



MANAGEMENT ET TELETRAVAIL

Synthèse documentaire
Novembre 2020

1. De multiples enquêtes sur le télétravail : une crise qui change la donne	p.3
1.1 Une lente progression du télétravail jusqu'à la crise sanitaire	p.3
1.2 L'état du télétravail dans la Fonction Publique	p.4
1.3 Télétravail : une adhésion confortée par la crise	p.7
2. Les difficultés du management à distance	p.10
2.1 Des managers quelque peu démunis lors du premier confinement	p.10
2.2 L'accélération de la digitalisation de l'organisation du travail	p.12
2.3 La remise en cause de certaines prérogatives	p.13
3. Développement du télétravail : quels enjeux et préconisations pour les managers ?	p.15
3.1 La confrontation à de nouveaux risques	p.15
3.2 Les facteurs clés du succès	p.18
🔗 Le dialogue social	p.18
🔗 Un projet et un cadre bien définis	p.18
🔗 Adapter les processus d'organisation et les modes de management	p.19
🔗 Autonomie et confiance	p.20
3.3 Une refonte des pratiques managériales ?	p.21
3.4. Focus sur la Fonction Publique	p.23
Conclusion	p.23
Pour aller plus loin : bibliographie	p.24

Le télétravail dans les organisations connaissait, fin 2019 et depuis plusieurs années, un déploiement très progressif. De nombreux freins persistaient dans l'encadrement, notamment au sein de la Fonction Publique.

Le premier confinement, engendré par la crise sanitaire en mars 2020, a rebattu les cartes.
Comment cela impactera-t-il l'évolution du télétravail ?

Il convient de tempérer des résultats trop significatifs. La période que nous connaissons s'apparente moins à du télétravail qu'à un recours massif, dans l'urgence, au travail à distance dans un contexte particulièrement anxiogène. Si cela ne permet pas de tirer des conclusions définitives à partir des récentes enquêtes, on peut faire le pari que la période infléchira, malgré tout, la courbe du « phénomène télétravail » et aura un impact sur les organisations du travail.

Les premiers témoins de ces transformations sont les managers qui ont dû brutalement s'adapter à une gestion virtuelle de leurs équipes, ce qui est d'autant plus vrai dans la Fonction Publique.

- 🕒 On peut s'interroger sur les répercussions de cette situation sur leurs activités ?
- 🕒 Que nous disent les dernières enquêtes sur le télétravail et ce contexte si particulier du travail à distance que nous vivons aujourd'hui ?
- 🕒 Le télétravail fait-il l'unanimité ?
- 🕒 Est-il facteur de risques ?
- 🕒 Comment l'encadrement vit-il la situation actuelle ?
- 🕒 A quelles transformations sont-ils confrontés ?

Autant de questions qui auront une incidence sur la perception du télétravail par les managers à l'issue de cette crise.

Ce dossier documentaire propose des pistes de réflexion quant aux impacts et aux enjeux du télétravail sur le management dans les secteurs publics et privé. Il est complété par une bibliographie reprenant les récentes études et enquêtes ainsi que des guides pratiques destinés à accompagner les managers dans leur mise en œuvre du télétravail.

1. De multiples enquêtes sur le télétravail: une crise qui change la donne

1.1 Une lente progression du télétravail jusqu'à la crise sanitaire

Le nombre de salariés en télétravail reste encore difficile à estimer précisément fin 2019. Les statistiques varient selon les sondages, leur méthodologie et les échantillons retenus.

En 2017, la Dares, reprenant les chiffres de l'enquête Sumer, évalue à 3% le nombre de salariés ayant recours au moins une fois par semaine au télétravail. (In [Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? Dares Analyses, n°51, 11/2019](#)) Un an plus tard, une enquête de l'IFOP estime qu'ils sont passés à un quart, dont 6% de manière contractuelle. Un sondage Malakoff Médéric annonce, pour 2019, 29% de télétravailleurs réguliers ou occasionnels.

703 accords d'entreprise ont été signés en 2018 contre 560 en 2017. (In [« Le télétravail. Conditions de son développement. Analyse de 4 années d'études. Comptoir de la nouvelle entreprise ; Malakoff Humanis, 10/2020 »](#)). La progression est indéniable. Elle s'explique en partie par les « ordonnances loi travail » du 22 septembre 2017 qui ont largement contribué à l'élargissement de la pratique du télétravail, en facilitant sa mise en œuvre. La tendance est donc à la hausse.

Rappel du contexte réglementaire :

In [Mettre en place le télétravail. Fiche pratique. Aract Normandie, 2017](#)

3 Le contexte réglementaire

Après un accord cadre européen de 2002, puis un Accord National Interprofessionnel en 2005 posant des grands principes, le télétravail fait son entrée dans le code du travail en 2012⁽²⁾.

Quelques règles fondamentales y sont posées :

- ▶ Volontariat du salarié
- ▶ Période d'adaptation et réversibilité pour l'employeur et le télétravailleur
- ▶ Fixation en concertation avec le télétravailleur de plages horaires de disponibilités pour le contacter
- ▶ Respect de la vie privée du télétravailleur
- ▶ Information du télétravailleur sur la protection des données et les restrictions à l'usage d'équipements / outils informatiques
- ▶ Entretien annuel spécifique avec le télétravailleur portant notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail
- ▶ Prise en charge des coûts résultant directement de l'exercice du télétravail (matériels, logiciels, abonnements, communications...)
- ▶ Possibilité pour l'employeur d'imposer le télétravail en cas de circonstances exceptionnelles
- ▶ Signature d'avenant au contrat de travail obligatoire.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, un texte encadre également le « droit à la déconnexion ». Afin d'assurer le respect des temps de repos et de congés⁽³⁾, ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de

plus en plus bouleversé par l'usage des outils numériques (smartphones, tablettes...), les entreprises de plus de 50 salariés doivent mettre en place « des instruments de régulation de l'outil numérique ».

Ce droit entre dans le cadre de la négociation annuelle « égalité professionnelle et qualité de vie ».

À défaut d'accord, l'employeur doit élaborer une charte définissant les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion.

Le secteur public, quant à lui, dispose d'un cadre juridique spécifique pour la mise en œuvre du télétravail, depuis février 2016⁽⁴⁾.

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

- ▶ L'ensemble des dispositions légales et conventionnelles relatives à la santé et à la sécurité (dont la prévention des risques professionnels) est applicable au lieu de télétravail (domicile, tiers-lieux)
- ▶ En l'absence de dispositions légales spécifiques, le droit commun s'applique en matière d'accident de travail.

