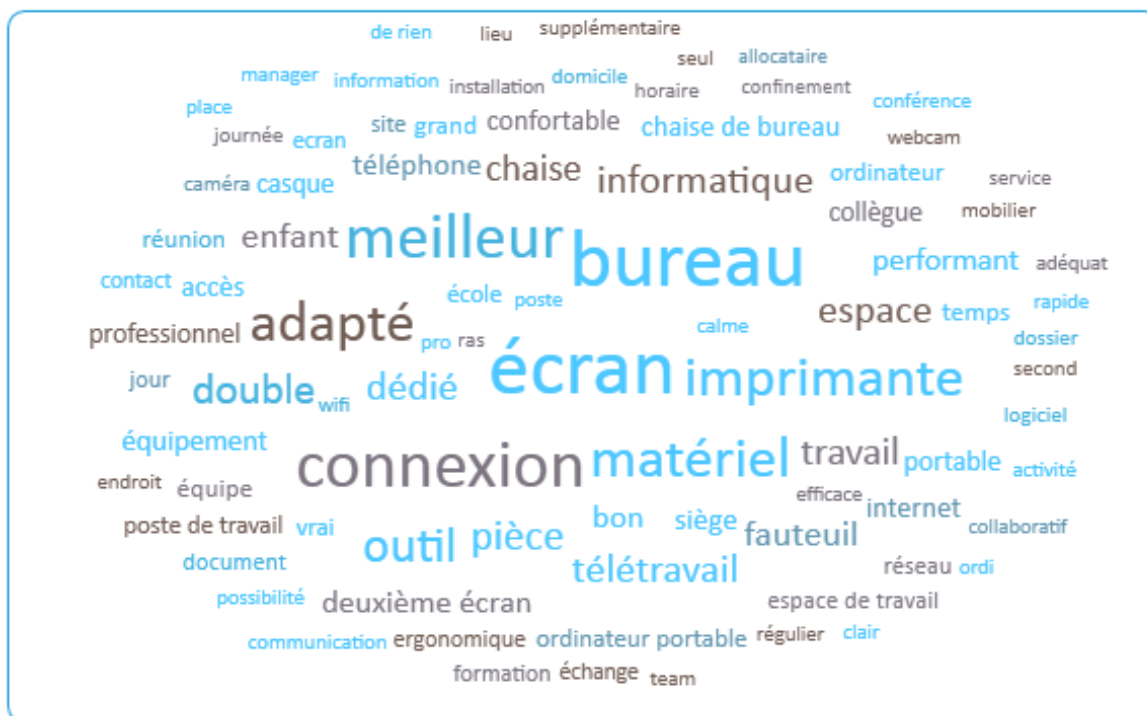


Figure 25 - Ce dont les télétravailleurs de l'enquête auprès des CAF auraient besoin pour mieux télétravailler à distance en période de confinement.

Champ : 9713 répondants, France.

Dans un autre ordre d'idée, outre la question d'avoir un environnement et des outils adaptés pour être performant dans son travail à distance, il est important que les télétravailleurs disposent de matériels de bureau ergonomiques, car le télétravail peut également être à l'origine d'une augmentation des troubles musculo-squelettiques liés à l'utilisation excessive des TIC, au travail sur ordinateur portable et non sur PC fixe, d'un mauvais réglage de la luminosité de l'écran, d'un bureau mal adapté ou encore de l'absence d'une chaise ergonomique pour travailler.

## **IV. UNE MEILLEURE CONCILIATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE ET DE LA VIE PRIVÉE EN APPARENCE QUI CONDUIT PARFOIS A UN BROUILLAGE DES FRONTIÈRES**

En théorie, le télétravail permet une meilleure conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle du travailleur (DUMAS et RUIILLER, 2014 ; AGUILERA *et al*, 2016), symbole de la flexibilité organisationnelle des entreprises actuelles, permise notamment par le développement des TIC et la suppression des temps de transport parfois très longs entre le domicile et le lieu de travail. Les répondants de la Caisse nationale témoignent d'ailleurs d'un meilleur équilibre des temps de vie à hauteur de 7,2%. Une hausse que l'on ne peut pas vraiment qualifier de significative.

Dans les chiffres, on observe davantage un brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle, avec un risque pour le télétravailleur de laisser son travail envahir sa vie de famille.

### **A. Un travail qui envahit parfois la vie personnelle et familiale**

Depuis une dizaine d'année, la recherche témoigne d'un revers important du télétravail, censé permettre une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, en observant un brouillage des frontières (CRAIPEAU, 2010 ; MARRAULD, 2012 ; FERNANDEZ *et al*, 2014 ; DUMAS et RUIILLER, 2014).

D'après les données de l'enquête initiale, près de 11% des répondants déplorent un brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle. D'ailleurs, comme nous l'avons mentionné précédemment, près de 25,7% des répondants des CAF interrogées estiment que leur environnement familial complique le bon déroulé du travail à domicile. Ils témoignent en effet d'une difficulté de « *conciliation [entre la] vie privée [et la] vie pro, car on peut être tenté de travailler plus souvent* » et qu'il y a un « *déséquilibre vie privée/vie professionnelle [avec des] journées sans réelle pause.* »

Une observation qui reste à nuancer dans la mesure où le confinement offre un contexte familial de télétravail très singulier. En effet, hors période de confinement, le télétravail ne s'effectue pas nécessairement avec des enfants ou un conjoint en permanence à la maison. Bien sûr, cela dépend des situations personnelles et nous ne disposons pas de données précises à ce sujet. Néanmoins, il est fortement probable que les enfants ne soient pas toujours à la maison, mais plutôt à l'école après trois ans, et que le conjoint ne télé-travaille pas toujours en même temps, permettant ainsi au télétravailleur d'être seul chez lui pendant plusieurs heures, sans interruptions. Une nuance qui nous permet de faire l'hypothèse que cette impression de brouillage des frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle en période de confinement, a été exacerbée par l'obligation d'enfermement permanent avec la famille. Néanmoins, cela nous permet de mettre en exergue le fait que la présence

de la famille en permanence, comme cela doit quand même être le cas pour un certain nombre de télétravailleurs en dehors du confinement, est un facteur important et aggravant de ce sentiment de brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle. En ce sens, la suite de l'enquête nous permettra de vérifier si le confinement a bien eu un effet aggravant sur ce paramètre, ou s'il demeure dans les mêmes proportions après la crise sanitaire.

## **B. Une tendance à « travailler sans fin »**

À distance, le salarié semble travailler sans limites, soumis parfois à une forme de « télé-disponibilité » permanente pour son travail à domicile. L'injonction ressentie par le télétravailleur de répondre systématiquement à un mail ou un appel, même s'il est reçu tôt le matin, pendant les repas ou tard le soir, semble d'autant plus forte lorsque sa journée s'est passée hors du lieu de travail (FERNANDEZ *et al*, 2014). Savoir s'arrêter de travailler, en apprenant à se déconnecter et à se fixer un cadre horaire clair et limité, devient alors une compétence de travail à part entière pour le télétravailleur, s'il veut garder une frontière entre sa vie professionnelle et sa vie privée. D'où l'importance pour les entreprises de garantir un « droit à la déconnexion », car il existe de réelles inégalités entre ceux qui ont de plus en plus de difficultés à défendre ce droit, et ceux qui gardent la maîtrise de leur temps.

D'après les données de l'enquête initiale, plus de 9% des répondants ont le sentiment de travailler sans fin et témoignent de la difficulté à se déconnecter de leur travail. Ils nous disent en effet : « *Je vis un débordement du temps de travail sur le temps privé. Il faut de la vigilance sur le droit à la déconnexion.* » Un autre répondant ajoute qu'il a le « *sentiment d'être constamment au travail.* » Les répondants constatent que le télétravail a un « *effet pervers, [car] il n'y a pas de césure qui marque la fin de la journée. [...] En conséquence je travaille sur des plages horaires bien plus larges* » nous dit ce répondant. « *Il faut apprendre à "faire une pause", savoir s'arrêter en milieu et fin de journée* », car « *il est plus difficile de "décrocher"* » et « *[...] de déconnecter en fin de journée* » nous dit un autre répondant. Une tendance à travailler sans fin qui est sûrement d'autant plus forte en période de confinement, puisque les loisirs et les sorties hors du domicile sont impossibles et que le travail devient finalement une occupation qui permet de faire passer le temps. Le lieu de vie étant devenu le lieu de travail, le travail devient alors l'activité principale de la vie des salariés. Cette remarque reste bien sûr hypothétique, mais elle nous permet tout de même de nuancer l'ampleur de cette tendance à travailler sans fin en période de confinement, tout comme nous avons précédemment nuancer le sentiment de brouillage des frontières, dû aux conditions exceptionnelles de ce travail à domicile.

## CHAPITRE 7 - RESULTATS DE L'ENQUETE EN MATIERE DE MANAGEMENT A DISTANCE

### I. L'EVOLUTION DES PROFILS MANAGERIAUX PENDANT LE CONFINEMENT

En moyenne, la perception de ce que fait le manager reste globalement stable entre ce qu'était la situation habituelle de management avant le confinement et ce qu'elle est pendant ; même si les managers sont perçus comme un peu moins attentifs et participatifs à distance.

En effet, on peut observer que les managers des CAF interrogées, comme ceux des répondants de l'enquête initiale, ont plus fortement su maintenir plus l'attention sur leurs subordonnés dans cette période, compensant ainsi leur mise à distance. Cependant, il n'en est pas de même pour la dimension participative. Il semble en effet que la distance rende beaucoup plus compliquée la mise en place de mécanismes participatifs. C'est pourquoi, nous pouvons remettre en question la pertinence, la faisabilité et la capacité des encadrants à maintenir une posture de manager « e-communicationnel » sur le long terme, comme nous le préconisent pourtant DUMAS *et al.* (2017). En effet, dans ce modèle, le manager est appelé à se montrer extrêmement participatif, alors que les résultats de notre enquête témoignent de la difficulté des managers à maintenir cette dimension participative en situation de télétravail.

#### Évolution de la perception du manager durant le confinement :

Variable	Variation échantillon initial	Variation échantillon CAF
Chef attentif	- 2,4 %	- 0,9 %
Chef participatif	- 4,4 %	- 5,8 %

Figure 26 - Évolution de la perception du manager durant le confinement.

D'une manière générale, cette période n'a pas affecté la perception que les salariés ont de leur manager. Un constat qui peut sembler un peu surprenant de prime abord. On peut alors formuler différentes hypothèses. La première est que l'activité de management peut se réaliser à distance d'une manière « à peu près » normale, c'est-à-dire que les managers trouvent dans les relations à distance, les moyens de traduire les caractéristiques de leur management, notamment en fixant des objectifs, ou en prenant soin de la relation humaine et professionnelle. Une seconde hypothèse peut être de dire que la situation précédente ressemblait déjà à une forme management à distance, en ce sens que les salariés ressentaient déjà un relatif éloignement de leur manager dans l'encadrement de leur travail



au quotidien, au profit d'un management à distance à travers des tableaux de bord et des indicateurs de performance (DETCHESSAHAR, 2011 ; DUJARIER, 2015). Enfin, il se peut aussi que les critères d'évaluation du management tiennent compte des particularités de la situation de confinement. Une hypothèse que nous pourrions peut-être valider ou infirmer avec les prochaines phases d'enquête.

## **II. UNE AUGMENTATION DE LA PRESSION MANAGERIALE A CRAINDRE**

### **A. Un chamboulement des modalités de contrôle managérial à distance**

Comme la littérature l'a déjà mentionné à plusieurs reprises depuis une quinzaine d'années, les modalités de contrôle sont indéniablement chamboulées dans le cadre du travail à distance. En rompant l'unité de lieu, de temps et d'action, le télétravail produit un phénomène de « déspatialisation » entre le manager et ses subalternes (TASKIN, 2006), ainsi qu'entre les membres des équipes de travail (DUMAS *et al.*, 2017). La logique de contrôle visuel et physique devient alors inadéquate dans le cadre du télétravail, qui nécessite plutôt des mécanismes de contrôle reposant sur l'atteinte d'objectifs préétablis et la remise de livrables (BRUNELLE, 2010). De plus, le télétravail demande aux dirigeants de passer d'une attitude de surveillance physique et visuelle, basée sur la punition et la récompense, à une attitude de confiance réciproque et de transparence envers leurs collaborateurs à distance.

Toutefois, à la lecture des données l'enquête, on observe une dynamique particulière que la littérature et les précédentes études n'avaient semble-t-il jamais mis en exergue. En effet, on constate une forme « d'homogénéisation du contrôle » de l'activité. Les personnes qui se disaient les plus contrôlées par leur supérieur hiérarchique avant le confinement, comme celles travaillant en *open space* ou dans le même bureau que leur manager, témoignent d'une véritable diminution de leur niveau de contrôle. Inversement, celles qui se disaient les moins contrôlées avant le confinement, notamment les enseignants qui n'ont pas à proprement parlé de manager, se trouvent nettement plus soumis au contrôle de leur hiérarchie en situation de télétravail (voir tableau page suivante). Ces derniers doivent en effet davantage formaliser leur temps de travail pour le rendre visible aux autres et planifier les échanges, qui étaient autrefois en partie informels ou oralement convenus. Cette observation, un peu atypique au regard des résultats présentés par la recherche jusqu'à présent, nous invite à nous interroger sur la façon avec laquelle le contrôle évolue en situation de télétravail, car il semble être difficile de dégager une dynamique générale.

Mises bout à bout, l'ensemble des recherches actuelles semblent nous montrer que de nombreux paramètres interviennent dans la gestion du contrôle en situation de télétravail, comme la culture d'entreprise, la personnalité du manager et celle du télétravailleur, ou encore le type de tâches réalisées par ce dernier. L'évolution du niveau de contrôle managérial à distance ne semble pas seulement dépendre du niveau de contrôle de départ en présentiel. Sa construction est plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord, car elle est le résultat d'un ensemble de paramètres, qui peuvent générer différentes situations pour deux niveaux de contrôle semblables au départ. Il est donc difficile de caractériser clairement l'évolution du contrôle managérial en situation de télétravail, et hasardeux de vouloir le généraliser de manière phénoménologique.

On peut ainsi se demander si le télétravail génère vraiment une forme d'homogénéisation du contrôle, qu'il soit permanent ou alterné avec le travail du présentiel, ou si ces résultats ne sont dus qu'au contexte du confinement, ou tout du moins à l'expérience d'un télétravail permanent de façon prolongée. La suite de l'enquête prévue par notre équipe de recherche nous apportera certainement des réponses à cet égard, qui devront de toute évidence, être mêlées à d'autres études sur la même thématique, afin de valider ou de nuancer cette tendance générale, au regard du contexte particulier du télétravail en période de confinement.

Variation du niveau de contrôle managérial perçut par les répondants avant le confinement et pendant :

Contrôle initial	Variation échantillon initial	Variation CAF
Très faible	+24,3%	+5,1%
Faible	+2,0%	-3,9%
Moyen	-3,4%	-7,2%
Fort	-12,4%	-9,6%
Très fort	-19,4%	-11,1%
<b>Total</b>	<b>-5,6%</b>	<b>-11,0 %</b>

Figure 27 - Variation du niveau de contrôle managérial perçut avant et pendant le télétravail en confinement.

Quoi qu'il en soit, il semble que le niveau du contrôle perçut par les télétravailleurs en confinement est diminué de 11% pour les répondants des CAF interrogées et de 5,6% pour les répondants de l'échantillon initiale, qui sont d'ailleurs moins de 2% à se plaindre d'une hausse de la pression managériale et du niveau contrôle pendant ce télétravail confiné. Notons tout de même que les résultats obtenus auprès des CAF rendent nettement compte de cette homogénéisation du contrôle, et que les répondants témoignent d'une diminution du niveau de contrôle deux fois plus importante

que les répondants de l'échantillon initial. Pourtant, constat qui peut sembler curieux, les répondants semblent plutôt mentionner une baisse de leur autonomie, surtout les répondants de l'enquête initiale (- 3,5%), mais également dans une moindre mesure pour les salariés des CAF interrogées (- 0,6%), alors que l'on aurait pu s'attendre à une hausse de cette dimension. Est-ce un constat résiduel de la situation d'urgence et de très envergure de mise en place du télétravail généralisé, qui aurait freiné la prise d'autonomie et la responsabilisation des télétravailleurs, à cause d'un manque de préparation de ces derniers et d'un manque de formation des managers ? Ou le télétravail est-il en fait un dispositif davantage infantilisant et contrôlant, bien que la littérature le présente comme étant un mode d'organisation du travail autonomisant ?

La suite de l'enquête nous permettra certainement de compléter nos observations et d'affiner nos hypothèses, car le caractère exceptionnel de cet événement a pu générer un manque de préparation et d'organisation de la part des organisations et de leurs managers, ainsi qu'une certaine forme de tolérance générale favorisant une confiance mutuelle et une diminution de la pression managériale, qui seraient susceptibles de fausser les résultats. D'où l'importance d'être prudents aujourd'hui dans nos observations et nos analyses, et d'attendre la suite de l'étude, ainsi qu'un croisement plus approfondi avec d'autres recherches pour affiner et renforcer la légitimité de nos conclusions.