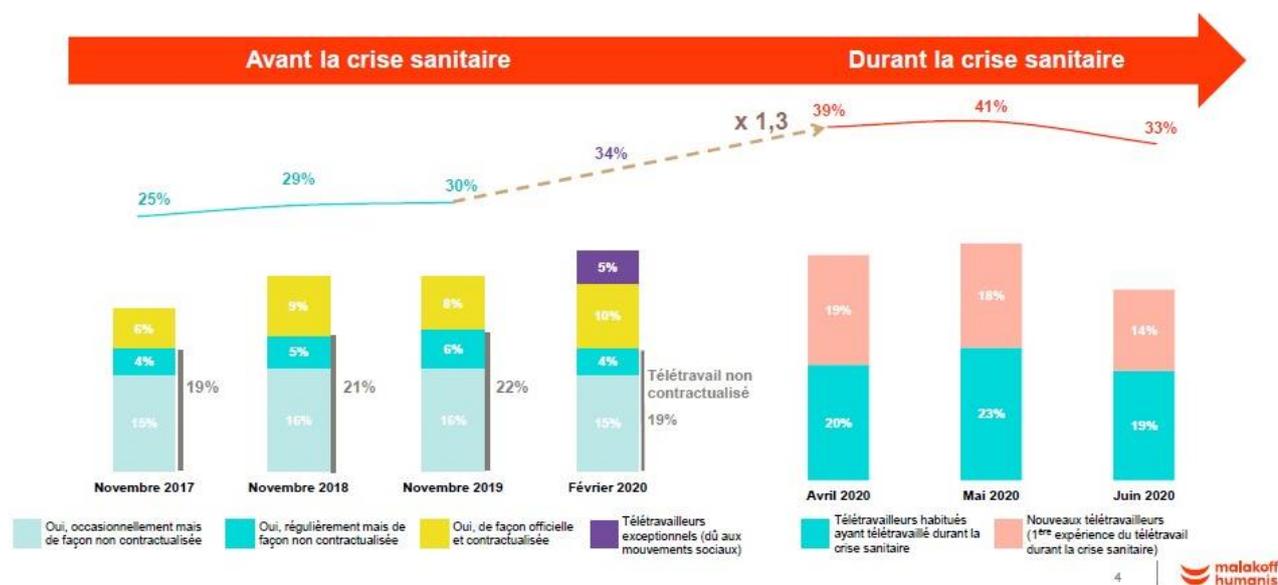
CONDITIONS DE RÉUSSITE

Une démarche concertée est conseillée au plus tôt avec les représentants du personnel, ainsi que la réalisation et signature à minima d'une charte d'expérimentation permettant de clarifier le cadre collectif de recours au télétravail. Cette charte pourra soutenir par la suite la négociation d'un accord d'entreprise.

Mais la crise sanitaire est venue bousculer ces chiffres.

Selon Malakoff Humanis : « Au mois de mai 2020, on note une légère hausse de l'activité économique avec 72 % des salariés déclarant travailler (vs 67% en avril). 57% d'entre eux sont en télétravail, un chiffre stable par rapport à avril. **Les télétravailleurs représentent ainsi 41 % de l'ensemble des salariés du secteur privé** (+2 points vs avril). Près de la moitié d'entre eux expérimente cette forme de travail pour la première fois. »

UNE PRATIQUE EN PROGRESSION DEPUIS 2017, UNE FORTE AUGMENTATION LORS DES GRÈVES ET DURANT LA CRISE SANITAIRE



Source : [Le télétravail en France. Bilan et perspectives. Malakoff Humanis, 09/09/2020.](#)
 Etude réalisée sur un échantillon représentatif de la population active du secteur privé

Le confinement de mars 2020 a nécessité la mise en place en urgence de nouveaux modes d'organisation. Les premiers retours d'expérience montrent que peu de salariés étaient habitués au télétravail dans le secteur privé.

1.2 Recours au télétravail dans la Fonction Publique

Dans la Fonction Publique, l'évolution est plus flagrante.

En 2016, 1,6 % des agents étaient concernés par le télétravail contre 0,4 % en 2013. Les statistiques, issues des enquêtes 2017 Conditions de travail-Summer et de la Dares de 2017, révèlent encore une très faible pratique de ce mode d'organisation. « Les résultats montrent qu'en 2017, "3 % des agents de la fonction publique déclarent pratiquer le télétravail régulièrement soit un taux identique au secteur privé". "Cette pratique régulière est plus répandue dans la FPE (6,4 %) que dans la FPT (1,2 %) et la FPH où elle est pratiquement inexistante (0,1 %)" ainsi que parmi les agents de catégorie A. Au sein de l'État, 16 % des cadres déclarent ainsi télétravailler régulièrement, (contre une part insignifiante dans la FPT et la FPH).

Quant au télétravail occasionnel, "il est pratiqué, en 2017, par 3,9 % des agents de la fonction publique (7,7 % des agents de la FPE, 1,7 % des agents de la FPH et 1,1 % des agents de la FPT)", en particulier par les cadres : 13,7 % des cadres, tous versants confondus, déclarent une pratique occasionnelle (16,9 % dans la FPE, 11,1 % dans la FPH et 3 % dans la FPT) contre 4 % des "professions intermédiaires" (6,6 % dans la FPE, 0,6 % dans la FPH et 2,3 % dans la FPT).

Ces données ont toutefois nettement progressé les années suivantes puisque selon la DGAFP, le taux de télétravail atteignait 6,4 % juste avant le confinement. »

(In [Quelle est la pratique du télétravail chez les agents avant, pendant et après la crise sanitaire ? AEF, 10/20/2020](#)) (voir aussi le [Rapport annuel sur l'état de la Fonction Publique 2020](#), 10/2020).

Figure V4.E4-2 : Part des salariés en télétravail régulier ou occasionnel en 2017
(en %)

	Télétravail régulier*	Télétravail occasionnel**
FPE	6,4	7,7
FPT	1,2	1,1
FPH	0,1	1,7
Ensemble fonction publique	3,0	3,9
Secteur privé	3,1	4,2

Source : Enquête Sumer 2017, Dares-DGT-DGAFP.

Champ : France (hors Mayotte), salariés

* Au moins un jour par semaine.

** Quelques jours ou demi-journées par mois.

Lecture : 6,4 % des agents de la FPE déclarent télétravailler régulièrement (au moins un jour par semaine).

Pourtant, la Fonction Publique bénéficie d'un cadre juridique, le décret n°2016-151 du 11 février 2016, incitant les chefs de services à déployer le télétravail. Un guide a d'ailleurs été élaboré par la DGAFP afin d'accompagner ce déploiement dans les trois versants de la FP.

(Cf [Guide télétravail. Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique. DGAFP, Edition 2016, 73 pages.](#))

Les règles applicables au télétravail dans la fonction publique

Le [décret n° 2016-151 du 11 février 2016](#) détermine les conditions d'exercice du télétravail dans la fonction publique.

Qu'est-ce que le télétravail ?

L'article 2 du décret définit le télétravail comme toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Il peut se pratiquer au domicile de l'agent ou dans des locaux professionnels distincts de ceux de son employeur public et de son lieu d'affectation (télécentres).

Les grands principes du télétravail dans la fonction publique

- Le télétravail repose sur le volontariat, ce qui signifie que cette modalité d'organisation du travail est demandée par l'agent et ne peut pas lui être imposée par son employeur.
- L'autorisation accordée à l'agent d'exercer ses activités en télétravail est valable pour un an maximum, renouvelable par décision expresse. Cette autorisation est réversible, c'est-à-dire qu'il peut être mis fin au télétravail, à tout moment et par écrit, à l'initiative de l'administration ou de l'agent, moyennant un délai de prévenance.
- Pour préserver l'organisation collective du travail et éviter l'isolement des agents en télétravail, la durée de présence sur site de l'agent en télétravail ne peut pas être inférieure à deux jours par semaine (sauf dérogation pour les agents dont l'état de santé le justifie). Pour un agent à temps complet, le nombre de jours télétravaillés ne peut donc pas être supérieur à trois jours par semaine. L'intérêt du service et les besoins du collectif de travail peuvent justifier que l'autorisation accordée par l'employeur soit inférieure à ce plafond.
- Le télétravail respecte le principe d'égalité de traitement : les agents en télétravail et les agents exerçant leurs activités sur site ont les mêmes droits et obligations.

La prise en compte de la spécificité de chaque employeur

Chaque employeur définit les modalités de mise en œuvre du télétravail au sein de sa structure, dans le respect des principes édictés par le décret du 11 février 2016.

Cette déclinaison du cadre réglementaire doit prendre la forme :

- d'un arrêté ministériel pour la fonction publique d'État
- d'une délibération de l'organe délibérant de la collectivité pour la fonction publique territoriale
- d'une décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination pour la fonction publique hospitalière

[In Le portail de la Fonction publique. 21/01/2019](#)

Le confinement de mars a imposé un recours massif au télétravail et Le décret n°2020-524 du 5 mai 2020 a assoupli les conditions de mise en œuvre du télétravail des agents des trois fonctions publiques. La limite de trois jours maximum reste la règle mais elle peut donner lieu à des dérogations. (voir aussi [la Fiche juridique « Télétravail », CFDT Fonctions publiques, 11/2020](#))

Dans la Fonction publique d'Etat, près de 51% des agents ont ainsi été concernés par le travail à distance. Mais le pli ne semble pas pris pour autant. Alors que le télétravail doit être à nouveau la règle pour la grande majorité des agents, **il semblerait que seul un fonctionnaire sur trois soit en capacité de télétravailler.**

Des moyens ont été mis en œuvre pour y remédier mais le retard pris en matière d'équipement est difficile à combler en un temps si court. « *L'usage du « réseau d'état », une plateforme permettant aux agents d'accéder à leur boîte mail, a ainsi augmenté de 40%. (...) Aujourd'hui, un quart des fonctionnaires, hors Education nationale, sont équipés pour télétravailler à 100%. La moitié d'entre eux peut partiellement travailler à distance. Les collectivités territoriales et les métropoles ont également renforcé leurs équipements* » (In *Quelle est la pratique du télétravail chez les agents avant, pendant et après la crise sanitaire ? AEF, 20/10/2020*). Il faut néanmoins rappeler que certains corps de métier peuvent difficilement y prétendre (hospitaliers, policiers...) et que, pour ce deuxième confinement, les guichets des services publics sont restés ouverts avec une incidence non négligeable sur les statistiques.



Le Monde, 26/10/2020

Pour autant, les limites du déploiement dans la Fonction Publique se trouveraient surtout dans le manque d'adhésion de l'encadrement. Les syndicats ont alerté la Ministre début novembre 2020, sur les réticences des employeurs publics à appliquer les recommandations de télétravail pour les agents qui le peuvent. Beaucoup se plaignent d'un maintien de travail en présentiel. Amélie de Montchalin a réaffirmé que les administrations centrales devaient se montrer exemplaires en la matière. Le RIE et ses flux numériques permettent de suivre la progression de mise en place du télétravail et la courbe est en hausse malgré tout. La proportion de télétravailleurs au sein de la FP d'Etat augmente régulièrement. « *Si, la dernière semaine d'octobre, la proportion de télétravailleurs au sein de l'État « au moins un jour par semaine, (hors enseignants) a évolué de 27 % à 34 %, les taux sont de 38 % et 40 % sur ces derniers jours.* » (In *Des syndicats alertent Amélie de Montchalin sur la réticence des employeurs publics à davantage recourir au télétravail. AEF, 09/11/2020*)

On le voit, la Fonction publique peine à généraliser le télétravail. « *Et la cause est plus profonde qu'un simple retard en équipement informatique.* » affirme une élue CFDT. « *Il n'y a pas de culture du travail à distance. Certes, le premier confinement a permis de développer des "bonnes pratiques". Certains managers se sont formés mais c'est toujours à l'arrache car il n'y a pas de réelle organisation du télétravail dans la fonction publique. Et le peu de temps entre les deux confinements n'a pas été suffisant pour y remédier.*

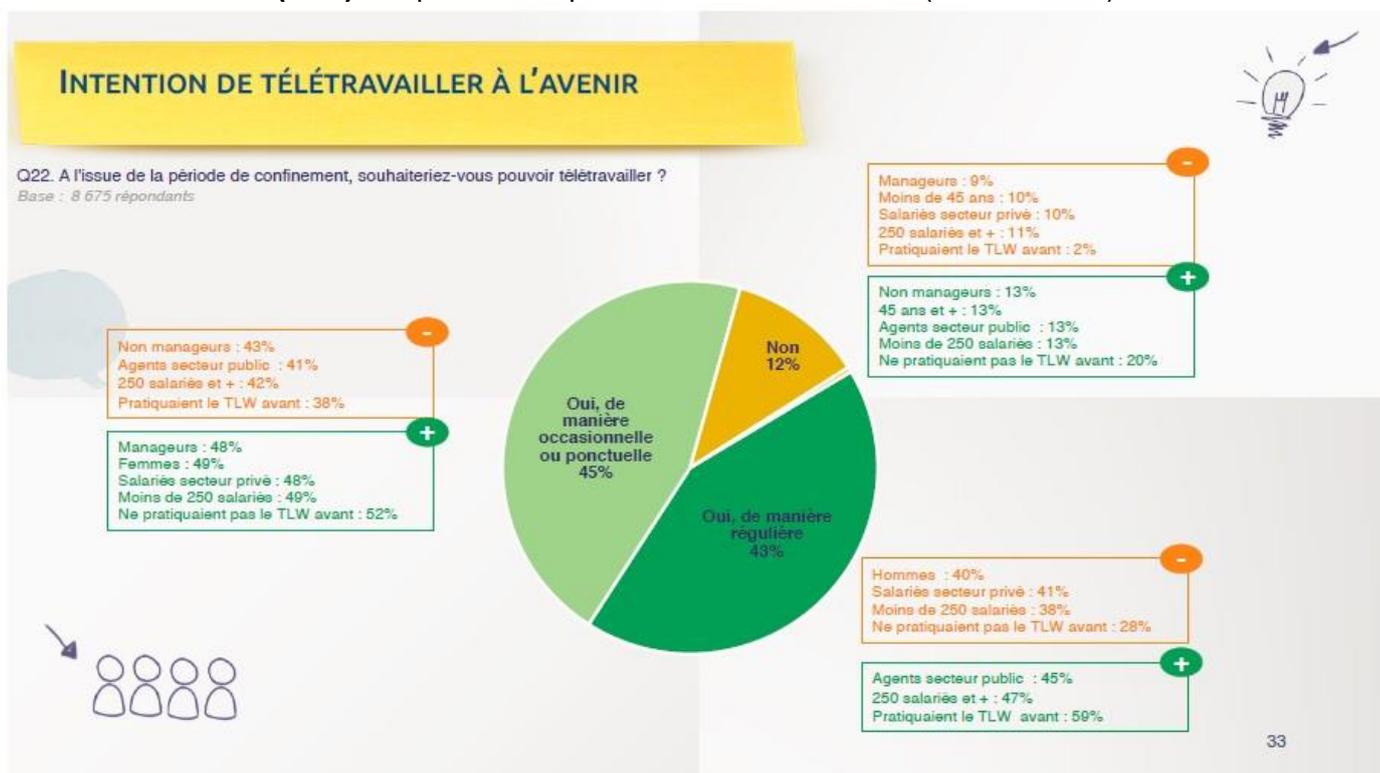
Elle déplore également la difficulté d'instaurer "un management de la confiance". Selon l'élue, certains managers persistent à penser que l'agent est moins productif à la maison que dans les murs de son administration. » ([La Fonction publique, mauvais élève en matière de télétravail. Europe1.fr, 06/11/2020](#))

Il y a fort à parier que les efforts d'adaptation pour maintenir l'activité lors du premier confinement, auront ouvert la voie à la mise en œuvre généralisée du télétravail dans la Fonction publique. Si il reste encore du chemin à parcourir, le gouvernement tient à poursuivre la dynamique engagée. "L'Inspection du travail est (notamment) mobilisée, d'abord pour conseiller et accompagner." [E.Borne, 03/11/2020 sur Europe1](#). Par ailleurs, 200 millions d'euros ont ainsi été inscrits dans le plan de relance et une négociation sur le télétravail devrait être menée en 2021, qui concernera le public et le privé.

Si la culture des organisations était, jusqu'à présent, un frein au développement du télétravail, on peut se demander quel regard managers et salariés posent sur le travail à distance à l'issue de ce premier trimestre 2020.

1.3 Le télétravail : une adhésion confortée par la crise

Plusieurs enquêtes, publiées au moment du déconfinement, montrent le souhait des salariés de poursuivre l'expérience du télétravail de façon occasionnelle ou régulière. Sur les [8700 des salariés ou managers interrogés par l'Anact de mars à mai 2020](#), 88% souhaitent poursuivre le télétravail de façon occasionnelle ou régulière. **A noter que les managers apprécieraient de télétravailler occasionnellement (48%)** ce qui montre qu'eux-mêmes s'autorisent (dorénavant ?) à télétravailler.