## **B. Quand est-il finalement de cette réduction du stress à domicile tant mise en avant par certaines recherches ?**

Avant toute chose, notons que nous manquons cruellement de données scientifiques nous permettant de mesurer et d'affirmer que le télétravail permet une réduction du stress des salariés à domicile. La plupart des études évoquent une diminution du stress qui se veut presque évidente et automatique, puisque que le travailleur se trouve dans un environnement rassurant, qu'il n'est plus soumis au contrôle et à l'autorité physiques et visuels de son manager, et qu'il travaille parfois dans un espace moins bruyant, un bureau qui n'est plus partagé ou qu'il est moins interrompu. Par essence, on pourrait effectivement s'attendre à ce que la disparition de ces différents facteurs de stress conduit à une diminution visible et mesurable de celui-ci. Mais ce serait oublier la persistance de plusieurs facteurs de stress majeurs en situation de télétravail. La prédominance des TIC notamment, qui alimente la pression de la gestion des urgences, la nécessité du traitement instantané des sollicitations par mails, *chats* ou appels, la continuité voire l'accentuation du *reporting* d'activité à distance, etc. Des phénomènes qui peuvent demeurer une source de stress considérable à domicile, et qui peuvent même l'amplifier à certains égards.

A ce niveau, nous pouvons difficilement faire appel aux données de l'enquête, car le contexte si particulier du confinement, qui ralenti considérablement l'économie, et de surcroît diminue la charge de travail pour certains et la fait exploser pour d'autres, fausse en partie la comparaison entre le niveau de stress ressenti en présentiel avant le confinement et celui ressenti en télétravail dans cette période exceptionnelle. D'autant plus que d'autres sources de stress pourraient venir chamboulées et faussées les résultats, comme l'angoisse sanitaire due à la peur d'être infectée par le virus, ou l'incertitude économique due à la crise qui se dessine pour les prochains semestres.

Néanmoins, notons tout de même que l'avis des encadrants de l'enquête auprès des CAF est intéressant au niveau de ce qu'ils ont perçus de la vie de leurs équipes en confinement. En effet, la comparaison avec l'opinion des salariés eux-mêmes est tout à fait parlante : les salariés ont eu l'impression de passer plutôt un bon moment et si les supérieurs hiérarchiques estiment leurs équipes stressées à 44,8 %, les salariés eux-mêmes ne sont que 30,5 % à indiquer avoir soufferts de stress. Cependant ces statistiques ne doivent pas masquer qu'il existe des situations personnelles qui ont été très difficile à vivre et révélateur d'inégalités : « *Je ne veux plus le revivre. Compliqué de gérer enfant en bas âge et Travail. Je me sens en colère de voir mon enfant jouer à mes pieds pendant toute la durée du confinement. Une journée de télétravail est suffisante pour moi, et avec mon enfant à l'école !* »

Finalement, l'état actuel de la recherche, ainsi que les résultats de notre enquête, ne nous permet pas de tirer des conclusions précises, chiffrées et globales qui confirmeraient une diminution du stress en situation de télétravail. La recherche devra encore se pencher sur le sujet, avec des études qualitatives et quantitatives orientées spécifiquement sur cette question, avec un large échantillon de télétravailleurs, représentatif de cette population dont les membres sont aussi hétéroclites dans leurs professions, leurs positionnements hiérarchiques et leurs niveaux de responsabilité, que dans leurs prédispositions à la gestion émotionnelle du stress au travail.

### **III. LES ATTENTES ET LES BESOINS EXPRIMÉS ENVERS LE MANAGEMENT**

#### **A. La nécessité d'établir une confiance réciproque**

Les données de l'enquête initiale nous montrent que près de 12% des répondants disent spontanément en réponse à la question : « *Qu'attendez-vous de votre supérieur(e) lorsque vous êtes en télétravail ?* », qu'ils souhaitent que leur manager leur fasse confiance, et qu'il leur donne pour cela plus d'autonomie et de liberté d'organisation. Finalement, les télétravailleurs semblent attendre un « *suivi basé sur la confiance* », comme nous le dit un des répondants.

Dans le cadre du travail à distance, le manager ne pouvant pas « surveiller » et contrôler visuellement le travail, l'implication et les efforts de ses subalternes, il est essentiel, primordial et même nécessaire, qu'il ait confiance en leurs compétences, en leur intégrité, en leur professionnalisme et en leur investissement depuis chez eux (DUMAS *et al*, 2017). En effet, sans cette confiance, le manager risque de mettre en œuvre d'importantes modalités de contrôle technologiques, doublées d'un *reporting* journalier pour vérifier le travail fourni par ses subalternes, créant un climat de défiance pour les télétravailleurs, d'infantilisation, de contrôle excessif, et *in fine*, de stress, de pression managériale, ou encore de manque de liberté et d'épanouissement dans leur travail.

Une situation susceptible d'avoir des effets très néfastes sur l'engagement, le bien-être et la performance des télétravailleurs. C'est pourquoi, il est capital que le manager manifeste de la confiance envers ses subalternes, qu'il leur laisse une plus grande liberté d'organisation à distance et de l'autonomie, afin qu'ils se sentent reconnus et respectés par leur manager, de telle sorte qu'ils n'aient pas envie de le décevoir et qu'ils veuillent lui prouver qu'il a eu raison de leur faire confiance. Mécaniquement, les télétravailleurs vont alors se sentir motivés pour s'investir dans leur travail et se montrer performants, dans un climat de travail qui leur fait éprouver une forme de bien-être. Bien sûr, dans les faits, cet enchaînement n'est pas aussi fluide et mécanique. Il est même loin d'être systématique. Néanmoins, il est indéniablement plus probable qu'un télétravailleur se trouve dans une configuration positive d'engagement, de bien-être et de performance, s'il sent que son manager lui fait confiance. D'autant plus qu'une relation de travail basée sur la confiance représente un gain de temps pour le manager comme pour le salarié, puisque le manager passe moins de temps à « surveiller » le salarié et à lire ses *reporting* quotidiens, et que le salarié passe moins de temps à remplir des tableaux ou des documents de suivi précis de son activité durant sa journée de travail.

Par ailleurs, il est important d'établir une confiance qui soit mutuelle et réciproque, et pas seulement du manager vers le salarié. En effet, pour que le déroulement du travail à distance soit agréable et efficace pour le salarié, comme pour le manager, il est tout aussi important que le salarié est confiance en son manager, qu'il puisse croire à la transparence des informations qu'il lui transmet, qu'il ait confiance en ses conseils et ses directives, ainsi qu'en sa capacité à coordonner le travail de l'équipe, tout en faisant le suivi des activités individuelles.

Enfin, il est également fondamental que cette confiance réciproque et mutuelle soit établie, notamment pour libérer la parole du télétravailleur. En effet, il est relativement facile pour un manager de dire ce qu'il pense, surtout lorsqu'il s'agit de souligner un point négatif, puisque cela fait partie de son rôle de manager. En théorie, il a la légitimité pour le faire, surtout si c'est un manager de terrain qui connaît bien le métier de ses subalternes, puisqu'il l'a lui-même exercé auparavant ou qu'il l'exerce encore, et ce, depuis longtemps, au point d'être nommé manager d'une équipe. De plus, la critique





*vous de votre supérieur(e) lorsque vous êtes en télétravail ? »*, qu'ils souhaitent que leur manager se montre disponible et présent pour eux, qu'il établisse une relation humaine individuelle et continue, et pas seulement pour échanger sur le plan professionnel, mais aussi pour avoir tout simplement un contact humain personnel. Un des répondants nous dit en effet qu'il attend de son manager qu'il effectue « *un appel hebdomadaire pour prendre aussi bien des nouvelles professionnelles que personnelles.* »

Bien sûr, cela reste à nuancer, puisque certains répondants nous ont dit qu'ils étaient justement ravis d'avoir moins d'interactions avec leur manager, pour diverses raisons. D'ailleurs, près de 20% d'entre eux ne mentionnent aucune attente en matière de management, ou disent explicitement qu'ils n'attendent rien en particulier de leur manager. Ce chiffre, bien que discutable au vu de la faible représentativité de l'échantillon de l'enquête, ne peut évidemment pas être pris pour argent comptant, mais soulève néanmoins un certain nombre de questions quant au rôle des managers auprès des télétravailleurs. En effet, si près d'un répondant sur cinq dit ne rien attendre du management, ou avoir surtout besoin qu'il ne soit pas trop présent, on pourrait même se demander quelle est finalement l'utilité du management en situation de télétravail ? A-t'il encore vocation à exister ? Cette question, loin d'être provocatrice, semble plutôt découler une autre réflexion. En effet, elle révèle à quel point il est important que le manager soit investi, présent et à l'écoute de ses subalternes, qu'il apprenne à les connaître à minima pour justement savoir quels sont ceux qui ont le plus besoin de suivi et d'échanges, et ceux qui, au contraire, ont plutôt besoin d'être autonomes et faiblement sollicités par leur manager. Bien sûr, il faut poser un certain nombre de limites à cela, car un salarié doit tout de même donner un minimum de visibilité de son travail à son manager, se montrer disponible pour le renseigner et pour participer aux travaux collectifs. Le tout est de trouver un équilibre qui soit acceptable pour le salarié et pour le manager, et qui n'entrave pas le bon déroulé du travail à distance. Et c'est justement, en s'intéressant à ses subalternes, en les écoutant et en discutant avec eux dès la mise en place du télétravail, que le manager va rapidement pouvoir mettre en place un accompagnement adapté à chacun selon sa personnalité, ses besoins et son niveau d'autonomie.

Par ailleurs, outre le fait qu'il existe bien sûr des personnes avec une personnalité intrinsèquement très indépendante et solitaire, voire insociable dans le monde du travail, nous pouvons aussi nous demander si cette question n'est pas justement posée aujourd'hui, parce que les managers ont été parfois « absents de la scène du travail » (CLOT et LHUILLIER, 2015) depuis des années. En effet, un manager qui sollicite rarement ses subalternes, qui connaît à peine en quoi consiste leur travail, qui ne les sollicite que pour des questions purement professionnelles, sans s'intéresser à eux, ou qui ne les appelle que pour leur formuler des critiques négatives, ne peut pas donner envie à ses subalternes d'avoir des échanges et une relation humaine individuelle et continue en situation de télétravail.



Ainsi, l'observation de ce travail à distance nous montre à quel point le télétravail peut être un excellent révélateur des dysfonctionnements managériaux, présents dans nos organisations depuis des dizaines d'années, puisque l'on perçoit de manière flagrante une forme de rejet et une volonté de mise à distance du manager par une partie de ses subalternes. Le télétravail nous offre ainsi une occasion de repenser les valeurs, les méthodes et les pratiques de management, non seulement dans le cadre du travail à distance, mais aussi pour l'ensemble de l'organisation.

### **C. L'intérêt de mettre en place rapidement un suivi, des rituels et des outils de coordination et de communication au sein des équipes de travail à distance**

Dans un souci de maintenir un lien social, une dynamique et une cohésion d'équipe, les managers ont tout intérêt à utiliser les fonctionnalités d'échange et de communication des TIC pour mettre en place différents dispositifs complémentaires de mise en relation des équipes à distance. L'idée étant d'avoir à la fois des outils permettant de travailler de manière fonctionnelle et efficace à distance aussi bien individuellement que collectivement (documents partagés, rapports d'activité, points réguliers avec le manager, etc.), et à la fois, des outils vecteurs d'échanges, de partage et de lien social à distance (visio-conférence, salutations via un chat d'entreprise, moments conviviaux de type « cafés virtuels », etc.) De cette manière, les équipes de travail à distance peuvent ainsi recréer à distance une partie des conditions de travail et d'échange qu'elles avaient en présentiel, bien que ces outils restent bien plus pauvres que les échanges physiques, notamment car ils ne peuvent pas recréer la spontanéité des échanges informels et l'aspect chaleureux d'un rapport humain en face à face.

Néanmoins, ils peuvent constituer un premier niveau de substitution important, voire même suffisant dans le cadre d'un télétravail occasionnel. Bien sûr, dans le cadre d'un télétravail majoritaire ou régulier, il devient très difficile de combler le manque de contact humain que peut ressentir le télétravailleur. D'où l'importance, non seulement de ne pas imposer la pratique du télétravail à des salariés, mais aussi de limiter une pratique du télétravail trop importante à des salariés qui déplorent le manque de lien social et un sentiment d'isolement en situation de télétravail. L'idée étant que le télétravail demeure autant que possible facultatif pour les salariés, et qu'il alterne avec une organisation du travail qui réunit physiquement les membres d'une équipe.

Bien sûr, il ne s'agit pas là de définir des proportions strictes de télétravail et de travail en présentiel, mais de créer un équilibre qui correspond autant que possible aux besoins de sociabilité des salariés, afin de profiter des bénéfices du télétravail, tout en limitant les risques d'isolement et

d'appauvrissement des échanges humains, qui peuvent avoir des conséquences néfastes sur le bien-être des salariés à distance, et *in fine*, sur leurs performances individuelles et collectives.

En reprenant aussi bien les données de l'enquête initiale que celles des CAF on constate que malgré les efforts faits par certaines entreprises, par quelques managers et par une partie des télétravailleurs, même s'il est plutôt facile de transférer les conditions de travail du présentiel à distance, par le biais notamment des documents communs, des réunions d'équipe, ou encore des points avec le manager, il demeure bien plus délicat en revanche de recréer à distance les échanges humains et les aspects conviviaux du travail en présentiel, comme les « pauses café » ou encore le partage des repas, qu'il est impossible de réaliser à distance, puisqu'ils reposent par nature sur la présence physique des co-équipiers dans le même lieu.

Un constat qui peut expliquer le manque de lien social ressenti par 61% des répondants de l'enquête initiale et 53,9% des répondants de l'enquête auprès des CAF. Un sentiment qui démontre l'important de mettre en place à distance des dispositifs qui reproduisent un sentiment de relation humaine et une partie de la convivialité du travail en présentiel.

Notons qu'entre l'échantillon initial et les répondants des CAF interrogées, plusieurs variables connaissent des différences significatives. De manière générale, les salariés de cette dernière avaient davantage pour habitude d'effectuer des salutations sur un « *chat* » d'équipe le matin et/ou le soir, que les répondants de l'échantillon initial. Néanmoins, ils ont fait moins de réunions d'équipe et n'avaient pas vraiment pour coutume d'organiser des moments conviviaux autour d'un « verre » ou d'un « café virtuel ». Un constat qui nous montre que c'est davantage le maintien d'un contact humain continu et régulier qui a primé sur le maintien de la convivialité, d'un esprit d'équipe et d'un sentiment d'affiliation. Un constat qui dénote peut-être aussi une certaine culture d'entreprise. Difficile de la savoir avec nos seuls résultats !

Dispositifs mis en place pour travailler avec ses collègues à distance pendant la période du confinement (enquête initiale) :

	Jamais	Rarement	De manière hebdomadaire	Quotidiennement	Total
Réunions d'équipe en visio-conférence	17,9 %	17,7 %	46,6 %	17,8 %	100,0 %
Salutations sur un chat d'équipe matin ou soir	39,6 %	14,1 %	11,0 %	35,3 %	100,0 %
Points téléphoniques avec le manager	14,6 %	26,7 %	43,6 %	15,1 %	100,0 %
Rapports d'activité au manager	28,3 %	31,8 %	40,4 %	10,7 %	100,0 %
Tenue et suivi de documents partagés	22,4 %	23,6 %	32,9 %	35,2 %	100,0 %
Moments conviviaux autour d'un « verre » ou d'un « café virtuel »	63,2 %	18,6 %	14,5 %	3,8 %	100,0 %

Figure 30 - Dispositifs mis en place pour travailler à distance pendant la période du confinement (enquête initiale).

Champ : 1366 répondants, France.

Dispositifs mis en place pour travailler avec ses collègues à distance pendant la période du confinement (enquête auprès des CAF) :

	Jamais	Rarement	De manière hebdomadaire	Quotidiennement	Total
Réunions d'équipe en visio-conférence	28,9 %	21,5 %	41,9 %	7,7 %	100,0 %
Salutations sur un chat d'équipe matin ou soir	20,7 %	11,2 %	9,3 %	58,9 %	100,0 %
Points téléphoniques avec le manager	11,6 %	33,6 %	39,4 %	15,4 %	100,0 %
Rapports d'activité au manager	22,2 %	29,5 %	31,6 %	16,7 %	100,0 %
Tenue et suivi de documents partagés	16,3 %	18,9 %	28,8 %	36,0 %	100,0 %
Moments conviviaux autour d'un « verre » ou d'un « café virtuel »	78,5 %	13,0 %	5,9 %	2,6 %	100,0 %

Figure 31 - Dispositifs mis en place pour travailler à distance pendant la période du confinement (enquête auprès des CAF).

Champ : 9713 répondants, France.

## PARTIE 3

-

### DISCUSSION :

QUEL MANAGEMENT A DISTANCE CONSTRUIRE POUR LIMITER LES RISQUES LIES AU TELETRAVAIL, AFIN DE PROFITER PLEINEMENT ET DURABLEMENT DE SES AVANTAGE ?