Les encadrés en orange et vert donnent à voir les catégories de populations qui sont sous-représentées ou surreprésentées par rapport à la moyenne des réponses.

Source : [Télétravail contraint en période de confinement. Menée du 8 mars au 10 mai 2020. Réseau Anact-Aract. 2020](#)

En effet, l'enquête #Mon travail à distance, j'en parle!, menée auprès de 1860 personnes en avril 2020, (pour moitié dans le secteur privé, pour moitié dans le secteur public) tempère les chiffres de l'Anact. **L'objectif de cette étude était d'évaluer comment le travail confiné impacte les transformations du travail déjà en cours, comment il est vécu par les salariés, les managers et les entreprises.**

Elle a donné lieu à plusieurs livrables :

- Une présentation ppt des résultats de l'enquête: [#Montravailàdistance.Jenparle! Résultats du questionnaire. Respublica, CFDT, Terra Nova, Metis, Liaisons sociales, Management et RSE. 28/04/2020!](#)

- La restitution de Terra Nova : [La révolution du travail à distance. Enquête « #Mon travail à distance, j'en parle ! » Respublica, Terra Nova, CFDT, Metis Europe, Management & RSE, Liaisons sociales. 30/04/2020, 16 pages.](#)

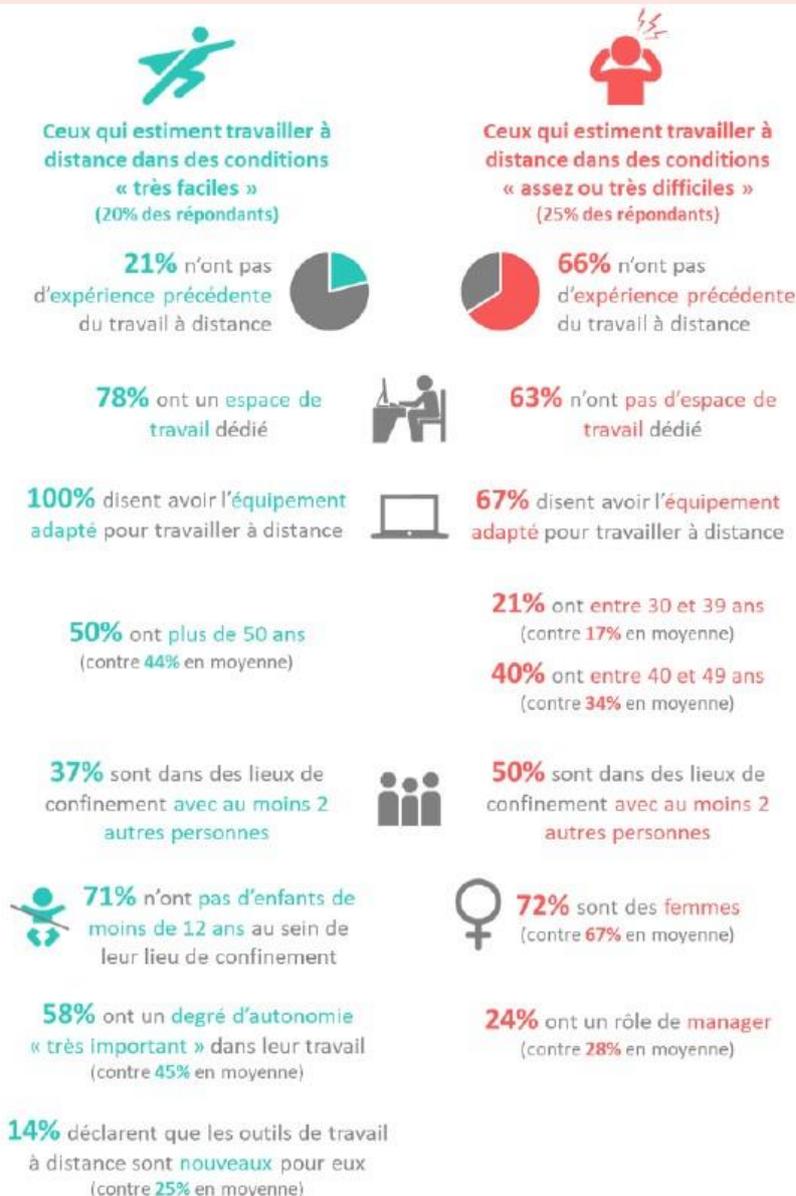
Les résultats montrent que le télétravail n'est pas à la portée de tous les salariés, même si leur activité est éligible au travail à distance. Voici l'analyse de de Thierry Pech et Martin Richer pour Terra Nova :

« Contrairement à ce que l'on entend ces derniers jours, (la crise) a même sans doute renforcé les inégalités face au travail.(...) »

« Au total, les difficultés exprimées par ceux qui semblent vivre le plus mal la situation de travail à distance tiennent d'abord aux conditions et à l'environnement (matériel, familial...) dans lesquels ils le pratiquent, ainsi qu'au fait qu'ils sont très majoritairement totalement novices dans l'exercice. »

... « Bref, ceux qui ont le travail à distance « très facile » sont plus installés dans la vie, plus âgés, mieux équipés, plus autonomes et plus expérimentés. » « **Il ressort de ce rapide portrait que les entreprises qui souhaiteront demain étendre plus largement les pratiques du travail à distance devront prêter une attention particulière à ces facteurs :**

l'âge de leurs salariés, la possibilité de disposer d'un espace spécifique (que ce soit au domicile ou ailleurs), la nécessité d'avoir un équipement adapté et de « mettre le pied à l'étrier»...



Source : « Ceux qui le vivent mal et ceux qui le vivent bien » : [#Montravailàdistance, Jenparle!, 04/2020](#)

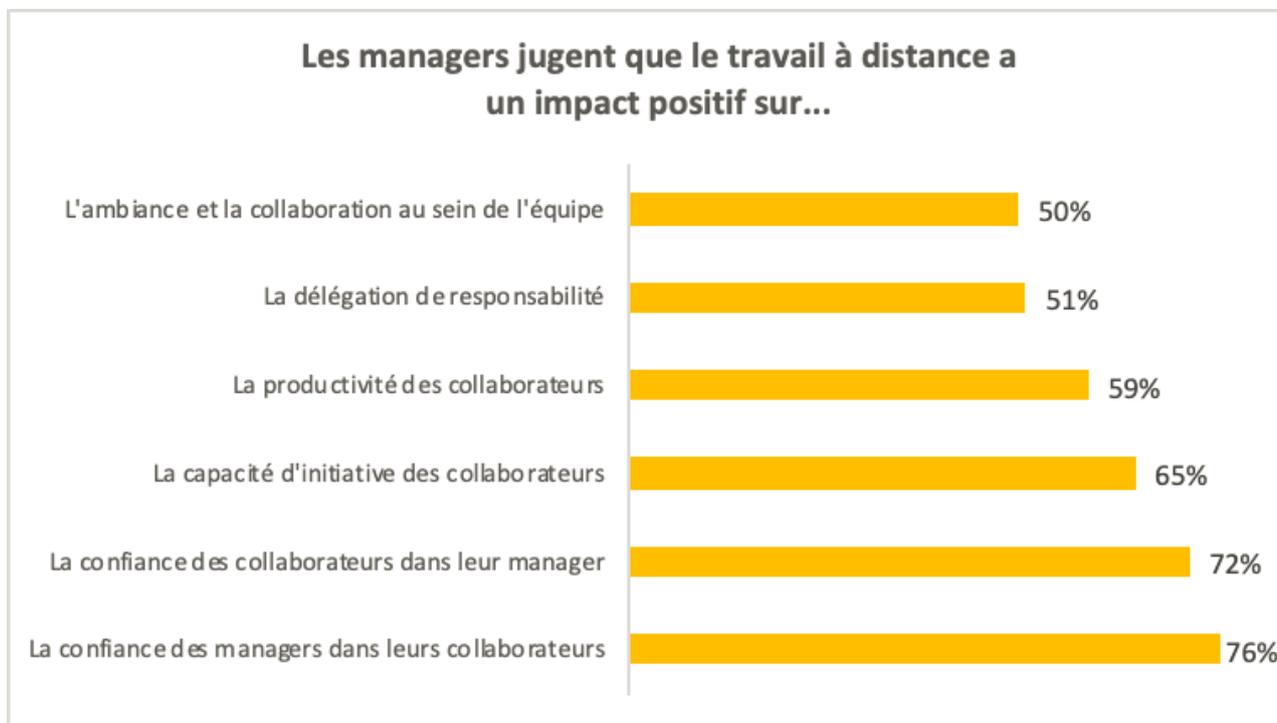
Le bilan Malakoff Humanis de septembre 2020 montre que la principale difficulté rencontrée par les salariés concerne la frontière entre le télétravail et la vie personnelle. Les encadrants **soulignent des difficultés pour manager à distance, gérer la relation client ou s'assurer de la bonne santé-sécurité de leurs salariés.**

DES **INCONVÉNIENTS** PERÇUS MOINS IMPORTANTS MAIS A NE PAS SOUS-ESTIMER



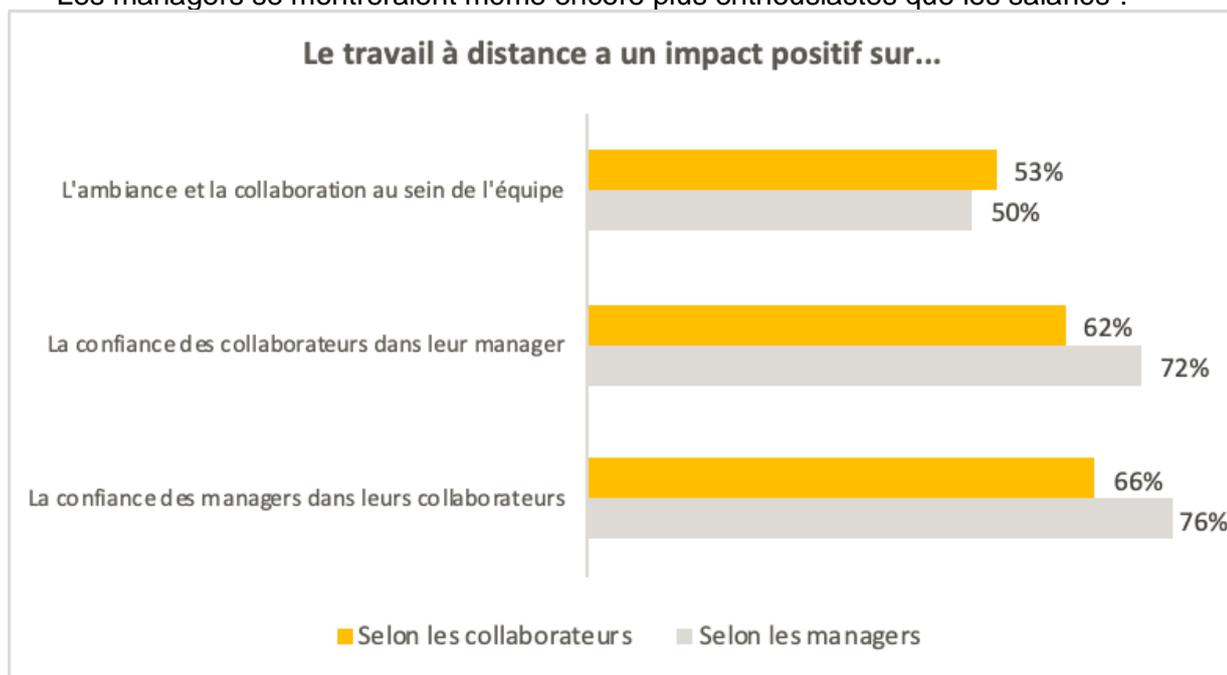
Source : [Le télétravail en France. Bilan et perspectives. Malakoff Humanis, 09/09/2020.](#)

Mais au-delà de ces points de vigilance, selon Terra Nova le retour d'expérience des managers serait très positif :



Source : [La révolution du travail à distance. Enquête « #Mon travail à distance, j'en parle ! » Respublica, Terra Nova, CFDT, Metis Europe, Management & RSE, Liaisons sociales. 30/04/2020, 16 pages.](#)

Les managers se montreraient même encore plus enthousiastes que les salariés :



Source : [La révolution du travail à distance. Enquête « #Mon travail à distance, j'en parle ! » Respublica, Terra Nova, CFDT, Metis Europe, Management & RSE, Liaisons sociales. 30/04/2020, 16 pages.](#)

En résumé, même si le télétravail est moins accessible pour certains salariés, cette large adhésion semble ne faire aucun doute sur la pérennisation et le développement de ce mode de travail à l'issue de cette crise. A condition de se pencher sur les difficultés rencontrées par les managers.

2. Les difficultés du management à distance

Les managers expriment globalement leur satisfaction. D'autres enseignements peuvent être tirés de cette expérience à grande échelle. Les retours d'expérience donnent un éclairage sur les difficultés rencontrées par les managers à la fois dans le secteur public et le secteur privé.

2.1 Des managers quelque peu démunis lors du premier confinement

Pour le Ministère de la Transformation et de la Fonction publique, les **retours d'expérience montrent que « la crise a été un révélateur d'un manque de préparation du secteur public au travail à distance » à la fois par manque d'acculturation des individus et des organisations.** « Les managers en première ligne pour gérer la crise, ont été parfois démunis face à la situation », constate le ministère. Ils ont pu rencontrer des difficultés pour "**encadrer efficacement à distance, et l'animation des équipes a pu être variable en fonction des managers**". Certains managers sont malgré tout "**passés d'une logique de contrôle à une logique de confiance, avec le développement d'un pilotage par objectifs**", mais d'autres **ont éprouvé "des difficultés à faire évoluer leurs pratiques pour s'adapter à ce nouveau contexte"**. (In [Le Ministère de la Fonction publique livre un premier bilan du travail à distance pendant le confinement. Aef 29/09/20](#))

Certains aspects y sont, en effet, plus spécifiques dans la Fonction publique comme l'expliquent des cadres administratifs dans un article du Monde ("La difficile mise en place du télétravail dans la fonction publique, 27/10/2020) : « **Les cadres du public ont eu du mal** » constate Emmanuel Gros, directeur général des services de la ville et vice-président du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales. « **Pas assez agiles pour gérer de forts contingents en télétravail.** » (...) « **Cela ne participe ni de leur formation ni de leurs pratiques. Ils n'étaient vraiment pas préparés à ça** », souligne le directeur général. Le constat est le même dans le dernier hors série