## **CHAPITRE 8 - LES LIMITES ET LES RISQUES D'UN MANAGEMENT BASE EXCLUSIVEMENT SUR LA REUSSITE D'OBJECTIFS DANS UNE PURE LOGIQUE DE PERFORMANCE**

Comme nous l'avons constaté tout au long de cette étude, le travail à distance modifie les modes d'organisation, notamment sur le plan managérial, qui doit adopter une gestion par objectifs et par résultats, au lieu d'une gestion « à vue » en présentiel (BRUNELLE, 2010 ; DUMAS et RUIILLER, 2014 ; PEREIRA, 2018). Cependant, ce type de management recèlent un certain nombre de limites, importantes à prendre en compte lors de la mise en œuvre de nouvelles modalités de management à distance. La recherche nous a déjà montré que c'est une logique courttermiste qui trouble la visibilité des salariés sur leurs possibilités d'évolution de carrière (TASKIN, 2006 ; PONTIER, 2014), mais nous constatons que c'est aussi une méthode difficile à appliquer à certaines professions, qu'elle peut être vecteur d'une hausse de la pression managériale et d'une baisse de la performance, et qu'elle réduit la compétence du salarié à la seule atteinte de ses résultats.

Des limites qui nous amènerons à proposer un modèle de « management de proximité à distance », dont la littérature nous a déjà fourni un certain nombre d'encrages théoriques (MALONE, 2004 ; O'LEARY *et al*, 2008 ; BELET, 2013 ; CONJARD, 2014 ; CLOT et LHUILLIER, 2015 ; DUMAS *et al*, 2017 ; PERRIER *et al*, 2018).

### **I. LE MANAGEMENT DU TRAVAIL PAR LES RESULTATS : UNE METHODE DIFFICILE A APPLIQUER A CERTAINES PROFESSIONS**

Le management du travail basé sur la réussite et l'atteinte de résultats concrets, préalablement fixés par des objectifs précis, n'est pas un mode de gestion nouveau et propre au télétravail. Les professions commerciales, certains métiers liés à la production ou à la réalisation de projets, ou encore la plupart des cadres supérieurs, sont des professions coutumières de la fixation d'objectifs. Ces derniers peuvent prendre la forme de tâches à réaliser, de quantités à produire, de délais ou de budgets à respecter, ou encore de chiffre d'affaires à atteindre. Pour ces métiers, la fixation d'objectifs et l'atteinte de résultats sont aisés à définir de manière claire et sont en cohérence avec le but recherché. Des métiers qui sont, par nature, assez faciles à manager à distance, dans le cadre d'une pratique du télétravail notamment, puisqu'ils reposent d'ores et déjà sur une logique d'objectifs et de résultats.

Néanmoins, pour un certain nombre de professions, il semble difficile de définir un but précis dans une perspective d'atteinte de résultats, en raison de la nature de leurs tâches. En effet, le management par objectifs ne se prête pas à toutes les professions et manque d'efficience et de pertinence dans certains

cas. Par exemple, quels objectifs précis, concrets et mesurables peut-on fixer à un(e) secrétaire et un(e) assistant(e) de direction, dont la plus grande partie des tâches relève du traitement sur l'instant d'appels et de demandes, qui peuvent difficilement être prévues à l'avance et objectivables dans le temps ? Pourtant l'ensemble de leurs tâches peuvent aisément être réalisées à distance. Il convient donc de réfléchir à un modèle de management à distance qui soit capable d'assurer le suivi de leur activité, sans qu'il ne repose systématiquement pour tous les télétravailleurs sur la fixation et l'atteinte de résultats précis. Ainsi, ces exemples nous invitent à nuancer les bienfaits et l'intérêt d'un management par objectifs dans un contexte de travail à distance, en prenant en compte la diversité des professions et leurs particularismes, lorsqu'il s'agit de déterminer des modalités de management à distance, afin d'adopter des pratiques en cohérence avec le contenu des tâches du métier.

## **II. UN RISQUE D'AUGMENTATION DE LA PRESSION MANAGERIAL ET DE BAISSSE DE LA PERFORMANCE DES TELETRAVAILLEURS**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, il semble « évident » que la forme de contrôle la plus adaptée au télétravail est le contrôle de la performance ou des résultats, bien que ce modèle nécessite d'être adapté à certaines professions, pour lesquelles le management par objectifs ne fait pas toujours sens et manque de pertinence. Néanmoins, outre cette question, le contrôle par les résultats peut devenir un réel défi pour le dirigeant, car il n'est pas toujours facile de définir des objectifs précis et réalisables pour un employé, sans pour autant sous-utiliser les capacités de ce dernier. En effet, définir des objectifs revient à canaliser, à borner et à réduire le travail du salarié, freinant ainsi l'expression de tout un pan de ses compétences. D'autant plus qu'il peut aussi y avoir des divergences et des contradictions entre les objectifs individuels et les objectifs collectifs, qui peuvent également devenir une source de tensions, voire même de conflits (BRUNELLE, 2010).

Par ailleurs, comme nous l'avons évoqué dans une précédente partie, un management par objectifs basé sur les résultats dans une pure logique de performance, peut engendrer une hausse de la pression managériale, et de surcroît du stress du salarié, alors que le télétravail a plutôt vocation à le diminuer (PEREIRA, 2018). En effet, le fait de fixer des objectifs et d'être tenus à une obligation de résultats peut revêtir un caractère stressant pour certains salariés, qui peuvent se sentir angoissés à l'idée de ne pas atteindre les résultats attendus. D'autant plus que, lorsqu'un salarié travaille à distance, son manager ne peut pas constater visuellement et physiquement son implication. Il n'est pas en mesure de vérifier si le télétravailleur se donne ou non les moyens d'atteindre ses objectifs. Ainsi, dans le cas où le salarié ne parviendrait pas à remplir les exigences et les résultats attendus, le manager pourrait avoir assez naturellement tendance à remettre en cause l'implication et le travail du salarié à distance, créant ainsi

un climat de défiance, de soupçon et de tension dans la relation managériale et au sein des équipes de travail. D'autant plus que, comme nous l'avons dit précédemment, dans le milieu professionnel, la culture française et l'appréciation de l'engagement d'un salarié dans son travail sont fortement basés sur le présentisme, le contrôle visuel du manager et le contrôle social de l'équipe (LALLÉ, 1999 ; FELSTEAD *et al*, 2003 ; TASKIN, 2006). Des modalités de régulation qui disparaissent complètement dans le cadre du télétravail. D'où l'importance pour le manager, de mettre en œuvre un suivi régulier avec le salarié, afin de s'assurer qu'il dispose bien des moyens pour atteindre ses objectifs, que les consignes et les directives ont été suffisamment claires et bien comprises par le salarié. Le manager ne doit pas hésiter à lui demander formellement si ses objectifs lui semblent atteignables en faisant un rétro-planning et un point régulier sur l'état d'avancement du travail demandé. De sorte que si les objectifs se révèlent difficilement atteignables au fil du temps, le manager puisse apporter son aide et son appui au salarié, répondre à ses questions, ou encore revoir ses objectifs en lui donnant plus de moyens, voir un délai supplémentaire. L'important est de pas attendre le dernier moment pour se rendre compte que le télétravailleur n'avait pas les ressources suffisantes pour atteindre ses objectifs.

### **III. UN MANAGEMENT QUI REDUIT LA COMPETENCE DU TELETRAVAILLEUR A LA SEULE ATTEINTE DE SES RESULTATS**

Dans la continuité des limites du management par objectifs proposées par la recherche (TASKIN, 2006 ; PONTIER, 2014 ; DUMAS et RUIILLER, 2014), qui nous expose son caractère courttermiste, il semble que ce type de management réduit la compétence et la valeur du salarié à la seule atteinte de ses objectifs, dans une pure logique de performance, excluant alors tout un pan des compétences du télétravailleur, ainsi que la majorité de paramètres qui définissent justement la performance.

La recherche nous a déjà montré que le management par objectifs peut troubler la visibilité des salariés sur leurs possibilités d'évolution de carrière. En effet, en situation de télétravail, les managers peuvent avoir tendance à ne se focaliser plus que sur la réalisation des objectifs attendus, sans tenir compte du potentiel, des capacités et des autres compétences du télétravailleur, qui pourtant, lui offriraient la possibilité de prétendre à des promotions ou des évolutions de carrière.

Mais nous pouvons aller plus loin que cette remarque. En effet, il semble important qu'un manager ne reste pas prisonnier des compétences qu'il estime « requises » chez ses subalternes pour atteindre des objectifs de travail bien précis, mais qu'il élargisse son regard aux compétences non exigées, et pourtant mobilisées quotidiennement par les salariés sur leur poste, et grâce auxquelles le travail se fait en réalité. En effet, sans prise d'initiatives de la part des salariés et sans la mobilisation de certaines de leurs compétences personnelles, de nombreuses tâches ne seraient pas effectuées. De plus, un

certain nombre d'innovations ou d'améliorations techniques et organisationnelles n'auraient pas lieu si les organisations ne prenaient pas en compte la proactivité et les compétences personnelles des salariés sur leur poste.

Il semble donc primordial que les managers de proximité aient une vision assez complète des compétences et du potentiel de leurs subalternes, et pas seulement des compétences requises pour tenir leur poste ou de celles concrètement mobilisées. En effet, un manager qui a connaissance des compétences détenues par les membres de son équipe, et surtout des compétences potentiellement mobilisables dans le travail, peut non seulement projeter ses collaborateurs au sien de l'organisation et leur donner des perspectives d'évolution, mais il peut aussi développer de nouveaux savoirs, de nouvelles compétences, et créer une autre forme de performance, qui sort complètement du champ de mesure de la performance par les indicateurs (atteinte d'objectifs précis, nombre d'appels effectués, de contrats signés ou de dossiers traités, rapidité de l'exécution d'une tâche, etc.)

On perçoit ici une des limites les plus importantes du management par objectifs, et de surcroît, du management par fixation d'indicateurs de performance (BESSIRE et FABRE, 2011). Ces indicateurs, souvent trop précis et réducteurs, mesurent la performance d'un individu au travail avec une grande pauvreté, oubliant tout un pan de ce qui fait la performance, et incitant les managers à ne plus tenir compte que de l'atteinte de ces indicateurs pour évaluer la performance, l'investissement et le travail de leurs subalternes. Pourtant, la performance ne peut pas se réduire à la simple atteinte d'un résultat, s'il l'on s'en réfère à la définition de la performance que nous avons établi dans notre revue de littérature (MOTOWILDO, 1993, 2003 ; FLÜCK, 2001 ; CHARLES-PAUVERS *et al*, 2007 ; LIVAN, 2009). Il est donc maladroit, réducteur, voire même dangereux pour les organisations, de limiter la performance aux indicateurs du même nom. Il semble primordial que le management par objectifs utilise principalement ces indicateurs pour rythmer l'activité à distance, faciliter son suivi et octroyer une autonomie suffisante aux télétravailleurs, sans pour autant que la réussite des objectifs ne devienne la seule échelle de mesure de la qualité du travail, de la performance et de l'implication du salarié dans son travail. À *contrario*, le manager oublierait une part significative de ce qui fait la performance d'un individu dans son travail et prendrait le risque de générer une forme de frustration chez son subalterne, voire de désengagement.

Finalement, cette analyse nous montre à quel point de manière général, il est difficile, voire hasardeux, de travailler sur la thématique de la performance de par la complexité de sa mesure. Une difficulté tout aussi présente dans le cadre du télétravail, alors que les organisations, et parfois même les scientifiques, ont tendance à vouloir s'appuyer à tous prix sur des mesures concrètes et précises de la performance pour définir des politiques organisationnelles et managériales, ou encore pour guider la gestion des carrières.



## CHAPITRE 9 - LES TELETRAVAILLEURS N'ONT-ILS PAS TOUT SIMPLEMENT BESOIN D'UN « MANAGER DE PROXIMITE » MALGRE LA DISTANCE PHYSIQUE ?

### I. POURQUOI UN MANAGEMENT « DE PROXIMITE » ?

Un management « de proximité » ! Une expression qui laisse intuitivement penser que toutes les formes de management ne sont pas proches des collaborateurs et que certains managers sont éloignés du terrain (DETCHESSAR, 2011, 2013 ; DUJARIER, 2015 ; PAYRE, 2017) et absents de la « scène du travail » (CLOT et LHUILLIER, 2015). Un constat de distanciation du management par rapport au travail « réel » que la recherche et ses enquêtes pointent du doigt depuis des années, et que l'on constate également dans les réponses collectées par notre enquête sur le télétravail en confinement. En effet, un des répondants nous a dit spontanément en réponse à la question : « *Qu'attendez-vous de votre supérieur(e) lorsque vous êtes en télétravail ?* » : « *Je suis moi-même responsable hiérarchique et ma propre hiérarchie est "lointaine" : j'attendrais d'elle davantage de soutien et une vraie politique de ressources humaines.* » Une réponse qui nous fait sentir que ce malaise est également présent chez certains managers de terrain, qui se sentent eux-mêmes délaissés par leur propre hiérarchie, et témoignent de réels dysfonctionnements managériaux au sein des organisations, que ce télétravail confiné a fortement contribué à mettre en exergue.

Ainsi, il semble primordial que les managers prennent en compte aussi bien l'investissement quotidien des salariés pour atteindre leurs objectifs, que le rendu final en lui-même, notamment au moment de leur évaluation. L'intérêt de construire des méthodes de management de proximité à distance est alors d'offrir un suivi, un accompagnement et une reconnaissance aux salariés, de rendre leur travail quotidien visible, et ainsi, de maintenir leur motivation et leur engagement dans leurs missions et dans celles du collectif, en favorisant une forme d'épanouissement et de bien-être au travail. Des éléments indispensables au développement de la performance de chaque collaborateur, dans ses dimensions aussi bien individuelles que collectives.

Néanmoins, et c'est là tout l'intérêt d'un management de proximité, il est nécessaire que cet accompagnement soit adapté à la personnalité et aux besoins des collaborateurs, car nombreux sont ceux qui ne souhaitent pas vraiment, voire pas du tout se sentir encadrer, qui aiment avoir une pleine autonomie et qui n'ont ni besoin, ni envi d'un suivi très régulier. Il advient alors au manager de moduler sa présence, tout en assurant un cadre minimum et général pour tous ses subalternes, indispensable pour savoir à minima où en est chacun dans la réalisation de ses tâches. Une posture managériale qui permet d'assurer une coordination avec le reste de l'équipe, d'établir une gestion des priorités et d'être au courant des difficultés rencontrées par chacun pour ne pas accumuler de retard.

Ce modèle de « management de proximité à distance » est en fait présent dans la recherche depuis une dizaine d'années. En 2008, O'LEARY *et al.* ont fait émerger un premier modèle de management de proximité, en conceptualisant le fait que la « proximité perçue » par les membres qu'une équipe de travail, qu'elle soit physiquement réelle ou non, influence significativement la qualité des relations entre les membres d'une équipe. Comme nous l'avons vu précédemment, ce modèle a ensuite été corroboré empiriquement par ces auteurs (O'LEARY *et al.*) en 2014, avant d'être repris par DUMAS *et al.* (2017). Ces derniers ont apporté de nouveaux éléments à ce modèle de « proximité perçue », notamment en développant celui du management « e-communicationnel » que nous avons détaillé et nuancé précédemment.

## **II. UN MANAGER QUI EST APPELE A DEVENIR UN COLLABORATEUR DE TERRAIN, PLUTOT QU'UN SIMPLE CONTROLEUR DE L'ACTIVITE : UNE REPRISE DU CONCEPT DE « SERVANT LEADERSHIP »**

Dans un contexte de déspatialisation du travail (TASKIN, 2006, 2010) imposé par la pratique du télétravail, la communication et les dimensions subjectives du travail semblent prendre une importance particulière. Cette déspatialisation procure un besoin d'affiliation et d'attention portée à leur personne en tant qu'individu chez les télétravailleurs. Ces derniers ne veulent plus seulement se voir comme « objet de production », mais aspirent à être des « sujets autonomes » en lien avec un collectif de travail dispersé dans une organisation devenue virtuelle (JACKSON & VAN DER WIELEN, 1998). Plus concrètement, les télétravailleurs ressentent davantage le besoin de communiquer avec leurs collègues et de se sentir reconnu par leur manager, car la mise à distance engendre une absence de contact et d'échange physique, visuel et spontané, qui autrefois comblés leur soif de communication et de reconnaissance.

Pallier ce manque de lien et ce sentiment d'isolement passe donc notamment par une formalisation de pratiques autrefois informelles, par la communication écrite et la multiplication des feedbacks, qui semblent nécessaires à minima pour maintenir leur motivation (TASKIN, 2006, 2010). Un sentiment d'isolement qui dépend avant tout de la fréquence du travail à distance et du contexte dans lequel il est exercé, car si l'on regarde les réponses sémantiques de l'enquête, un des répondants nous dit : « *Je n'ai eu aucun contact direct avec mon manager depuis le début du confinement...* » Exemple courant ou cas isolé ? Quoi qu'il en soit, les répondants de l'enquête initiale sont près de 25% à nous dire qu'ils attendent plus de suivi de la part de leur manager (points réguliers, rituels, comptes-rendus, etc.), qui semble parfois absent de la « scène de travail » de ses subalternes (CLOT et LHUILLIER, 2015).

Il nous paraît alors nécessaire de revenir aux bases, aux racines, à la fonction première du management, pour le ramener « à l'os », à son essence même : la gestion de l'humain et le management du travail. Et non de rester dans une forme de représentation politique de la fonction d'encadrement, détentrice d'un certain pouvoir, avec une posture autoritaire, infantilisante et surplombante pour ses subalternes. Ainsi, les managers sont appelés à construire un « management de proximité à distance », qui fait d'ailleurs écho au « management du travail réel » que théorise CONJARD (2014).