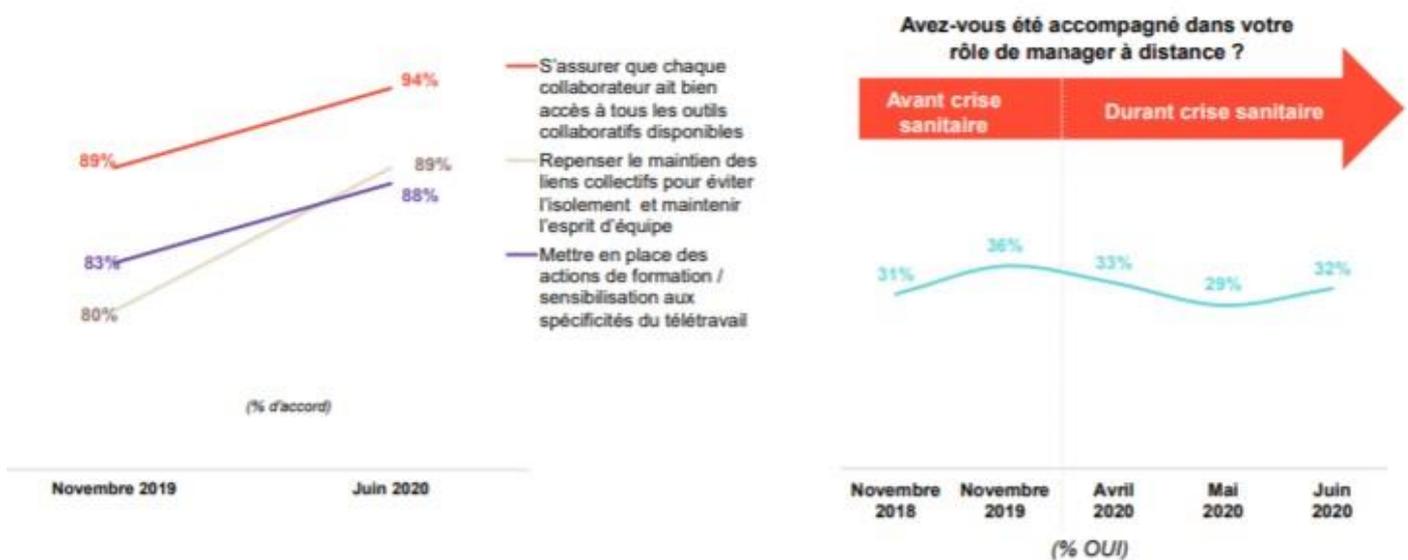
du magazine Acteurs Publics : « Un premier bilan critique sur le télétravail pendant le confinement » (10/2020) : « Les managers comme les agents manquaient de formation et de lignes directrices. » constate-t-on.

La culture managériale de la fonction publique ne conduirait pas aisément à faire confiance et à donner de l'autonomie aux agents. « Les cadres restent sur l'idée qu'un agent qui n'est pas sur place ne travaille pas », regrette Carole Chapelle, secrétaire générale adjointe de la CFDT Fonctions publiques, qui déplore que cinq jours de congés aient été enlevés aux agents qui étaient en télétravail pendant le confinement, et pas à ceux qui étaient présents. « Le message est ambigu », souligne-t-elle. »

Dans le secteur privé, les chiffres diffusés par Malakoff Humanis et le Comptoir de la nouvelle entreprise en septembre 2020, révèlent que **64% des télémanagers déclarent également ne pas avoir été formés ni accompagnés dans la mise en place du télétravail** ; 45% d'entre eux réclament davantage d'accompagnement pour sa mise en place et 37 % rencontrent des difficultés de cohésion au sein des équipes. « Leur hésitation s'explique surtout par des difficultés d'organisation et de gestion : nécessité de s'assurer que chaque collaborateur a bien accès à tous les outils collaboratifs disponibles (79%), de repenser la gestion de son équipe (79% également), de revoir les modalités de contrôle du temps de travail (75%), ou encore la difficulté des échanges entre eux (68%). Autant d'éléments et de points de vigilance qui pourraient être améliorés grâce à un accompagnement, un cadre organisationnel et une formation. »

In [Le télétravail. Conditions de son développement. Analyse de 4 années d'études. 09/2020. Le Comptoir de la nouvelle entreprise ; Malakoff Humanis, 16 pages.](#)

DES DIFFICULTÉS RÉCURRENTES POUR LES MANAGERS ET UN FAIBLE NIVEAU D'ACCOMPAGNEMENT



Source : [Le télétravail. Conditions de son développement. Analyse de 4 années d'études. 09/2020. Le Comptoir de la nouvelle entreprise ; Malakoff Humanis, 16 pages.](#)

La crise sanitaire a imposé le travail à distance dans une grande majorité des organisations. Très peu d'entre elles avaient fait l'expérience du travail à distance à une si grande échelle. Le changement organisationnel n'a souvent pas pu être accompagné comme il se doit. Mais le contexte actuel accélère la transition numérique et lève sans doute les réticences de certains managers découvrant la performance de nouveaux outils technologiques...même si leur mise en place est parfois laborieuse.

2.2 L'accélération de la digitalisation du travail

Le recours massif au télétravail **précipite le processus de digitalisation**. Il a fallu résoudre rapidement les questions liées à l'équipement de salariés qui ont dû, du jour au lendemain, et parfois sans en avoir l'expérience, pratiquer le télétravail. De nouveaux outils numériques ont dû être choisis dans l'urgence, ce qui a été une source de difficultés supplémentaires pour le management. L'appropriation de ces nouveaux outils a été réalisée de façon pragmatique dans la plupart des cas, faute de temps dédié à la formation. Il a également fallu mettre en place des modes de travail adaptés "au tout numérique". Plusieurs enquêtes le montrent.

L'Enquête Flash ANDRH du 26 mars au 6 avril : Les DRH face à la crise du Covid-19", 19/02/2020 confirme la réalité des problèmes liés au matériel informatique. Elle pointe également la difficulté pour les salariés de s'approprier de nouveaux outils numériques dans ces conditions :

- 58% des organisations ont eu à adapter les outils d'échange à distance (webconférence, conférence téléphonique, outil collaboratif, partage de documents, VPN, etc.)
- 46% ont eu à faire face à un manque de matériel ou à du matériel non-adapté. Le court délai n'a pas permis d'équiper toutes les équipes et les premiers jours, des problèmes de connexion ont pu apparaître dus à une sur-sollicitation des réseaux.

Le "tout numérique" est venu percuter les habitudes de l'encadrement. Le bilan produit par Malakoff Humanis, à l'issue du confinement, met en lumière 3 préoccupations essentielles des managers en lien avec les TIC : (In [Le télétravail en France. Bilan et perspectives. Malakoff Humanis, 09/09/2020.](#)) :

- s'assurer que tous leurs collaborateurs ont bien accès aux outils collaboratifs,
- maintenir les liens à l'intérieur du collectif de travail
- mettre en place des activités d'accompagnement et de formation au télétravail.

Jacques Igalens estime que le numérique a ainsi contribué **à appauvrir le processus de la relation managériale**. « *Alors que la communication directe, la rencontre régulière étaient valorisées, brusquement le manager n'a plus été en mesure de réunir physiquement son équipe ni de croiser ses collaborateurs encore moins de les recevoir sur le mode « one to one ». En quelque sorte le manager a déserté le terrain même si les outils digitaux ont heureusement pris le relais.* »

(In [Revisiter la relation managériale après le Covid-19. Jacques Igalens.](#) In *Les changements organisationnels induits par la crise covid-19.* Jean-Marie Peretti et al. Questions de management. 03/2020, n°29, p.105-109.)

Il est vrai que les espaces d'échanges informels sont plus rares dans le cadre du travail à distance. Selon Jean Pralong (In [Télétravail ? Télédécision ? Entreprise et carrières, 26/20.2020.](#)), **le télétravail entraverait même la créativité et l'innovation.** « *Il s'agit alors d'inventer de nouveaux mécanismes de coordination pour décider autrement mais aussi pour assurer l'agilité des organisations.* »

Les outils collaboratifs numériques ne sont pour l'instant pas efficaces ou bien exploités pour assurer l'animation de l'intelligence collective et pour maintenir un relationnel de proximité entre le manager et ses (son) collaborateur(s). Les chiffres du baromètre Malakoff Humanis de septembre 2020, montrent que cette dimension a été source d'inquiétude grandissante pour les managers au cours du 2^{ème} trimestre 2020 :

DES DIFFICULTÉS POUR LES MANAGERS QUI ONT EVOLUÉ AU FIL DU CONFINEMENT



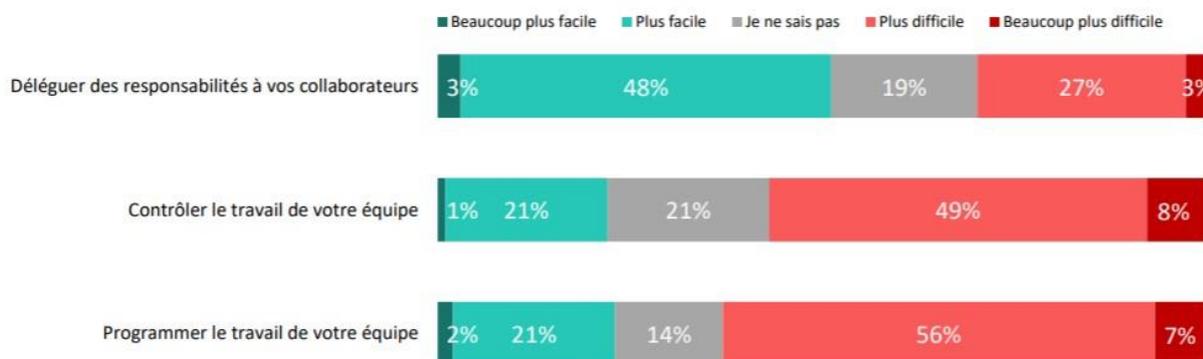
Compte tenu du passage massif au travail à distance, les managers ont été confrontés voire contraints par des problèmes techniques. Ils ont été confrontés aux limites de ces outils du point de vue des relations humaines et de la collaboration des équipes. Les infrastructures technologiques des organisations continueront d'être remaniées et renforcées. Les managers ont tout intérêt à être partie prenante des projets technologiques à venir dans leur organisation. Parallèlement, la généralisation du travail à distance a permis de déployer des outils numériques collaboratifs « qui ouvrent la voie à de nouveaux modes de coordination plus agiles, plus créatifs et moins hiérarchiques ». Ils contribuent, malgré tout à faire perdre certaines prérogatives aux managers.

2.3 La remise en cause de certaines prérogatives

La culture du présentisme reste répandue dans les organisations françaises ce qui ne facilitait pas, jusqu'à présent, le passage au télétravail. Le travail à distance génère, en effet, une perte de contrôle du manager sur son équipe. Il donne plus d'autonomie et de responsabilité aux salariés. Dans l'enquête « Montravailadistance », les managers expriment qu'il leur a été plus difficile de contrôler et de programmer le travail de leur équipe durant le premier semestre 2020 mais qu'il leur a été plus aisé de déléguer des responsabilités à leurs collaborateurs.

Facilité à manager son équipe dans cette période de travail à distance

Question : Du fait du travail à distance, avez-vous le sentiment qu'il est beaucoup plus facile, plus facile, plus difficile, beaucoup plus difficile de... ?



Base : Ensemble des répondants qui se sont exprimés, soit entre 506 et 507 personnes (taux de non réponse de 3% rapport au 523 ayant déclaré avoir un rôle de manager)

La question du contrôle n'est donc pas résolue. Le développement du télétravail passe par une forme de renoncement pour le manager comme l'explique Emmanuel Abord de Chatillon : « *Le télétravail a en effet pour conséquence de faire perdre une partie de leur capacité de contrôle formel aux managers, puisqu'ils n'ont plus d'emprise physique et visuelle sur leurs collaborateurs. Ils sont alors poussés à réinvestir la « scène » du travail dans une relation plus horizontale et à se rapprocher du terrain, s'ils ne veulent pas perdre tout contact avec le travail de leurs collaborateurs.*

Même si cela peut sembler frustrant pour certains managers, le télétravail ramène la relation managériale à son usage essentiel et sa fonction originelle, qui est tout simplement le management du travail dans ses dimensions subjective, objective et collective. »

(In [Télétravail : le confinement a recentré le management sur l'essentiel Emmanuel Abord de Chatillon The Conversation, 04/06/2020](#))

Jean Pralong, enseignant chercheur en gestion des RH, auteur de « The good job , trouver le bon emploi », (In [Entreprise et carrières, 26/20/2020](#)) conforte cette analyse : « *Incontestablement, le travail à distance accélère la transition managériale. Elle incite les managers à repenser leur valeur ajoutée et le mode d'exercice de leur fonction. Le management « taylorien » reposant sur la discipline, la contrainte et le contrôle ne « passe plus » en distanciel. Il évolue plus franchement vers un management de soutien professionnel, reposant sur la confiance, la délégation de responsabilité, l'autonomie, l'initiative et le respect de la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.*».

Le télétravail est effectivement un facteur favorisant la qualité de vie au travail. Un dossier de l'Anact en 2018 intitulé « [Le télétravail améliore-t-il la qualité de vie au travail](#) » mettait déjà en avant les résultats concordants dans différentes enquêtes. L'enquête Malakoff Humanis à l'issue du premier confinement montre que salariés et dirigeants s'accordent à ce sujet :

UNE VISION SOUVENT CONVERGENTE DES BÉNÉFICES DU TÉLÉTRAVAIL ENTRE LES SALARIÉS ET LES DIRIGEANTS



Si le télétravail peinait encore à s'installer dans les organisations, le premier semestre 2020 aura précipité son déploiement. **Il sera dorénavant difficile pour un manager de justifier de l'impossibilité d'un recours au travail à distance.** Les outils numériques sont devenus incontournables. Le manager constate qu'il ne pourra plus à l'avenir négliger ses propres compétences numériques et celles de ses collaborateurs.

L'intérêt pour le travail en distanciel s'est confirmé. Les managers ont eux-mêmes été surpris des bénéfices observés même si cela percute les fonctionnements et perceptions mêmes de leurs pratiques.

Au regard des premiers constats, à l'issue de la première période de généralisation du travail à distance, on mesure donc bien les enjeux d'un déploiement du télétravail pour le management. Riche d'enseignements, les retours d'expérience, les études et les guides pratiques permettent d'identifier à la fois les points de vigilance et les facteurs qui doivent éclairer la démarche des managers pour une mise en place réussie du télétravail.

3. Développement du télétravail: quelles préconisations pour les managers ?

La crise sanitaire a lancé une expérimentation de grande ampleur, dans la fonction publique comme dans le secteur privé, mais à marche forcée. Le recul manque à la plupart des entreprises et des structures administratives, pour déclarer que le virage du télétravail est définitivement pris. L'antériorité du télétravail en France permet, malgré tout, d'en identifier les enjeux pour les managers. Des préconisations ont déjà été formulées notamment dans le secteur public. Ainsi le décret paru le 11 février 2016 a déjà posé les principes du télétravail.

La DGAFP a conduit, en 2018, une mission chargée de réaliser un premier état des lieux qualitatif : [Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique. Bilan du déploiement. DGAFP, Edition 2018, 42 pages.](#) Même si les chiffres montrent, en 2018, un développement modéré du télétravail dans l'administration, plusieurs pistes sont identifiées pour en favoriser le succès. La réflexion se poursuit. Plusieurs guides pratiques destinés à accompagner les managers sont parus depuis lors et disponibles en ligne. (voir infra « Pour aller plus loin »). Différents organismes et consultants ont également mis à disposition des documents méthodologiques pour les entreprises.

Nous essaierons ici, à travers ces lectures, d'identifier les éléments structurants qui favorisent la mise en place du télétravail dans une organisation.

3.1 La confrontation à de nouveaux risques

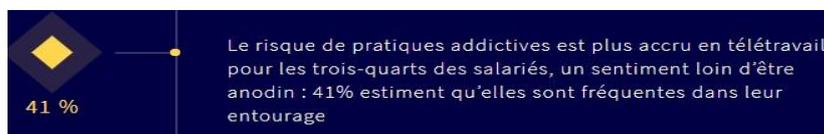
Les risques associés au télétravail sont connus, dans l'absolu, des managers. Une brochure de l'INRS en dresse la liste et rappelle les obligations de l'employeur en matière de prévention. Différentes sections sont consacrées à l'environnement de travail, aux postures de travail, aux outils et ressources, à l'autonomie et la charge de travail, à la relation avec le manager et le collectif de travail. [«Le télétravail. Quels risques ? Quelles pistes de prévention ? 04/2020, 20 pages.»](#).