Il devient alors nécessaire pour lui d'adopter une posture de manager « au service » des besoins de ses collaborateurs (BELET, 2013), s'il ne veut pas se couper complètement du terrain et du travail concret de ses subalternes, puisqu'en situation de management à distance, il perd une partie de sa capacité de contrôle formel, due à la perte d'emprise physique et visuelle sur ses collaborateurs. Les télétravailleurs n'attendent plus de leur manager qu'il soit simplement une figure d'autorité, mais plutôt qu'il fasse preuve d'une certaine abnégation, d'un sens du devoir et du service, et qu'il s'intéresse humainement à eux. Ainsi, il s'opère un léger basculement de la relation managériale, d'une logique de pouvoir et d'autorité verticale, vers une logique de collaboration plus horizontale.

Un concept repris par PERRIER *et al* (2018) qui caractérise cette posture managériale de « *servant leadership* », littéralement traduit de l'anglais par « leadership serviteur », avec l'idée que l'activité du manager est à la disposition des besoins de ses subordonnés. Le manager doit avant tout s'assurer que ses subalternes ont bien les outils logistiques et organisationnels nécessaires à l'exercice de leur travail. Il doit ensuite fixer avec eux des objectifs, des consignes et des directives claires, précises et compréhensibles, puis effectuer un suivi régulier de l'avancement de leurs missions, dans le but d'accompagner les télétravailleurs dans l'atteinte de leurs objectifs. Le manager doit également se montrer disponible et réactif pour répondre aux questions de ses subalternes, leur transmettre de manière transparente et régulière les informations relatives à la vie de l'entreprise, et faire remonter leurs besoins, leurs attentes et leurs interrogations à la direction. Il doit enfin être un vecteur de communication et d'échange au sein de l'équipe, en devenant son principal agent d'animation. Le « *servant leadership* » repose finalement sur l'idée que le manager doit être à la fois un « coach » de travail, un animateur d'équipe et un superviseur de travail (FISHER et FISHER, 2001 ; MALONE, 2004 ; TASKIN, 2006 ; BRUNELLE, 2010).

### III. UN MANAGEMENT DE PROXIMITE QUI NECESSITE DE PRENDRE EN COMPTE LA DIVERSITE DES EQUIPES DE TRAVAIL

Jusqu'à présent, les recherches françaises et internationales ont établi différentes grilles de lecture et plusieurs modèles visant à proposer de nouvelles modalités de management (BELET, 2013 ; CONJARD, 2014 ; CLOT et LHUILLIER, 2015 ; PERRIER *et al*, 2018), notamment en matière d'encadrement des télétravailleurs (TASKIN, 2006 ; BRUNELLE, 2010 ; FERNANDEZ *et al*, 2014 ; O'LEARY *et al*, 2008, 2014 ; DUMAS *et al*, 2014, 2017 ; SCAILLEREZ et TRAMBLAY, 2016 ; MÜLLER et NIESSEN, 2019).

Néanmoins, ces propositions semblent souvent se présenter comme universelles et applicables à toutes les typologies d'équipe et à tous les profils de managers, sans tenir compte de leur disparité et de leur pluralisme, ou en tous cas, elles n'en font pas mention et n'évoquent pas les limites de leur modèle à ce titre. Il semble pourtant capital de construire un management de proximité à distance qui prenne en compte les particularismes des équipes, selon leur taille notamment et celle de l'entreprise, mais aussi selon le niveau d'interdépendance des tâches de chacun des membres de l'équipe, qui influe beaucoup sur leur besoin de coordination ou de travail en équipe. Contrairement à ce que la recherche semble avoir souvent présenter jusqu'à aujourd'hui, il n'est pas réaliste de dicter de « bonnes » modalités de management et de travail en équipe à distance, comme si chaque manager pouvait l'appliquer à son équipe *stricto-sensu*. Il semble important de souligner que les équipes de travail sont composées de personnes très diverses, qui n'ont pas toutes les mêmes besoins, les mêmes attentes et le même niveau d'autonomie et de responsabilité dans leur travail.

D'autant que ces équipes sont elles-mêmes encadrées par des managers également très différents, dans leur parcours, leur personnalité et leurs caractéristiques. Certains viennent « du métier », « du terrain », et ont été promus comme manager en récompense de leur niveau de performance, d'expertise, des besoins de l'organisation ou encore de leur propre volonté d'évolution de carrière. A l'inverse, d'autres ont plutôt fait des écoles de management, de commerce ou de gestion, visant à les propulser rapidement à des postes d'encadrement. A ce titre, ils sont amenés à manager des individus dont ils n'ont jamais fait le métier et dont ils ne connaissent pas vraiment l'ensemble des tâches, des compétences, des contraintes ou encore des difficultés liées à leur métier. Par ailleurs, outre cette première dichotomie, il faut noter que certains managers ont eux-mêmes un travail de « production », alors d'autres ont uniquement une fonction managériale. Un éventail infiniment varié de situations très important à prendre en compte dans notre étude.

Bien sûr, il est irréalisable pour la recherche de penser des modalités de management et de travail en équipe adaptées à chaque équipe, ce serait bien sûr irréalisable. Néanmoins, il semble important avant

toute chose, d'observer, d'interroger et de comprendre le fonctionnement de différentes typologies d'équipe de travail, notamment selon leur taille, le type d'entreprise, leur composition et le profil du manager, afin d'apporter des nuances aux modèles proposés aujourd'hui par la littérature, voire même de construire de nouveaux modèles, plus proches de la diversité présente dans les organisations, mais aussi plus concrets et adaptatifs.

#### **IV. DE L'UTOPIE A LA REALITE : COMMENT FAIRE EN SORTE QUE CE « MANAGEMENT DE PROXIMITE A DISTANCE » SOIT REALISTE ET TENABLE SUR LE LONG TERME POUR LES MANAGERS ?**

De la même façon que nous incombons les managers à être proches de la réalité du terrain, de ses contraintes et de leurs subalternes, il semble tout aussi important que nous le soyons également envers eux. En effet, la recherche a parfois la réputation d'être tout aussi éloignée du terrain que ne le sont certains managers de leur équipe. Les chercheurs sont parfois décriés pour proposer des modèles qui trouvent peu d'encrages dans la réalité, se montrant difficilement applicables dans les organisations. C'est pourquoi, lorsque en proposant ce modèle de « management de proximité à distance », nous ne pouvons nier que les exigences de disponibilité et de suivi que nous demandons aux managers peuvent s'avérer terriblement chronophages, voir intenable sur le long terme. Il s'agit alors pour nous de déterminer comment faire en sorte que ce « management de proximité à distance » reste tenable et productif sur le long terme de façon réaliste, et ne devienne pas chronophage pour les managers, au point de leur faire perdre en efficacité.

Cette question demande un ajustement organisationnel propre à chaque manager, difficile à généraliser, puisqu'il dépend de la nature de ses tâches individuelles, de la taille de son équipe et de bien d'autres paramètres singuliers. Néanmoins, dans cette perspective, la prise d'autonomie et la responsabilisation du télétravailleur, ainsi que la confiance mutuelle et la transparence communicationnelle entre le manager et son subalterne, peuvent être des leviers puissants pour gagner en temps et rendre le suivi plus rapide et efficace, tout en maintenant une relation humaine continue et personnelle.

Quoi qu'il en soit, l'étude de cette problématique nécessite de s'appuyer sur des observations empiriques et des enquêtes qualitatives auprès de managers et de télétravailleurs, afin de définir des dispositifs permettant de créer un équilibre entre les impératifs de disponibilité des managers, de suivi régulier et continu, qui peuvent s'avérer chronophages, et les exigences économiques de l'organisation qui nécessitent que le manager limite le temps qu'il consacre à l'encadrement de ses subalternes pour être lui-même productif.

## CONCLUSION

Ce travail, dont l'objet d'étude a été choisi avant le confinement, s'est retrouvé au cœur des questions d'actualité en matière de gestion des ressources humaines et de management du travail. Cet événement inédit et exceptionnel nous a offert un terrain d'enquête grandeur nature sur les modalités de travail et de management à distance. À ce titre, nous devons aujourd'hui nous questionner sur ce qu'il restera de cet événement une fois la crise sanitaire entérinée. Quelles évolutions du télétravail pouvons-nous attendre ? Voici quelques-unes de nos hypothèses...

### **I. LE TELETRAVAIL APRES LA CRISE SANITAIRE : QUELLES IMPLICATIONS HUMAINES, ORGANISATIONNELLES ET MANAGERIALES POUR L'AVENIR ?**

Dans ce contexte de confinement, inattendu, soudain et exceptionnel, le télétravail contraint et permanent à domicile a été une réponse organisationnelle indispensable pour les entreprises, afin de maintenir leur activité malgré la fermeture des locaux, ou tout du moins de permettre aux fonctions administratives, pouvant exercer leur activité à distance, de garder un blanc d'activité.

#### **A. Un télétravail qui chamboule l'équilibre social et organisationnel de nombreuses organisations**

Le confinement a provoqué une forme de télétravail inédite, exceptionnelle et très particulière, car elle fut contrainte, permanente et fortement soumise aux contraintes personnelles et familiales du domicile, parfois bruyant, mal équipé ou trop petit. Ce travail à distance ne s'est donc pas exercé dans des conditions optimales de travail. Les télétravailleurs ont dû s'adapter rapidement aux équipements mis à disposition par l'entreprise et à ceux disponibles à domicile, en composant avec les contraintes du moment, sans pouvoir y remédier dans l'immédiat. Et pourtant, la grande majorité de ceux qui ont goûté au télétravail durant cette période, semblent avoir appréciés ses avantages et nous disent avoir davantage envie de télé-travailler à l'avenir.

Néanmoins, comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, le caractère exceptionnel de ce télétravail forcé en confinement a mis en exergue un certain nombre de dysfonctionnements organisationnels et managériaux, qui nous invitent aujourd'hui à repenser la notion de travail, ainsi que les modalités de management et de travail en équipe, en fonction de cette expérience. Elle nous a fait prendre conscience que nos conditions habituelles de management et de travail individuel et collectif, ne sont pas forcément optimales et qu'elles peuvent être améliorées. En effet, les télétravailleurs se sont aperçus de manière flagrante que leur travail « classique », en présentiel,

comprend un ensemble de contraintes inutiles qui leur font parfois gaspiller une partie importante de leur temps de travail et de loisir, comme des réunions interminables, des déplacements quotidiens et pendulaires extrêmement chronophages, fatigants et improductifs, ou encore des interruptions fréquentes par les collègues qui constituent une perte de temps, de concentration et d'efficacité en entreprise. Cette période a d'ailleurs fait prendre conscience à une partie des télétravailleurs que leurs conditions de travail étaient beaucoup trop insatisfaisantes. Ils attendent et espèrent désormais de véritables évolutions sur leur poste de travail, avant même d'avoir envie de revoir leurs collègues ou de célébrer la fin de cette période difficile.

Par ailleurs, il semblerait que le télétravail ait une faculté à homogénéiser le niveau de contrôle managérial. En effet, comme nous l'avons mentionné dans cette étude, les télétravailleurs qui étaient peu contrôlés dans leur travail en présentiel ont vu leur activité davantage surveillée par leur supérieur hiérarchique, alors que ceux qui étaient particulièrement contrôlés en présentiel ont constaté un relâchement de cette contrainte à distance.

Enfin, le développement du télétravail a tendance à creuser les différences entre les salariés qui peuvent être télétravaillés, ceux qui le pourraient mais qui n'ont pas un logement adéquat pour le faire régulièrement à l'avenir, et ceux dont le métier est par nature impossible à téléscoper à domicile, comme les serveurs en restauration, les ouvriers de production, les techniciens de surface ou encore le personnel médical des cliniques et hôpitaux. Des différences pouvant être considérées comme une inégalité et un privilège de plus accordé à certaines fonctions qui jouissent déjà d'autres avantages et de conditions de travail considérées comme « faciles », par ceux qui ne peuvent pas travailler à distance. Le télétravail se présente donc comme un mode d'organisation susceptible de générer l'indignation et la frustration des professions ne pouvant pas en bénéficier, menaçant ainsi le fragile équilibre social des organisations composées de ces différentes populations.

## **B. Un management à rude épreuve ? Ne serait-il pas temps d'en repenser globalement les pratiques, au-delà du seul management du télétravail ?**

Indéniablement, cette période de confinement a mis en évidence les failles et les limites des pratiques et des méthodes de management actuelles. Cette période nous offre ainsi l'occasion de repenser le management du travail. Nous avons précédemment constaté que lorsqu'il est exercé à distance, le travail nécessite de construire une relation de proximité, régulière et continue, pour contrebalancer la distance physique et psychologique, et ainsi effectuer un suivi de qualité en évitant les déperditions d'informations. Les salariés semblent avoir besoin que leur manager sorte de leur

posture politique et la simple dimension « communicationnelle » de son activité, pour être davantage au service de leurs besoins, de leurs demandes et de leur activité. Un management que l'on pourrait qualifier de « pragmatique » et dont la principale tâche est ramenée à l'essence même de son rôle : encadrer l'activité productive réelle de ses subalternes et instaurer une relation humaine de travail, aussi bien individuelle que collective au sein de l'équipe.

Est-ce un nouvel horizon du management ? Il est certain que cette période a mis en exergue une réalité déjà présente depuis longtemps dans les organisations, en faisant peut-être office de révélateur, de loupe ou d'accélérateur. En effet, ce confinement fut un événement exceptionnel, certes, mais les disfonctionnements organisationnels qui ont pu être constatés et pointés du doigt pendant cette période ne sont pas nouveaux. Ils sont l'aboutissement de dynamiques qui étaient déjà sous-jacentes depuis longtemps, et ne sont que la continuité et le révélateur d'une réalité déjà à l'œuvre depuis des décennies. Dès lors, il sera difficile pour les organisations de passer à côté d'une réflexion humaine et organisationnelle sur le rôle de leurs différentes lignes managériales. Les organisations vont être amenées à renforcer certaines couches managériales qui leur semblent utiles et productives sur le terrain, à en modifier d'autres pour les ramener au service du travail productif et peut-être édulcorer certaines de leurs tâches superflues. Mais les organisations vont être amenées à en supprimer certaines, que le télétravail en confinement a révélé quelque peu inutiles au bon déroulement de la production. Nous pouvons alors nous interroger sur ce constat. Ces couches managériales sont-elles vraiment inutiles au point d'être supprimées, ou plutôt, n'ont-elles pas besoin d'une remise à plat de leur fonction ? N'avons-nous pas surtout besoin que les modalités de management soient différentes, et même plus largement que les modalités de travail actuelles évoluent dans les organisations ?

Les données de l'enquête auprès des CAF mettent en lumière le caractère exceptionnel et révélateur de cette période de télétravail en confinement, concernant notre rapport au travail et à notre hiérarchie managériale. En effet, lorsque nous avons demandé aux répondants ce dont ils pensaient avoir besoin lorsqu'ils retourneraient dans les locaux de travail en entreprise, la majorité d'entre eux nous a répondu : « *d'envisager de nouvelles manières de travail* » (56,6%). Et ce, avant même de vouloir échanger de nouveau avec leurs collègues, de célébrer la fin de cette période difficile, de se former, d'avoir de l'aide de la part de l'encadrement, ou encore un soutien psychologique (voir tableau page suivante). Ces chiffres nous montrent la résonance de cette période et l'importance de la prise conscience des salariés quant à leur besoin de voir leur travail évoluer, et pas seulement d'un point de vue organisationnel. Ainsi, nous sommes très certainement en train de vivre un tournant, une page d'histoire du travail, que les organisations auront du mal à nier, pour celles qui se montrent encore réfractaires au développement du télétravail.



Réponse à la question : « En ce qui concerne le retour sur le lieu de travail, de quoi pensez-vous avoir besoin ? »

	Pourcentage CAF
D'envisager de nouvelles manières de travailler	56,1%
D'échanges avec les collègues	51,6%
De célébrer la fin de cette période difficile	42,7%
De rien de spécial	25,1%
De me former	13,7%
De l'aide de l'encadrement	10,3%
D'un soutien psychologique	4,6%

Figure 32 - Ce dont les salariés des CAF interrogées disent avoir besoin dans l'optique d'un retour sur le lieu de travail.

Au-delà des mutations organisationnelles et managériales qui attendent nos organisations, nous pouvons aussi nous arrêter pour constater qu'il est finalement navrant et inquiétant d'incomber le management à faire tout simplement ce qui est l'essence même de son rôle. N'est-il pas en effet un peu pathétique de préciser que nos organisations ont besoin d'un management « de proximité à distance », d'un management « du travail réel » (CONJARD, 2014), ou encore d'un « *servant leadership* » (PERRIER *et al*, 2018). Le management ne devrait-il pas toujours être enraciné dans le réel, en ligne directe avec ses collaborateurs, pour leur apporter les outils, les informations et le suivi nécessaire à l'exercice de leur travail de manière efficace et agréable. Ne sommes-nous pas en train d'incomber le management de faire simplement « son travail » ? Et dans ce cas, comment se fait-il que nous en soyons arrivés à ce constat ? Pourquoi nos modèles d'organisation, nos principes de direction et nos cultures d'entreprise en sont arrivées à être à ce point productrices d'incohérences, alors qu'elles se voulaient construites dans une optique d'efficacité et de rendement ?

Toutes ces questions témoignent des dysfonctionnements qui gangrènent les organisations depuis des décennies, et que la digitalisation et l'ubérisation du travail n'ont fait qu'exacerber. Le développement du télétravail invite plus que jamais les organisations à construire de nouvelles régulations sociales, qui serviront bien sûr toujours la logique productiviste de la plupart des organisations, mais en s'appuyant davantage sur le bien-être, la motivation et l'engagement des ressources humaines, plutôt que sur leur exploitation par le contrôle et la culture de l'urgence, qui s'avère aujourd'hui improductive. De nouvelles régulations sociales qui nous demandent de repenser les valeurs et les cultures d'entreprises, ainsi que notre rapport au travail et les modalités de management du travail, qui semblent avoir atteint un point d'asphyxie et de non-retour.

### **C. Et demain : peut-on s'attendre à une explosion du télétravail ?**

Ce contexte exceptionnel de télétravail forcé en confinement a conduit à une massification de cette pratique pour plusieurs millions de salariés, dont une grande partie n'avait encore jamais eu l'occasion de travailler depuis chez elle. En sortie de confinement, certains salariés ont été appelés à retourner dans les locaux de l'entreprise, d'autres poursuivent encore aujourd'hui un travail distancié. Et demain ? A quelle évolution du télétravail peut-on s'attendre ? Les entreprises vont-elles rapatrier sur site tous les salariés et reprendre la même organisation du travail qu'auparavant ? Cet évènement exceptionnel va-t-il contribué à développer le travail à distance de manière significative ?

Indéniablement, les organisations ne pourront pas nier le chamboulement provoqué de cette massification du télétravail, ainsi que la nécessité de se montrer plus opérationnel sur la mise en œuvre logistique, numérique et humaine d'une solution de travail à distance, pour prévenir de nouvelles crises sanitaires ou sociales à l'avenir. De plus, elles ne pourront pas nier les injonctions des salariés à changer leurs modes d'organisations actuels, à faire évoluer leurs conditions de travail individuel, en équipe, ainsi que leur modalité d'encadrement en entreprise, notamment en télé-travaillant davantage à l'avenir.

Les résultats globaux de l'enquête nous montrent une très nette envie d'un télétravail plus important dans les pratiques quotidiennes de travail pour l'ensemble des répondants. En effet, lorsque nous leur avons demandé s'ils souhaitaient « *pouvoir télé-travailler d'une manière plus importante, après le confinement ?* » alors que 39,2% des répondants de l'enquête initiale et 68,6% des salariés des CAF interrogées n'avaient jamais télé-travaillaient avant le confinement, leurs réponses ont été significatives (voir tableaux page suivante). Des chiffres qui surprennent sur le faible développement du télétravail au sein des CAF, en comparaison avec notre échantillon initial, plus hétéroclite, puisque venant de types d'organisations et de catégories de professions très différentes.

Malgré les inconvénients, les risques et les limites du télétravail, dont certains ont même été exacerbés en période de confinement, les télétravailleurs semblent vouloir désormais augmenter sa pratique dans leur travail quotidien. On observe en effet qu'au global, ils sont 65,9% à vouloir explicitement télétravailler davantage. 24,7 % de l'échantillon initial et 41,6 % des salariés des CAF interrogées se disent même très favorables, alors que seulement 6,7% expriment un franc refus au global. Cela signifie que les avantages du télétravail ont été largement appréciés par les répondants, gommant ainsi le poids des inconvénients relevés en parallèle. Néanmoins pour beaucoup, cette envie de télé-travailler davantage à l'avenir doit nécessairement s'accompagner d'une alternance entre le travail à domicile et le travail en présentiel. En effet, une pratique alternée permettrait sans nul doute de diminuer l'importance des contraintes d'un télétravail permanent, qui engendre un grand manque de lien social,

un sentiment d'isolement et un brouillage des frontières. Cette alternance ne les ferait sans doute pas disparaître, mais elle permettrait déjà de réduire les risques engendrés par ces inconvénients, en matière de baisse de l'engagement, de la santé, du bien-être et in fine de la performance des télétravailleurs à domicile. Par ailleurs, il semble très important que le télétravail soit une pratique permise, encadrée et organisée par les entreprises, mais qu'elle ne soit pas imposée aux télétravailleurs, qu'elle demeure toujours sur la base du volontariat, excepté en période de crise comme nous l'avons connu avec le confinement national en 2020. Un volontariat important à respecter, car les chiffres nous montrent quand même que sur l'ensemble des répondants, 18 % demeurent plutôt défavorables à renouveler l'expérience du télétravail.

Réponse à la question : « Après le confinement, auriez-vous envie de pouvoir télé-travailler d'une manière plus importante ? »

	Nombre total de réponses	% Total	% Échantillon initial	% CAF
Pas du tout	652	6,7 %	7,1 %	6,6 %
Pas vraiment	1103	11,3 %	15,8 %	10,6 %
Neutre	1588	16,2 %	21,9 %	15,4 %
Oui	2590	26,5 %	30,4 %	25,9 %
Tout à fait	3851	39,4 %	24,7 %	41,6 %
<b>Total</b>	<b>9775</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Figure 33 - Proportion de l'ensemble des répondants de l'enquête qui souhaite télé-travailler davantage à l'avenir.

En sachant qu'avant le confinement, une faible part des répondants télé-travaillait régulièrement :

	Nombre total de réponses	% Total	% Échantillon initial	% CAF
Jamais	6353	64,6 %	39,2 %	68,6 %
Quelques fois	1113	11,3 %	27,4 %	8,8 %
Environ 1 fois par mois	237	2,4 %	5,6 %	1,9 %
Environ 1 fois par semaine	879	8,9 %	16,8 %	7,7 %
Plusieurs fois par semaine	1090	11,1 %	8,4 %	11,5 %
Systématiquement	168	1,7 %	2,4 %	1,6 %
<b>Total</b>	<b>9830</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Figure 34 - Pratique du télétravail avant le confinement de l'ensemble des répondants de l'enquête.

Nos observations sont a priori dans le même ordre d'idée que l'enquête réalisée par MALAKOFF HUMANIS (2020), que nous avons citée précédemment, et qui nous dit que 75% des salariés interrogés et 65% des dirigeants pensent que le travail sera amené à se développer dans les cinq années qui viennent. Néanmoins, restons vigilants quant à l'interprétation de ces chiffres, contrairement à ce que nous pouvons lire ou entendre dans les médias. En effet, l'enquête a demandé à ses répondants s'ils pensaient que le télétravail allait se développer, et non s'ils voulaient que le télétravail se développe. Une nuance importante, puisque finalement, au vu de la tournure de phrase de cette question, nous ne pouvons pas dire si les salariés et les dirigeants interrogés ont envi que le télétravail se développe, mais seulement qu'ils s'attendent à le voir évoluer.

## **II. UN ETAT DES LIEUX DES RECHERCHES ACTUELLES EN MATIERE DE TELETRAVAIL, AUTOUR DES QUESTIONS DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL, DE PERFORMANCE ET DE MANAGEMENT A DISTANCE**

Il y a dix ans, CRAIPEAU (2010) nous disait que le télétravail est intégré dans le quotidien des personnes comme un progrès social, alors que peu de gens le pratiquent véritablement. La plupart font du travail implicite et non contractualisé, de façon mobile ou depuis chez eux le soir et les week-ends, en plus de leurs heures de travail présentes dans les locaux de l'entreprise. Il ajoute que finalement, cette utopie du bien-être et de la flexibilité au travail que prône cette image du télétravail n'est en réalité très éloignée de la majorité des pratiques réelles, qui procurent plus de stress, de fatigue et de surcharge de travail que de bien-être (CRAIPEAU, 2010).

Aujourd'hui, on constate que les chiffres avancés sur la diffusion du télétravail sont très variables, selon les paramètres et les échantillons considérés, notamment parce que la définition juridique du télétravail intègre elle-même des formes de travail à distance assez éclectiques (travail à domicile, en télécentre, régulier, occasionnel, etc.) La comparaison de ces différentes données implique alors de bien cerner, puis distinguer la définition du télétravail prit en compte par l'étude, qui peut d'ailleurs parfois manquer de clarté et reste vague à ce sujet. Pour corroborer l'analyse de CRAIPEAU (2010), notamment avec les données de l'enquête de MALAKOFF HUMANIS (2020) précédemment citée, on constate que le télétravail est une pratique plus souvent implicite et non contractualisée. Une réalité qui pourrait d'ailleurs se voir chambouler et formalisée à la suite de cette expérience de télétravail forcé, continu et prolongé en période confinement.

Néanmoins, à *contrario* des hypothèses de CRAIPEAU (2010), il semble que les effets positifs du télétravail sur le bien-être des salariés, la flexibilité gagnée par ces derniers et les facilités de concentration offertes par le travail à domicile, incite la majorité des salariés français à télé-travailler

davantage aujourd'hui. Bien sûr, nous ne nions pas les risques induits par ce travail à distance, qui peut engendrer une forme de stress et/ou de fatigue chez les télétravailleurs, une augmentation de la pression managériale, un risque d'isolement, ou encore un brouillage des frontières entre la vie privée et la vie professionnelle. Des risques qui peuvent en effet être source de désengagement et de désaffiliation pour les salariés, et de surcroît s'avérer délétère pour le bien-être et la performance de ces derniers. Néanmoins, il semble que les télétravailleurs trouvent ses avantages suffisamment satisfaisants pour contrebalancer largement ses inconvénients (MALAKOFF HUMANIS, 2020 ; ABORD DE CHATILLON *et al*, 2020). Des inconvénients qui n'est alors pas question de nier, mais justement qu'il convient d'identifier pour les organisations, afin de proposer des pratiques organisationnelles et managériales visant à les réduire, afin de pouvoir pleinement profiter de ses avantages avec des risques limités.

De manière globale, l'analyse de la littérature et des études empiriques anglophones et francophones, qui ont tendance à s'ignorer tout en répétant des choses voisines depuis les années 1980, nous donnent l'impression que la recherche produit des choses en vase clos, sans une réelle synergie avec les pratiques réelles des organisations, aussi bien publiques que privées, qui parfois méconnaissent ce sujet et manquent de modèles applicables de manière concrète. Une observation qui questionne sérieusement l'impact de la recherche sur le monde des organisations et pointe du doigt le décalage entre ce que « sait » la science, ou ce qu'elle pense savoir, et ce que font quotidiennement les entreprises.

D'où l'intérêt de faire des recherches qui vont plus loin dans leur analyse phénoménologique, en combinant des enquêtes quantitatives et qualitatives auprès de télétravailleurs et de managers, issus d'entreprises et d'équipes de travail de diverses tailles, afin de comprendre les modalités de management et de travail en équipe utilisées actuellement dans les organisations, dont les dysfonctionnements nous invitent à repenser les notions de travail et de management. Une analyse qui nous permettrait de proposer de nouvelles pratiques concrètes, modulables et adaptables à tout type d'organisation, selon la taille et la nature des organisations, selon leurs moyens humains, logistiques et économiques, mais aussi selon la typologie des équipes de travail. Une recherche proche du terrain que nous voulons à la hauteur de ce que nous attendons des managers, lorsque nous les appelons à être plus proches de leurs subalternes, en adoptant une posture de managers de proximité à distance.

### III. DES PISTES DE RECHERCHE A DEVELOPPER ET QUELQUES APPUIS CONCEPTUELS ET METHODOLOGIQUES POUR LES CONDUIRE

Notre étude met finalement en exergue la densité des champs que couvre la pratique du télétravail, aussi bien d'un point de vue organisationnel qu'humain, ainsi que les vides théoriques et empiriques qu'il nous reste à couvrir.

C'est pourquoi, dans une optique d'approfondissement de cette étude, nous pourrions nous appuyer sur différents encrages théoriques qui nourrissent ces questions d'engagement des salariés dans leur travail, de motivation, de bien-être, de performance, de travail en équipe et de management à distance. Nous pouvons ainsi citer différentes théories, notamment celle de régulation sociale par l'articulation du contrôle et de l'autonomie de REYNAUD (1988), ainsi que la théorie de la conservation des ressources d'HOBFOLL (1989, 2011, 2018), et enfin, celle de l'autodétermination de DECI et RYAN (2002). Nous pourrions également citer différents modèles, comme celui du management de proximité de O'LEARY *et al* (2014), ainsi que la modélisation du bien-être au travail par le S.L.A.C. (Sens, Lien, Activité et Confort) de ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015), et enfin, le concept du « *servant leadership* » de BELET (2013). Ces différents appuis théoriques nous permettront ainsi de conduire, de structurer et d'analyser les résultats d'études et d'enquêtes qualitatives et quantitatives, afin de proposer un cadrage et une lecture conceptuelle des observations de terrain.

Nous pourrions en effet envisager de réaliser plusieurs enquêtes quantitatives et qualitatives, afin de combler les manques de la littérature, notamment en étudiant le niveau de stress, de fatigue, d'engagement, de bien-être et de performance des télétravailleurs français, ainsi que les modalités de management et de travail en équipe à distance. Pour cela, il serait représentatif et intéressant d'un point de vue comparatif, de réaliser ses études auprès de plusieurs organisations de nature très diverses (administration publique, grande entreprise, PME, entreprise de service, industrie, etc.) Il semblerait pertinent d'interroger si possible des dirigeants sur leur perception du télétravail, sur ses avantages, ses inconvénients et ses modalités de management, mais aussi sur leur stratégie de développement du télétravail, d'un point de vue organisationnel, humain, sanitaire, économique, relationnel et managériale, s'ils souhaitent le développer bien sûr. Il serait également important d'interroger des télétravailleurs avec responsabilités managériales, sur les différentes thématiques que nous avons abordé précédemment, tel que nous avons déjà pu le faire avec cette enquête, mais avec un échantillon de managers peut-être plus représentatif. Bien sûr, cette étude débuter pendant le confinement, que nous allons poursuivre avec les deux prochaines étapes de l'enquête, sera une source de données majeure pour la suite de cette étude. Enfin, comme nous l'avons évoqué dans la dernière partie de ce travail, il semble important de construire un management de proximité à distance

qui prenne en compte la diversité et les particularismes des équipes et des profils de managers, contrairement à ce que la recherche semble avoir souvent proposé jusqu'à présent. Cet éventail infiniment varié de situations est en effet très important à prendre en compte. Bien sûr, il est inévitable et irréalisable pour la recherche de penser des modalités de management et de travail en équipe parfaitement adaptées à chacune d'entre elles, ce serait impossible. Néanmoins, il paraît important avant toute chose de s'immiscer, d'observer, d'interroger et de comprendre le fonctionnement de différentes typologies d'équipe de travail et de managers, notamment selon leur taille, le type d'entreprise, leur composition et le profil du manager, afin d'apporter des nuances aux modèles proposés aujourd'hui par la littérature, voire même de construire de nouveaux modèles, plus proches de la diversité présente dans nos organisations, mais aussi plus concrets et adaptatifs.

Nous pouvons ainsi nous attendre à ce que ces différents sujets d'étude, dans leur diversité, relèvent la complexité et le caractère multidimensionnel du télétravail, mais aussi la variété des organisations, des typologies d'équipe et des configurations de management, qui nous oblige à penser les pratiques d'encadrement de manière plus singulière et adaptée à la réalité du terrain, emprunte des diversités et des particularismes observées. Un éventail de situations que les théories et les modélisations ont parfois tendance à englober ou à survoler d'un peu trop haut, empêchant ainsi les organisations d'en dégager des pratiques concrètes de management et de travail en équipe. Ce serait donc ici l'ambition d'un futur projet de recherche, axé sur les modalités d'un management de proximité dans un contexte de travail à distance, et qui plus est à domicile. Comment un tel management de terrain peut-il susciter un engagement durable de leurs collaborateurs à distance, aussi bien dans leur travail et au sein de l'équipe, afin de développer leurs performances individuelle et collective, tout en favorisant leur bien-être au travail dans ses dimensions social, psychique et physique ? Quels sont les ressorts de ce management ? Quelle forme peut-il prendre, pour offrir un suivi professionnel et humain régulier, sans être pour autant terriblement chronophage pour les managers ? Comment s'adapter aux besoins individuels, tout en gardant une ligne conduite uniforme ? Finalement comment trouver un équilibre organisationnel acceptable et favorable pour chaque acteur de l'organisation, qui permette à la fois de profiter des avantages du télétravail et de fournir des conditions de bien-être aux salariés, tout en limitant les risques induits par cette pratique, afin de servir également la logique de rentabilité et de performance des entreprises ? Une articulation entre différents enjeux qui apparaît comme un subtil jeu d'équilibriste, bien difficile à mener, mais qui n'en a pas moins un défi majeur pour les organisations actuelles, d'autant plus au sortir de cette crise sanitaire, qui marquera sans nulle doute un tournant dans la pratique et le développement du télétravail en France, voire dans le monde. Un tournant qui offre un champ d'étude inédit pour la recherche, et que nous sommes invités à saisir aujourd'hui plus que jamais.

Dans cette optique, les théories et les modélisations, que nous avons citées précédemment, seront pour nous des grilles d'intelligibilité du réel qui, agrémentées par les précédentes études empiriques réalisées sur les différents aspects du télétravail et du management en général, nous permettront non seulement d'interpréter nos résultats, de les comparer et de les nuancer, mais aussi de dégager et de mettre en lumière de nouveaux phénomènes, de nouvelles grilles d'analyse. Et *in fine* nous l'espérons, de proposer des pratiques concrètes, à la fois adaptables à la diversité des situations organisationnelles, mais aussi transposables au management non seulement du télétravail, mais tout simplement au management du travail dans l'ensemble de l'organisation, qu'il soit en présentiel ou à distance.



## BIBLIOGRAPHIE

- ABORD DE CHATILLON E. et RICHARD D.** (2015). « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail pour le SLAC. » Dans *Revue française de gestion* (n°249, p. 53-71).
- ABORD DE CHATILLON E., LABORIE C., RICHARD D. et VALETTE A.** (2020). « Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? » Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020. Rapport de recherche de la Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes, publié le 11 mai 2020.
- AGUILERA A., LETHIAIS V., RALLET A. et PROULHAC L.** (2016). « Le télétravail, un objet sans désir ? Métropolisation, cohésion et performances : futurs pour nos territoires ? » Dans *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* (p.245-266). Armand Colin.
- ANTONOVSKY A.** (1987). "The salutogenic perspective: toward a new view of health and illness", *Advances, Institute for the Advancement of Health* (Vol. 4, N° 1, p. 47-55).
- AUBERT N.** (2003). *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*. Flammarion.
- AUDI P.** (2010). « Remarques sur le sentiment d'appartenance. » Dans *Les Temps Modernes* (n° 661, p. 146-158).
- BAILEY D.E. et KURLAND N.B.** (2002). "A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work." In *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* (n°23, p. 383-400).
- BARDELLI P. et ALLOUCHE J.** (2012). *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* Armand Colin, Collection : Recherches (392 pages).
- BELET D.** (2013). "Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management." Dans *Gestion 2000* (Volume 30, p. 15-33).
- BEN-SHAHAR T.** (2008). *L'apprentissage du bonheur : principes, préceptes et rituels pour être heureux*. Belfond, Paris.
- BENTHAM J.** (1838). "Principles of international law." "Plan for a universal and perpetual peace." In Bowring John, ed., *The Works of Jeremy Bentham* (Vol. 2), Edinburgh: William Tait.
- BESSIRE D. et FABRE P.** (2011). « Enjeux et limites du pilotage par les indicateurs en management public, l'exemple de la recherche en science de gestion. » Dans *Comptabilité, économie et société*. Montpellier, France.
- BIÉTRY F. et CREUZIER J.** (2013). « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). » Dans *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (n°87, p. 23-41).

- BOBOC A. et DHALEINE L.** (2008). « Faire du privé au bureau, une question de genre ? » Dans *Réseaux* (n°145-146, p. 393-416).
- BRIEF A.P.** (1981). "Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research." In *Human relations*.
- BRIEF A.P. et ATIEH J.M.** (1987). "Studying job stress: Are we making mountains out of molehills?" In *Journal of Organizational Behavior*.
- BRUNELLE E.** (2009). « E-Leadership : L'art de gérer les distances psychologiques. » Dans *Revue internationale de Gestion* (n°34, p. 10-20).
- BRUNELLE E.** (2010). « Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. » Dans *Management International* (n°14, p. 23-35).
- CAMPBELL J.P.** (1990). "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology." In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press (Vol. 1, p. 687-732).
- CARLSON S.** (1951). *Executive Behaviour*. Strombergs, Stockholm.
- CHAKOR T.** (2019). « Libérés, délivrés ? Les conséquences du droit à la déconnexion pour les salariés. » In The Conversation article [en ligne]: <https://theconversation.com/liberes-delivres-les-consequences-du-droit-a-la-deconnexion-pour-les-salaries-116716>
- CHARLES-PAUVERS B., COMMEIRAS N., PEYRAT-GUILLARD D. et ROUSSEL P.** (2007). *Chapitre 3 - La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques*. Dans **SAINT-ONGE S. et al**, *Gestion des performances au travail*. De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches » (p. 97-150).
- CLOT Y. et LITIM M.** (2008). « Activité, santé et collectif de travail. » *Pratiques psychologiques*, (Vol. 14, p. 89-105).
- CLOT Y. et LHUILLIER D.** (2015). *Perspectives en clinique du travail*. Collection : Société - Poche, Éditeur : ERES (272 pages).
- CONJARD P. et JOURNOUD S.** (2013). « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. » Dans *Management & Avenir* (n° 63, p. 81-97).
- CONJARD P.** (2014). *Le management du travail*. Lyon : ANACT (193 pages).
- COOK C.D. et BEAUJOT, R.P.** (1996). "Labour force interruptions: The influence of marital status and presence of young children." In *Canadian Journal of Sociology / Cahiers canadiens de sociologie* (p. 25-41).
- COUDÈNE M. et LEVY D.** (2013). « De plus en plus de personnes travaillent en dehors de leur commune de résidence. » Pôle Analyse territoriale, INSEE Première (n°1605).

**COUTROT T.** (2004). « Le télétravail en France : 2% des salariés le pratiquent à domicile, 5% de façon nomade. » *Premières Synthèses, DARES* (N°51, Décembre).

**COWEN E.L.** (1994). "The enhancement of psychological wellness: challenges and opportunities". *American Journal of Community Psychology* (Vol. 22, p. 149-179).

**CRAIPEAU S.** (2010). « Télétravail : le travail fluide. » Dans *Quaderni* (n°71, p. 107-120).

**DANIELS K., LAMOND D. et STANDEN P.** (2001). "Teleworking: Frameworks for Organizational Research." In *Journal of Management Studies* (n°38, p. 1151-1185).

**DE BEER A.** (2006). « Le télétravail en perspective. » Dans *Futuribles* (n°317, p. 59-78).

**DECI E.L. et RYAN M.** (2001). "To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being." In *Annual Review of Psychology* (Vol. 52, p. 141-166).

**DECI E.L. et RYAN M.** (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. University of Rochester Press.

**DE CONINCK F.** (2006). « La construction d'un temps transitionnel entre temps du sujet et temps de la production », in **ASKENARY P. et al.** (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse, Octarès.

**DEFÉLIX C., LE BOULAIRE M., MONTIES V. et PICQ T.** (2014). « La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance. » Dans *@GRH* (n° 11, p. 31-50).

**DEFÉLIX C., MIZZILLI I. et GOSSELIN A.** (2015). « Articuler les politiques de GRH avec les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits. » Dans *Revue de gestion des ressources humaines* (n°96, p. 60-72).

**DES ISNARDS A. et ZUBER T.** (2008). *L'open space m'a tué*. Hachette Littératures.

**DESJARDINS A. et GIGUÈRE C.** (2013). « Santé mentale au travail : l'échec du droit à épouser une approche systémique. » Dans *Les Cahiers de droit* (n°54, p. 359-388).

**DETCHESSAHAR M.** (2011). « Santé au travail. » Dans *Revue française de gestion* (n° 214).

**DETCHESSAHAR M.** (2013). « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. » Dans *Negotiations* (n° 19).

**DI MARTINO V. et WIRTH L.** (1990). "Telework: a new way of working and living." In *International Labour Review* (n°129, p. 529-554).

**D'IRIBARNE A.** (2013). « L'aménagement des bureaux : Un outil de management de la conduite du changement. » Dans *Cadres-CFDT* (n°457).

**DGT, ANACT et INRS** (2015). *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out. Mieux comprendre pour mieux agir*. Conception : DICOM, Édition n° 15-045.

**DUBOIS M. et RETOUR D.** (1999). « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées. » Dans *Psychologie du travail et des organisations* (n°5, p. 225-243).

**DUJARIER M.L.** (2015). *Le management désincarné*. Paris : La Découvert.

**DUMAS M. et RUIILLER C.** (2014). « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? » Dans *Management & Avenir* (n°74, p. 71-95).

**DUMAS M., RUIILLER C. et CHÉDOTEL F.** (2017). « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. » Dans *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* (n°27, p. 3-28).

**FELSTEAD A., JEWSON N. et WALTERS S.** (2003). "Managerial control of employees working at home." In *British Journal of Industrial Relations* (n°41, p. 241-264).

**FERNANDEZ V., GUILLOT C. et MARRAUD L.** (2014). « Télétravail et "travail à distance équipé" : Quelles compétences, tactiques et pratique professionnelles ? » Dans *Revue française de gestion* (n°238, p. 101-118).

**FIEDLER K.** (2011). "Voodoo correlations are everywhere - not only in neuroscience." In *Perspectives on psychological science* (Vol. 6, n°2, p. 163-171).

**FISHER K. et FISHER M.D.** (2001). *The Distance Manager*. McGraw-Hill, 252 pages.

**FLÜCK C.** (2001). *Compétences et performances : une alliance réussie*. Demos.

**FREUDENBERGER H.J.** (1974). « Staff burn-out. » Dans *J Soc Issues* (p. 30-159).

**GÉNIN E.** (2009). « L'empiètement du travail des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle. » Dans *Gestion* (n°3, vol. 34, p. 128-135).

**GERMAIN O.** (2018). *Uber, c'est on achève bien les chevaux*, AOC. Media, publiée le 14 mai 2018. [En ligne] DOI : 10.13140/RG.2.2.34713.52326.

**GIBSON J.W., BLACKWELL C.W., DOMINICIS P. et DEMERATH N.** (2002). "Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work." In *Journal of Leadership & Organizational Studies* (n°8, p. 75-86).

**GOLLAC M. et BODIER M.** (2011). « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. » Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.

**GOMEZ P.Y.** (2013). *Le travail invisible*. Enquête sur une disparition, François Bourin Editeur, Paris.

**GOSELIN E. et LAUZIER M.** (2011). « Le présentéisme : Lorsque la présence n'est pas garante de la performance. » Dans *Revue française de gestion* (Vol. 211, n°2, p. 15-27).

- GREENAN N.** (2012). *TIC et conditions de travail*. Les enseignements de l'enquête COI, rapport de recherche. Centre d'études de l'emploi, Noisy-le-Grand.
- GROEN B.A., VAN TRIEST S.P., COERS M. et WTENWEERDE N.** (2018). "Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls." In *European Management Journal* (n°36, p. 727-735).
- HALBESLEBEN J.R.B.** (2006). "Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model." In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 91, n° 5, p. 1134-1145).
- HALLÉPÉE S. et MAUROUX A.** (2019). « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? » *DARES Analyses* (N°51, Novembre).
- HAMEL G. et BREEN B.** (2007). *The Future of Management*. Cambridge, Harvard Business Review Press (288 pages).
- HARDILL I. et GREEN A.** (2003). "Remote working - altering the spatial contours of work and home in the new economy." In *New Technology, Work and Employment* (n°18, p. 212-222).
- HELLRIEGEL D. et SLOCUM J.W.** (2006). *Management des organisations*. De Boeck supérieur.
- HOBFOLL S.E., LILLY R.S. et JACKSON A.P.** (1992). "Conservation of social resources and the self." The meaning and measurement of social support, Veiel & Baumann, Washington.
- HOBFOLL S.E.** (2001). *Conservation of resources theory*. Chicago: Rush University, Medical center.
- ILLEGEMS V. et VERBEKE A.** (2004). « Telework: what does it mean for management? » In *Long Range Planning* (n°37, p. 319-334).
- JACKSON P.J. et VAN DER WIELEN J.** (1998). *Teleworking: international perspectives: from telecommuting to the virtual organisation*. Psychology Press.
- JACOB G. et NATANSON M.** (2010). « La fatigue au travail, la fatigue du travail. » Dans *L'Esprit du temps*, « Imaginaire & Inconscient » (n° 25, p. 167-186).
- KAHNEMAN D., DIENER E. et SCHWARZ N.** (1999). *Well-being, The foundations of hedonic psychology*. Russel Sage Foundation, New York.
- KARASEK R.** (1979). "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign." In *Administrative Science Quarterly* (n°24, p.285-308).
- KINGMA S.F.** (2016). "The constitution of "third workplaces" in between the home the corporate office." In *New technology, Work and Employment* (n°31, p. 176-193).
- KLEIN T. et RATIER D.** (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. Centre d'Analyse Stratégique, La documentation française, Rapports et documents (n° 49, 328 pages).

- KROHMER C. et RETOUR D.** (2006). « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. » Dans **DEFELIX C., KLARSFELD A. et OIRY E.** (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris, Vuibert (p. 149-183).
- LALLÉ B.** (1999). « Nouvelles technologies et évolution de la dialectique contrôle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire. » Dans *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (Vol. 21-32-33, p. 99-113).
- LANDRAGIN F.** (2014). *Saillance physique et saillance cognitive*. Corela, CerLICO (Vol 2, n° 2, 31 pages).
- LANGSTON G. et LAUGE-KRISTENSEN R.** (2013). *Strategic Management of Built Facilities*. Routledge (256 pages).
- LAZARUS R. et FOLKMAN S.** (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Éditeur: Springer Publishing Co Inc (456 pages).
- LÉGERON P.** (2008). « Le stress professionnel. » Dans *L'information psychiatrique* (Vol. 84, n° 9, p. 809-826).
- LINHART D.** (2015). *La comédie humaine du travail*. Paris, Erès.
- MAC LELLAND D.** (1961). *The Achieving Society*. The Free Press.
- MAESTLÉ V.** (2012). « Le télétravail en France. » Dans *LBMG Worklabs*. Le 15 Juin 2012 [En ligne] : <https://www.lbmw-worklabs.com/workstyle/teletravail/le-teletravail-en-france>
- MALAKOFF HUMANIS** (2020). Synthèse étude CSA Télétravail 2020 - Regards croisés Salariés / Entreprise - 3ème édition - Conférence de presse du 11 mars 2020. [En ligne] : <https://newsroom.malakoffhumanis.com/assets/synthese-etude-teletravail-2020-2a13-63a59.html?lang=fr>
- MALONE O.** (2004). *101 Leadership Actions for Creating & Managing Virtual Teams*. Amherst, MA, HRD Press (162 pages).
- MARK G. et al** (2008) « The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress. » In *Proceedings of the SIGCHI, Conference on Human Factors in Computing Systems*, Florence, Italy - April 2008.
- MARRAUD L.** (2012). *De la conception d'une plateforme de télétravail virtualisée et unifiée : Analyses sociotechniques du travail à "distance" équipé*. Thèse (Sciences de gestion). Paris : ENST.
- MARZANO M.** (2004). « Travail compulsif et effacement de la subjectivité : l'hyperactivité comme fuite. » Dans *Travailler* (n°11).
- MASLOW A.** (1954). *Motivation and Personality*.
- MAUSS** (1924). « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives ».

- MÉRINDOL V., ROUBY E., VERSAILLES D.W. et THOMAS C.** (2009). « Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse. Dans *Management et avenir* (n°25, p. 315-334).
- METTLING B.** (2015). *Transformation numérique et vie au travail*. La Documentation Française, Septembre (p. 1).
- METZGER J.L. et CLÉACH O.** (2004). « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. » Dans *Sociologie du travail* (n°46, p. 433-450).
- MOREL-A-LHUISSIER P.** (2007). *Du télétravail au travail mobile : un enjeu de modernisation de l'économie française*. Rapport au premier ministre, La Documentation française, Paris.
- MORIN E.M. et GAGNÉ C.** (2009). « Donner un sens au travail. Promouvoir le bien-être psychologique. » Études et recherches / Rapport R -624, Montréal, IRSST.
- MORTENSEN M.** (2020). "The Three Main Challenges of Remote Working". Knowledge INSEAD. [En ligne] : <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/the-three-main-challenges-of-remote-working-13651>
- MOTOWILDO S.J.** (2000). "Job performance." Dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken NJ: Wiley (Vol. 12, p. 39-52).
- MUCCHIELLI A.** (1986). *L'identité*. Paris, PUF.
- MÜLLER T. et NIESSEN C.** (2019). "Self-leadership in the context of part-time teleworking." In *Journal of Organizational Behavior* (n°40, p. 883-898).
- NILLES J.M.** (1998). *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York, Wiley (352 pages).
- O'LEARY M.B., WILSON J.M. et METIU A.** (2014). "Beyond being there. The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues." In *Management Information Systems Quarterly* (n°38, p. 1219-1243).
- OLSON M.H.** (1983). "Remote office work: changing work patterns in space and time." In *Communications of the ACM* (N°26, P. 182-187).
- OLSON J.S., OLSON G.M. et MEADER D.** (1997). *Face-to-face group work compared to remote group work with and without video*.
- PAYRE S.** (2017). "Les PME françaises s'occupent-elles de leurs managers ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement." Dans *Revue de gestion des ressources humaines* (n° 104).
- PECH T., DUVAL G., CHEVALLIER M. et JEANNEAU L.** (2012). « Open space : l'enfer, c'est les autres ! » (p. 32-34). Dans *Alternatives Économiques* : « Compétitivité : le travail coûte-t-il trop cher ? » (N° 318, 80 pages).

- PEREIRA B.** (2018). « Mutation du rapport de subordination : le salarié “autonome” ou l’indépendant “subordonné” en France. » Dans *Management & Avenir* (n°104, p. 37-56).
- PERRIER A. MOLINES M., EL AKREMI A. et MANVILLE C.** (2018). “Opening the black box of servant leadership: The effects of servant leadership on firefighters' performance and health.” Communication au 47ème Congrès de l'ASAC, Saint Victoria, Canada.
- PLANE J.M.** (2015). *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*. Dunod.
- PONTIER M.** (2014). « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d’autonomie. » Dans *La revue des Sciences de Gestion* (n°265, p. 31-39).
- PORTER L.W. et LAWLER E.E.** (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill.: Irwin.
- RAY J.E.** (2010). « Vie professionnelle, vie personnelle et TIC. » Dans *Droit social* (n°1, p. 44-55).
- REYNAUD J.D.** (1988). « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. » Dans *Revue Française de Sociologie* (n°29, p. 113-127).
- RICHARD D.** (2012). « Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion. » Thèse de doctorat en sciences de gestion de l’Université Grenoble-Alpes.
- RICROCH L.** (2012). « En 25 ans, le temps passé à dormir la nuit a diminué de 18 minutes. » Dans *France, portrait social - Edition 2012* (p.107 à 118). INSEE Références.
- ROLLAND J.P.** (2000). « Le bien-être subjectif. Revue de questions ». *Pratique psychologique* (Vol.1, p. 5-21).
- ROQUES O.** (1999). *Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail*. Thèse de gestion sous la direction de **ROGER A.**, Université Aix-Marseille 3.
- ROSDENBLAT A.** (2016). “The Truth About How Uber’s App Manages Drivers.” In *Harvard Business Review* (6 April, p.1-5).
- SALMON K.** (2012). *Le télétravail, ou comment concilier productivité et flexibilité*. Point de vue sur le télétravail : 1-6.
- SCAILLEREZ A. et TREMBLAY D.** (2016). « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l’organisation du travail : analyse et impacte du cadre légal européen et nord-américain. » Dans *Revue de l’organisation responsable* (Vol. 11, p. 21-31).
- SELYE H.** (1936). “A Syndrome produced by Diverse Nocuous Agents.” Dans *Nature* (Vol. 138, p. 32).
- SKINNER B.S.** (1969). *L’analyse expérimentale du comportement*.
- TASKIN L.** (2003). « Les enjeux du télétravail pour l’organisation. » In *Reflets et perspectives de la vie économique* (Tome XLII, p. 81-94).



- TASKIN L.** (2006). « Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. » Dans *Interventions économiques*. Papers in Political Economy (n°34).
- TASKIN L. et EDWARDS P.** (2007). "The Possibilities and Limits of Telework in a Bureaucratic Environment: Lessons from the Public Sector." In *New Technology, Work and Employment*, (Vol. 22, p. 195-207).
- TASKIN L., TREMBLAY D.G., WALRAVE M., ROBERT F. et NAJEM E.** (2010). « Dossier : Le télétravail. » Dans *Gestion* (Vol. 35, p. 74-117). HEC Montréal.
- TECHNOLOGIA** (2014). *Étude clinique et organisationnelle permettant de définir et de quantifier le burn-out*.
- THÉVENET M.** (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris : Liaisons (205 pages).
- THOMSIN L. et TREMBLAY D.G.** (2008). "Exploring the diversity of mobile working: a detailed examination on the sequences of workplaces et job satisfaction." In *Journal of e-Working*.
- THUDEROZ C.** (1995). « Du lien social dans l'entreprise. » *Revue Française de Sociologie* (Vol. 36, n° 2, p. 325-354).
- TREMBLAY D.G.** (2012). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec, Presses de l'Université du Québec. (3ème édition, 406 pages).
- TURNER J.C.** (1979). « Comparaison sociale et identité sociale : quelques perspectives pour l'étude du comportement intergroupes. » Dans **DOISE W.** (1979). *Expériences entre groupes*. Paris, Mouton.
- VAN LU A. et VUILLIER-DEVILLERS F.** (2016). « Toujours plus de temps pour se rendre au travail. » *INSEE Analyses Grand Est* (N°13).
- VAYRE E.** (2019). « Les incidents du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. » Dans *Le travail humain* (Vol. 82, p. 1-39).
- VEREZINA M.** (2003). « Le burn-out. » Dans *Le Clinicien* (Janvier, p. 69-78).
- VROOM V.H.** (1964). *Work and motivation*. New York : Wiley.

## POUR ALLER PLUS LOIN : D'AUTRES REFERENCES A ETUDIER

**ANTTILA T., OINAS T. et NÄTTI J.** (2009). « Predictors of time famine among Finnish employees—Work, family or leisure?» In *International Journal of Time Use Research* (n°6, p.73-91).

**AUBERT N.** (2018). *@ la recherche du temps. Individus hyper connectés, société accélérée : tensions et transformations* (456 pages). Collection: Sociologie clinique, ERES.

**BENTLY T.A., TEO S.T., MCLEOD, L., TAN F., BOSUA R. et GLOET M.** (2016). “The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach.” In *Applied Ergonomics* (n°52, p. 207-215).

**BERNAUD J. et LEMOINE C.** (2012). *Traité de psychologie du travail et des organisations* (544 pages). Collection : Psycho Sup, DUNOD.

**BIÉTRY F., CREUSIER J. et LEMARIE-QUILLERIER S.** (2019). « Souvenirs, souvenirs : une étude de la relation bien-être au travail rétrospectif - Bien-être actuel. » Dans *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (n°113, p. 3-21).

**CAMPS E.** (2006). *Télétravail : sens du travail : rapports vie au travail - vie hors travail*. Thèse (Psychologie sociale du travail). Montpellier 3.

**COSTAS J.** (2013). “Problematizing mobility: A metaphor of stickiness, non-places and the kinetic elite.” In *Organization Studies* (n°34, p. 1467-1485).

**CARTAU C.** (2014) *L'informatique d'entreprise au quotidien*. Partie 3 - Les nouveaux enjeux, Chapitre 11 - La mobilité (p. 77-85). Collection : Vade-mecum Pro, Presses de l'EHESP.

**CRAGUE G.** (2006). « La place du télétravail dans la production. » Dans *Espaces et sociétés* (n°124-125, p. 131-151).

**DE MANEZES L.M. et KELLIHER C.** (2017). “Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements.” In *Human Resource Management* (n°56, p. 1051-1070).

**DIX A.J. et BEALE R.** (1996). “Remote cooperation: CSCW issues for mobile and teleworkers.” In *Springer Science & Business Media*.

**DUBET F.** (2019). *Les mutations du travail* (272 pages). Collection : Recherches, La découverte.

**FARINELLI B.** (2016). « Territoires : Préférer la mobilité ou la proximité ? » Dans *Population & Avenir* (n°728, p. 14-16).

**FONNER K. et ROLOFF M.** (2010). “Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial.” In *Journal of Applied Communication Research* (n°38, p. 336-361).

- GOLDEN T.D., VEIGA J.F. et DINO R.N.** (2008). "The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication enhancing technology matter?" In *Journal of Applied Psychology*, (n°93, p. 1412-1421).
- GURSTEIN P.** (2001). *Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life*. UBC Press.
- HADDON L. et LEWIS A.** (1994). "The experience of teleworking: an annotated review international". In *Journal of Human Resource Management* (n°5, p. 193-223).
- HAFERMAZ E.** (2020). "Out of the Panopticon and into Exile: Visibility and Control in Distributed New Culture Organizations." In *Organization Studies*.
- HALFORD S.** (2005). "Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management." In *New Technology, Work and Employment* (n°20, p. 19-33).
- HEARTH C. et LUFF P.** (1991). Collaborative activity and technological design: Task coordination in London Underground control rooms. In *Proceedings of the Second European Conference on Computer-Supported Cooperative Work ECSCW'91* (pp. 65-80). Springer, Dordrecht.
- HILL E.J., FERRIS M. et MARTISON V.** (2003). "Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life." In *Journal of Vocational Behavior* (n°63, p. 220-241).
- HINDS P. et MCGRATH C.** (2006). "Structures that work: social structure, work structure and coordination ease in geographically distributed teams." In *Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work* (p. 343-352).
- ISON J.S., OLSON G.M. et MEADER D.** (1997). *Face-to-face group work compared to remote group work with and without video*.
- ISTACE E., LAFFUT M., PLASMAN R. et RUYTERS C.** (2014). *Sphères privée et professionnelle : Vers une recomposition des rôles et des actions* (416 pages). Collection : Économie, Société et Région, De Boeck Supérieur.
- JIMENEZ J.** (1999). *Étude exploratoire des impacts organisationnels du télétravail. Influence perçue sur les rôles et les relations au travail. La perspective du manager et du subordonné*. Thèse (Sciences de gestion). Montpellier 2.
- KOSSEK E.E., LAUTSCH B.A. et EATON S.C.** (2006). "Telecommuting, control and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness." In *Journal of Vocational Behavior* (n°68, p. 347-367).
- KURLAND N.B. et BAILEY D.E.** (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. In *Organizational dynamics* (n°28, p. 53-68).

**LADREYT S., LHUILIER D., MARC J. et FAVARO M.** (2013). « Isolement et solitude au travail : l'exemple des agents d'accueil de parcs urbains. Des effets pathogènes aux processus de régulation et de dégagement. » Dans *Psychologie du Travail et des Organisations* (n°19, p. 263-278).

**LAMPERT A.** (2019). *L'autonomie du télétravailleur*. Thèse (droit). Paris 2.

**LARGIER A.** (2001). « Le télétravail : Trois projets pour un même objet. Internet et le commerce électronique. » Dans *Réseaux* (n°106, 272 pages). Lavoisier.

**LOUFRANI Y.** (2014). *Droit du travail : outils et méthodes de management. Tome 2 - Réglementation sociale de l'entreprise - Aspects négociés* (420 pages). Collection : Tripalium, EMS Editions.

**MANN S. et HOLDSWORTH L.** (2003). "The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health". *New Technology, Work and Employment* (Vol. 18, p. 196-211).

**MARCQ J. et LE ROUX S.** (2007). « Le travail : Formes récentes et nouvelles questions. » Dans *Marché et organisations* (n°4, 220 pages). L'Harmattan.

**MÉDA D. et VENDRAMIN P.** (2013). *Réinventer le travail* (272 pages). Collection : Le Lien Social, Presses Universitaires de France.

**MONNEUSE D.** (1991). *Le surprésentéisme. Travailler malgré la maladie* (120 pages). Collection : Méthodes & Recherches, De Boeck.

**MUSTAFA M.** (2012). "Work-life balance or work-life ambivalence? Managing flexibility amongst self-employed teleworkers." In *International Journal of Scientific & Engineering Research* (Vol. 3, n°8).

**OLIVEAU F.** (2017). *Microcapitalisme : vers un nouveau pacte social*. Chapitre 2 - Les mutations du travail (p. 37-51). Collection : Génération libre, Presses Universitaires de France.

**OLLIVIER D.** (2017). « Le succès du télétravail : Les effets de la nouvelle loi Travail. » Dans *Études* (p. 33-46).

**OPYÖRIÄ P.** (2011). "Managing telework risks, fears and rules." In *Management Research Review* (Vol. 34, p. 386-399).

**PERLOW L.A.** (1999). "The time famine: Toward a sociology of work time." In *Administrative science quarterly* (n°44, p. 57-81).

**RAGHURAM S., HILL N.S., GIBBS J.L. et MARUPING L.M.** (2019). "Virtual work: Bridging research clusters." In *Academy of Management Annals* (n°13, p. 308-341).

**SEELY A.** (2016). Chapter 4: The Virtual Leader: Developing Skills to Lead and Manage Distributed Teams (p. 64-77), in **ANDREW A.A., DHAWALE S., HUANG Z., HURD D., MARQUES R. et RUTAGI N.** (2016). *Strategic Management and Leadership for Systems Development in Virtual Spaces*. Hershey, Pennsylvania, IGI Global.

**SILVA C.** (2019). "The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations?" In *Technology in Society* (n°59, 101-133).

**SILVERSTONE R. et HADDON L.** (1996). « Le télétravail : révolutions des relations entre le domicile et le travail. » Dans *Réseaux* (n°79, p. 57-71).

**SIX F. et FORRIERE J.** (2011). « Quelles méthodes et quelle modélisation d'analyse de l'activité de travail de l'encadrement ? L'exemple de l'encadrement des chantiers de la construction. » Dans *Psychologie du travail et des organisations* (N°17, p. 57-71).

**STIRPE L. et ZARRAGE-OBERTY C.** (2017). "Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements." In *European Management Journal* (n°35, p. 128-136).

**SUTTON R.** (2007). *Objectif Zéro-Sale-Con*. Paris : Vuibert.

**TASKIN L.** (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Le Télétravail, Presses Universitaires de Louvain (pages 113).

**THOMSIN L. et al** (2005). « Travail recomposé et organisation flexible. » Dans *Innovations - Cahiers d'économie de l'innovation* (n°22, 300 pages). De Boeck Supérieur.

**TREMBLAY D.** (2015). « Temps de travail, charge de travail et articulation emploi-famille : enjeux pour les milieux syndicaux. » Dans *La Revue de l'IRES* (n°85-86, p. 145-169).

**VAYRE E.** (2019). « Le travail digital : enjeux pour la psychologie. » Dans *Le journal des psychologues* (n°367, 78 pages). Martin Média.

**VEGA G.** (2003). *Managing teleworkers and telecommuting strategies*. Greenwood Publishing Group.

**VERBEKE A., SCHULZ R., GREIDANUS N. et HAMBLEY L.** (2008). *Growing the virtual workplace: The integrative value proposition for telework*. Edward Elgar Publishing.

**WATSON FRITZ M.E., HIGA K. et NARASIMHAN S.** (1995). "Toward a telework taxonomy and test for suitability: a synthesis of the literature." In *Group Decision and Negotiation* (n°4, p. 311-334).

## TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 - SCHEMATISATION DU MODELE TRANSACTIONNEL DE LAZARUS ET FOLKMAN (1984), INSPIRE DE POIREL ET YVON (2011).....	39
FIGURE 2 - GRAPHIQUE ISSU DU RECENSEMENT DE LA POPULATION. SOURCE : INSEE, 2007.....	53
FIGURE 3 - GRAPHIQUE ISSU DU RECENSEMENT DE LA POPULATION. SOURCE : INSEE, 2007.....	53
FIGURE 4 - DIMINUTION DU TEMPS DE SOMMEIL ET D'AVANTAGE D'ACTIVITES PENDANT LA NUIT. SOURCE : INSEE, 2012.....	58
FIGURE 5 - PRATIQUE DU TELETRAVAIL SELON LA DISTANCE DOMICILE-TRAVAIL ET LA COMMUNE DE RESIDENCE. SOURCE : DARES, 2019. ....	62
FIGURE 6 - MODELE PRESENTANT L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE DIRECTION SUR LA DISTANCE PSYCHOLOGIQUE PAR BRUNELLE (2010, P. 31).....	83
FIGURE 7 - MODELE DE LA "PROXIMITE PERÇUE" DE O'LEARY ET AL (2014, P. 1225). ....	85
FIGURE 8 - LES DEUX MODELES D'E-MANAGEMENT PROPOSES ET COMPARES PAR DUMAS ET AL (2017, P. 22). ....	87
FIGURE 9 - COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON TOTAL DE NOTRE ENQUETE SUR LE TELETRAVAIL REALISEE PENDANT LE CONFINEMENT NATIONAL DU A L'ÉPIDEMIE DE COVID-19. ....	90
FIGURE 10 - SEXE DES REpondANTS DE L'ÉCHANTILLON TOTAL DE L'ENQUETE. ....	93
FIGURE 11 - ÂGE DES REpondANTS DE L'ÉCHANTILLON TOTAL DE L'ENQUETE. ....	93
FIGURE 12 - SITUATION FAMILIALE DES REpondANTS DE L'ÉCHANTILLON TOTAL DE L'ENQUETE. ....	94
FIGURE 13 - DISTANCE SEPARANT LE LIEU DE TRAVAIL DU LIEU DE VIE DES REpondANTS DE L'ÉCHANTILLON TOTAL DE L'ENQUETE.....	94
FIGURE 14 - TEMPS MOYEN MIS POUR SE RENDRE A LEUR TRAVAIL PAR LES REpondANTS DE L'ÉCHANTILLON TOTAL DE L'ENQUETE... ..	94
FIGURE 15 - LES INCONVENIENTS DU TELETRAVAIL EN PERIODE DE CONFINEMENT SELON LES REpondANTS DE L'ENQUETE INITIALE. .	96
FIGURE 16 - LES INCONVENIENTS DU TELETRAVAIL EN PERIODE DE CONFINEMENT SELON LES REpondANTS DE L'ENQUETE AUPRES DES CAF. ....	96
FIGURE 17 - VARIATION DE LA SATISFACTION DES TROIS BESOINS FONDAMENTAUX AVANT ET APRES LE CONFINEMENT.....	97
FIGURE 18 - ÉVOLUTION DE LA PERCEPTION DE LA CHARGE, LA CONCENTRATION, DU CONTROLE ET DES INTERRUPTIONS. ....	100

FIGURE 19 - SITUATION FAMILIALE ET VARIATION DE LA CHARGE MENTALE ET DE L'EQUILIBRE DES TEMPS DE VIE (ENQUETE AUPRES DES CAF).....	100
FIGURE 20 - SITUATION FAMILIALE ET VARIATION DE LA CHARGE MENTALE ET DE L'EQUILIBRE DES TEMPS DE VIE (ENQUETE AUPRES DES CAF).....	100
FIGURE 21 - LES INCONVENIENTS DU TELETRAVAIL EN PERIODE DE CONFINEMENT SELON LES REpondANTS DE L'ENQUETE INITIALE.	102
FIGURE 22 - LES AVANTAGES DU TELETRAVAIL EN PERIODE DE CONFINEMENT SELON LES REpondANTS DE L'ENQUETE AUPRES DES CAF. .....	102
FIGURE 23 - SENTIMENT D'EFFICACITE DES TELETRAVAILLEURS PENDANT LE CONFINEMENT PAR RAPPORT A LEUR SITUATION DE TRAVAIL HABITUELLE SUR UNE ECHELLE DE 1 A 10.....	105
FIGURE 24 - CE DONT LES TELETRAVAILLEURS DE L'ENQUETE INITIALE AURAIENT BESOIN POUR MIEUX TELETRAVAILLER A DISTANCE EN PERIODE DE CONFINEMENT.....	107
FIGURE 25 - CE DONT LES TELETRAVAILLEURS DE L'ENQUETE AUPRES DES CAF AURAIENT BESOIN POUR MIEUX TELETRAVAILLER A DISTANCE EN PERIODE DE CONFINEMENT.....	108
FIGURE 26 - ÉVOLUTION DE LA PERCEPTION DU MANAGER DURANT LE CONFINEMENT. ....	111
FIGURE 27 - VARIATION DU NIVEAU DE CONTROLE MANAGERIAL PERÇUT AVANT ET PENDANT LE TELETRAVAIL EN CONFINEMENT....	113
FIGURE 28 - LES ATTENTES ET LES BESOINS DES TELETRAVAILLEURS DE L'ENQUETE INITIALE VIS-A-VIS DE LEUR MANAGER. ....	117
FIGURE 29 - LES ATTENTES ET LES BESOINS DES TELETRAVAILLEURS DE L'ENQUETE AUPRES DES CAF VIS-A-VIS DE LEUR MANAGER. .	118
FIGURE 30 - DISPOSITIFS MIS EN PLACE POUR TRAVAILLER A DISTANCE PENDANT LA PERIODE DU CONFINEMENT (ENQUETE INITIALE). .....	122
FIGURE 31 - DISPOSITIFS MIS EN PLACE POUR TRAVAILLER A DISTANCE PENDANT LA PERIODE DU CONFINEMENT (ENQUETE AUPRES DES CAF).....	122
FIGURE 32 - CE DONT LES SALARIES DES CAF INTERROGEES DISENT AVOIR BESOIN DANS L'OPTIQUE D'UN RETOUR SUR LE LIEU DE TRAVAIL. ....	136
FIGURE 33 - PROPORTION DE L'ENSEMBLE DES REpondANTS DE L'ENQUETE QUI SOUHAITE TELE-TRAVAILLER DAVANTAGE A L'AVENIR. .....	138
FIGURE 34 - PRATIQUE DU TELETRAVAIL AVANT LE CONFINEMENT DE L'ENSEMBLE DES REpondANTS DE L'ENQUETE. ....	138

## SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

**AFNOR** : acronyme de « Association Française de Normalisation ».

**ANACT** : acronyme de « Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail ».

**CAF** : acronyme de « Caisses d'Allocations Familiales ».

**CNRS** : acronyme de « Centre National de la Recherche Scientifique ».

**DARES** : acronyme de « Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques ».

**DGT** : acronyme de « Direction Générale du Travail ».

**DRH** : acronyme de « Directeur des Ressources Humaines ».

**ENTD** : acronyme de « Enquête National de Transports et de Déplacements » de l'INSEE.

**FEACVT** : acronyme de « Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie des Travailleurs ».

**GPEC** : acronyme de « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ».

**GRH** : acronyme de « Gestion des Ressources Humaines ».

**INRS** : acronyme de « Institut National de Recherche et de Sécurité ».

**INSEE** : acronyme de « Institut Nationale de la Statistique et des Études Économiques ».

**Process** : abréviation du mot « processus », qui est aussi sa traduction en langue anglaise.

**RH** : acronyme de « Ressources Humaines ».

**RPS** : acronyme de « Risques Psycho-Sociaux ».

**SUMER** : acronyme d'enquête de « Surveillance Médicale des Expositions des salariés aux Risques professionnels » de l'INRS.

**TIC** : acronyme de « Technologies de l'Information et de la Communication ».



## GLOSSAIRE ANGLOPHONE

**Burn-out** : Traduit de l'anglais par « épuisement professionnel ».

**Call center** : Traduit littéralement de l'anglais par « centre d'appel ».

**Home Office** : Traduit de l'anglais par « travail à domicile ».

**People and Culture** : Littéralement traduit de l'anglais par « les gens et la culture », ce terme désigne souvent en entreprise un ensemble d'outils RH.

**Process** : Traduit de l'anglais par « processus ».

**Open Space** : Littéralement traduit de l'anglais par « espace ouvert », ce terme définit un espace de travail collectif dans lesquels les différents postes de travail sont tous dans une même salle et ne sont pas séparés par une cloison.

**Reporting** : Littéralement traduit de l'anglais par « rapport », ce terme désigne communément l'activité de rédaction et de communication d'informations d'un collaborateur dans une entreprise, sous la forme de rapports d'activité ou d'état des lieux, souvent à l'intention de son ou ses supérieurs hiérarchiques.

**To do list** : Littéralement traduit de l'anglais par « liste à faire », c'est un anglicisme employé par de nombreux salariés français pour décrire la liste qu'ils tiennent des tâches qu'ils ont à accomplir dans le cadre de leur travail.

**Turn over** : « Nom masculin, de l'anglais turn over : roulement. Rotation du personnel dans une entreprise. » (Dictionnaire Larousse, 2019)

# TABLES DES MATIERES

<b>DECLARATION ANTI-PLAGIAT .....</b>	<b>5</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>6</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>7</b>

## **PREAMBULE : HAYS OU QUAND LE TELETRAVAIL S'IMPOSE COMME UNE SOLUTION EVIDENTE ..... 9**

<b>I. HAYS plc : le leader mondial du recrutement spécialisé .....</b>	<b>9</b>
<b>II. Le développement du télétravail chez HAYS .....</b>	<b>10</b>
<b>III. Le télétravail dans un contexte de crise politique ou sanitaire.....</b>	<b>12</b>

## **INTRODUCTION..... 14**

<b>I. Définir le télétravail et comptabiliser ses pratiquants : un premier défi source de divergences</b>	<b>14</b>
<b>A. Le télétravail en quelques chiffres... contradictoires .....</b>	<b>14</b>
<b>B. Le télétravail : une pratique difficile à définir .....</b>	<b>17</b>
<b>II. Comprendre les enjeux et les pratiques qui distinguent le télétravail du travail en présentiel</b>	<b>19</b>
<b>A. Le faible engouement des entreprises françaises pour le télétravail .....</b>	<b>19</b>
<b>B. Le télétravail : ses avantages, ses dérives et ses risques reconnus .....</b>	<b>21</b>
<b>III. Manager le travail à distance : un défi devenu central pour les organisations, suite à l'explosion des salariés en situation de télétravail pendant le confinement.....</b>	<b>24</b>
<b>A. Le management : une des clés de réussite du développement du télétravail .....</b>	<b>24</b>
<b>B. Quelles implications pour le management après le confinement ? .....</b>	<b>26</b>

## **PARTIE 1 - REVUE DE LITTERATURE : TELETRAVAIL, MANAGEMENT A DISTANCE, TRAVAIL EN EQUIPE, BIEN-ETRE ET PERFORMANCE AU TRAVAIL ..... 31**

### **CHAPITRE 1 - UN ESSAI DE DEFINITION DU BIEN-ETRE ET DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL..... 32**

<b>I. Définir le bien-être au travail et comprendre ce qui favorise ses conditions dans le milieu professionnel.....</b>	<b>32</b>
<b>II. Définir la performance au travail dans ses dimensions aussi bien individuelles que collectives</b>	<b>34</b>
<b>A. La performance individuelle : l'importance des déterminants psychologiques et de la motivation... 34</b>	
<b>B. La performance au travail : une combinaison de compétences, de ressources et de motivation..... 35</b>	
<b>C. Le lien étroit entre performance et « compétence collective »..... 36</b>	

### **CHAPITRE 2 - POUR QUELLES RAISONS LES LOCAUX DE TRAVAIL EN ENTREPRISE SEMBLENT-ILS ETRE DEVENUS IMPRODUCTIFS ET SOURCE DE SOUFFRANCES AU TRAVAIL ?..... 38**

<b>I. Un stress au travail fortement généré par des facteurs organisationnels.....</b>	<b>38</b>
<b>A. Un essai de définition du stress au travail.....</b>	<b>38</b>
<b>B. La diversité des sources et des facteurs du stress au travail.....</b>	<b>42</b>
<b>C. L'importance des facteurs organisationnels du stress sur la détérioration du bien-être et de la performance au travail .....</b>	<b>44</b>
<b>II. Une fatigue engendrée par un ensemble de facteurs nuisant aux conditions de travail et de repos des salariés en entreprise .....</b>	<b>52</b>
<b>A. La fatigue au travail : une définition qui intègre de plus en plus la dimension intellectuelle ces dernières années.....</b>	<b>52</b>

B. Un allongement des temps de transport et une diminution du temps de sommeil qui décuplent la fatigue des travailleurs et nuisent à leur performance .....	56
C. Des espaces de travail et des interruptions régulières qui compliquent la concentration des salariés et génèrent un état de fatigue .....	59
<b>CHAPITRE 3 - QUELS PEUVENT ETRE LES BENEFICES ET LES RISQUES DU TELETRAVAIL SUR LE BIEN-ETRE ET LA PERFORMANCE DES SALARIES ? .....</b>	<b>61</b>
<b>I. Une réduction de la fatigue et du stress face à un risque d'isolement et de pression managériale .....</b>	<b>61</b>
A. Une réduction de la fatigue souvent mise en avant .....	61
B. Un risque d'isolement souvent pointé du doigt .....	63
C. Une augmentation de la pression managériale à craindre .....	64
<b>II. Une réelle amélioration de la concentration, mais un accroissement de la performance en demi-teinte d'après les recherches actuelles .....</b>	<b>67</b>
A. Une amélioration de la concentration fortement liée au cadre de vie et à l'environnement familial du télétravailleur .....	67
B. Un accroissement de la performance qui dépend aussi de paramètres personnels et logistiques .....	68
2. Un gain de performance en demi-teinte d'après les recherches actuelles .....	68
3. La nécessité d'avoir un espace de travail ergonomique à domicile et des outils informatiques opérationnels pour gagner en performance .....	69
<b>III. Une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée apparente qui conduit parfois à un brouillage des frontières .....</b>	<b>70</b>
A. Une organisation du travail flexible qui permet une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle .....	70
B. Un brouillage des frontières souvent pointé du doigt par les télétravailleurs à domicile .....	72
C. Comment faire en sorte que la pratique du télétravail maintienne une frontière entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés ? .....	73
<b>CHAPITRE 4 - LES PROPOSITIONS DE LA RECHERCHE ACTUELLE EN MATIERE DE MANAGEMENT INDIVIDUEL ET DE GESTION D'EQUIPE A DISTANCE ? .....</b>	<b>75</b>
<b>I. Un management à distance qui doit être basé sur l'autonomie et la reconfiguration du contrôle managérial .....</b>	<b>75</b>
A. La régulation de l'autonomie et du contrôle à distance .....	75
2. Le modèle de REYNAUD (1988) à l'épreuve du télétravail .....	78
B. Le bien-être et la performance au travail par l'autonomie : une source de motivation et d'accomplissement au travail .....	79
C. La nécessité d'un management basé sur les résultats .....	79
<b>II. Une gestion d'équipe à distance basée sur le maintien du lien social et de la cohésion d'équipe</b>	<b>80</b>
A. L'importance du lien social et des échanges entre équipiers pour le bien-être, la performance et la créativité des travailleurs .....	81
B. Les « pratiques de direction des télétravailleurs » proposées par BRUNELLE (2010) .....	82
C. Le modèle du management « e-communicationnel » proposé par DUMAS et al. (2017) .....	84
<b>PARTIE 2 - METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET RESULTATS DE L'ENQUETE .....</b>	<b>88</b>
<b>CHAPITRE 5 - METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>89</b>
<b>I. Genèse et démarche de cette enquête .....</b>	<b>89</b>
<b>II. Collecte des données .....</b>	<b>90</b>
<b>III. Analyses des données .....</b>	<b>91</b>
<b>IV. Caractéristiques personnelles de la population interrogée dans l'échantillon total de l'enquête</b>	<b>93</b>
<b>CHAPITRE 6 - RESULTATS DE L'ENQUETE EN MATIERE DE CONDITIONS DE TRAVAIL .....</b>	<b>95</b>

I.	<b>Un risque d'isolement et désaffiliation vis-à-vis de l'équipe qui semble particulièrement fort en période de confinement.....</b>	95
II.	<b>Une réduction de la fatigue et de la charge de travail nettement observable .....</b>	98
A.	Une nette réduction de la fatigue avec l'absence des temps de transports et un sommeil plus long	98
B.	Une baisse significative de la charge de travail... mais qu'en est-il de la charge mentale ? .....	99
III.	<b>Une réduction des interruptions propice à la concentration, et à la performance des télétravailleurs .....</b>	101
A.	Une amélioration de la concentration fortement liée au cadre de vie et à l'environnement familial du télétravailleur .....	101
B.	Un accroissement de la performance qui dépend aussi de paramètres personnels et logistiques... ..	104
IV.	<b>Une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée en apparence qui conduit parfois à un brouillage des frontières .....</b>	109
A.	Un travail qui envahit parfois la vie personnelle et familiale .....	109
B.	Une tendance à « travailler sans fin » .....	110
<b>CHAPITRE 7 - RESULTATS DE L'ENQUETE EN MATIERE DE MANAGEMENT A DISTANCE .....</b>		<b>111</b>
I.	<b>L'évolution des profils managériaux pendant le confinement.....</b>	111
II.	<b>Une augmentation de la pression managériale à craindre.....</b>	112
A.	Un chamboulement des modalités de contrôle managérial à distance .....	112
B.	Quand est-il finalement de cette réduction du stress à domicile tant mise en avant par certaines recherches ? .....	114
III.	<b>Les attentes et les besoins exprimés envers le management .....</b>	115
A.	La nécessité d'établir une confiance réciproque .....	115
B.	L'importance de maintenir une relation humaine individuelle et continue.....	118
C.	L'intérêt de mettre en place rapidement un suivi, des rituels et des outils de coordination et de communication au sein des équipes de travail à distance .....	120

### **PARTIE 3 - DISCUSSION : QUEL MANAGEMENT A DISTANCE CONSTRUIRE POUR LIMITER LES RISQUES LIES AU TELETRAVAIL, AFIN DE PROFITER PLEINEMENT ET DURABLEMENT DE SES AVANTAGE ?.. 123**

<b>CHAPITRE 8 - LES LIMITES ET LES RISQUES D'UN MANAGEMENT BASE EXCLUSIVEMENT SUR LA REUSSITE D'OBJECTIFS DANS UNE PURE LOGIQUE DE PERFORMANCE .....</b>		<b>124</b>
I.	<b>Le management du travail par les résultats : une méthode difficile à appliquer à certaines professions .....</b>	124
II.	<b>Un risque d'augmentation de la pression managérial et de baisse de la performance des télétravailleurs .....</b>	125
III.	<b>Un management qui réduit la compétence du télétravailleur à la seule atteinte de ses résultats</b>	126

<b>CHAPITRE 9 - LES TELETRAVAILLEURS N'ONT-ILS PAS TOUT SIMPLEMENT BESOIN D'UN « MANAGER DE PROXIMITE » MALGRE LA DISTANCE PHYSIQUE ? .....</b>		<b>128</b>
I.	<b>Pourquoi un management « de proximité » ? .....</b>	128
II.	<b>Un manager qui est appelé à devenir un collaborateur de terrain, plutôt qu'un simple contrôleur de l'activité : une reprise du concept de « servant leadership » .....</b>	129
III.	<b>Un management de proximité qui nécessite de prendre en compte la diversité des équipes de travail</b>	131
IV.	<b>De l'utopie à la réalité : comment faire en sorte que ce « management de proximité à distance » soit réaliste et tenable sur le long terme pour les managers ? .....</b>	132

<b>CONCLUSION .....</b>	<b>133</b>
<b>I.        Le télétravail après la crise sanitaire : quelles implications humaines, organisationnelles et managériales pour l’avenir ?.....</b>	<b>133</b>
A.        Un télétravail qui chamboule l’équilibre social et organisationnel de nombreuses organisations... 133	
B.        Un management à rude épreuve ? Ne serait-il pas temps d’en repenser globalement les pratiques, au-delà du seul management du télétravail ? .....	134
C.        Et demain : peut-on s’attendre à une explosion du télétravail ?.....	137
<b>II.        Un état des lieux des recherches actuelles en matière de télétravail, autour des questions de bien-être au travail, de performance et de management à distance .....</b>	<b>139</b>
<b>III.        Des pistes de recherche à développer et quelques appuis conceptuels et méthodologiques pour les conduire.....</b>	<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>144</b>
<b>POUR ALLER PLUS LOIN : D’AUTRES REFERENCES A ETUDIER .....</b>	<b>153</b>
<b>TABLES DES FIGURES .....</b>	<b>157</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES .....</b>	<b>159</b>
<b>GLOSSAIRE ANGLOPHONE .....</b>	<b>160</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>161</b>