Mais l'expérience brutale du travail à distance généralisé a confronté les managers à la réalité de ce mode d'organisation.

La période de confinement et le climat anxiogène ont généré **davantage de risques psychosociaux, comme le montre le baromètre Humanis de mai 2020**. Il faut bien sûr insister sur le fait que les périodes de confinement ne sont pas le reflet du vécu d'un salarié qui télétravaillerait ponctuellement et de façon volontaire. Mais **les ressentis de ce travail à distance contraint sur plusieurs semaines pointent malgré tout des mécanismes potentiellement délétères du télétravail**.

«La généralisation du travail à distance, mal préparée, augmente les risques psychosociaux. Le télétravail ne fait pas que des heureux. (...) Pour beaucoup de salariés, le télétravail est devenu synonyme de tensions, de stress, de burn-out. Au bout de deux mois, il y a déjà un phénomène d'usure.» (In [« J'en ai ma dose » : les dégâts du télétravail. Le Monde, 25/05/2020](#))

LES PRINCIPAUX RISQUES ASSOCIES AU TELETRAVAIL



Source : [Confinement, télétravail et comportements addictifs, Enquête Odoxa ; GAE Conseil, avril 2020.](#)



Dans l'article du Monde de mai 2020 « **J'en ai ma dose** » : les dégâts du télétravail. ([Le Monde, 25/05/2020](#)), Eric Goata, directeur général délégué du cabinet Eleas, spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux analyse : « **Les salariés parlent d'abandon, de solitude, de surcharge cognitive liée au trop grand nombre d'informations à traiter, de surcharge de travail, d'un sentiment d'être surveillé à l'excès par les managers, des difficultés à coopérer avec les collègues et de l'impossibilité de concilier vie privée-vie professionnelle** ». (...) **Ceux qui ne savent pas travailler seuls, privés du soutien de leurs collègues, peuvent prendre du retard. Ils se mettent à douter de leurs capacités avec un sentiment d'abandon. Tandis que du côté du manager, une absence de réponse ou une réponse tardive peut être interprétée comme du désengagement. Mais appeler tous les matins pour savoir ce qui a été fait est nuisible.** » Les mécanismes de coopération sont altérés en télétravail. (...) « **Les personnes en fragilité psychologique sont dans une situation délicate car «le télétravail peut jouer un rôle d'amplification important, confirme M. Goata.**

Le risque **d'aggravation des conduites addictives** est également à ne pas négliger, même si elle est mise en lumière dans ce contexte particulièrement anxiogène. Elle se révèle, en tout cas, à la lecture des résultats d'une l'enquête Odoxa , un risque à ne pas négliger par le manager. ([Les trois quarts des Français pensent que le télétravail favorise les pratiques addictives. Info RH, 04/11/2020. Enquête réalisée en ligne auprès d'un échantillon de 3.000 Français du 28 septembre au 6 octobre 2020](#))

Transformer le domicile en lieu de travail n'est jamais sans conséquence sur les conditions de vie. Le télétravail brouille plus facilement les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle. Il arrive que l'activité professionnelle devienne difficilement conciliable avec la vie privée. (cf supra Source : « [Ceux qui le vivent mal et ceux qui le vivent bien](#) ». [#Montravailàdistance, Jenparle!, 04/2020](#))

Ce schéma met également en lumière, par exemple, la difficulté à se déconnecter :

LES DIFFICULTÉS

...mais sans « sas » physique et des interactions de proximité, la déconnexion devient difficile à gérer et une sensation d'isolement s'installe. Les aspects matériels (outils, logiciels, connexions...) peuvent être améliorés pour 29% des télétravailleurs.

Dans le télétravail, la plus grande difficulté que je renc...



Index Work
anywhere®

choose
mycompany®

Source : *Enquête : le travail à distance est-il efficace ? Cohésion, ressources, performance. Workanywhere; Choose my company, 05/2020.*

Le manager aura peut être du mal à évaluer la charge voire prévenir la surcharge de travail du salarié à distance. L'Anact fait une analyse éclairante sur ce sujet : « *Bien gérer la charge de travail des équipes en télétravail, c'est réussir à articuler à distance les 3 dimensions qui la composent : charge prescrite, réelle et subjective.* »

(In [Coronavirus : télétravail, management à distance et régulation de la charge.anact.fr, 25/03/2020](#))

La généralisation « en urgence » du travail à distance a révélé un risque accru de RPS. Le ministère du Travail vient d'ailleurs d'assouplir l'obligation du télétravail pour les salariés souffrant d'isolement. Cette exception est expliquée dans [les questions-réponses relatif au télétravail](#). (In [LSQ, n° 18185, 18/11/2020](#))

Le passage généralisé au distanciel a également montré un manque de préparation en matière d'organisation du travail, des freins inhérents à la culture des organisations et le manque d'outils numériques. Cela révèle que le télétravail n'avait pas, jusqu'alors, été pleinement intégré à l'organisation du travail. **A titre d'indicateur, seul un quart des télétravailleurs étaient couverts par un accord collectif avant la crise sanitaire.**

L'encadrement est soumis aux mêmes inconvénients et aux mêmes risques que les autres salariés. Il doit reconsidérer sa propre activité, les modes de gestion des équipes et les processus de travail pour réussir le passage au télétravail dans son organisation. Il doit, pour cela pouvoir s'inscrire dans un projet d'entreprise.

3.2 Les facteurs clés du succès

🕒 Le dialogue social

Cédric Bruguère, consultant en ressources humaines, invite ainsi l'entreprise à **se poser les bonnes questions** dans [«Le management est-il mort ? L'avenir des RH à l'ère du télétravail. Cédric Bruguère. Fondation Jean Jaurès, 06/2020, p17»](#)

« (...) Si les Français ont fait preuve d'une agilité remarquable en se mettant au télétravail en moins de vingt-quatre heures, l'on peut tout de même poser des questions relatives au droit du travail et à la défense des intérêts des salariés. D'une part, un état des lieux réglementaire lié à cette forme de travail, un accord de travail existe-t-il déjà dans l'organisation ou faut-il le mettre en place ? Quelle population est éligible ? Doit-on élargir ces critères, et pour quelle durée ? Chaque personne en télétravail bénéficie-t-elle du matériel et des conditions nécessaires pour travailler dans des conditions optimales ? Faut-il mettre en place des formations sur le management à distance pour les managers afin de savoir s'organiser dans le télétravail ? Quel droit à la déconnexion lorsque l'on a passé deux mois matin et soir devant sa « conf call » ?

Et si le travail à distance a été, dans ce contexte particulier et dans la mesure du possible, généralisé, son cadre n'est pas pour autant défini, loin de là, **dans toutes les entreprises**. Plusieurs questions pourraient entraver son déploiement comme la prise en charge des frais professionnels, la désignation des postes éligibles ou non au télétravail, le droit à la déconnexion, la formalisation d'un accord entre salarié et employeur. Un accord interprofessionnel est en cours de négociation dans le secteur privé.

Le premier bilan de la DGAFP pour la Fonction publique s'appuie sur l'expérience de salariés dans le cadre classique du télétravail. On y retrouve les mêmes interrogations formulées par Cédric Bruguère, traduits ici en recommandations. Pour la DGAFP, il s'agit **d'établir des règles partagées et formalisées** autour :

- 🕒 “ du caractère régulier du télétravail ;
- 🕒 des critères d'éligibilité;
- 🕒 de procédures de demande;
- 🕒 de prise en compte des coûts;
- 🕒 de réflexion autour des équipements informatiques;
- 🕒 de sécurité des données
- 🕒 des outils d'accompagnement. ”

Le guide télétravail de la DGAFP paru en 2016 explicite parfaitement ces modalités à prendre en compte. (In [Guide télétravail. Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique. DGAFP, Edition 2016, 73 pages](#))

La normalisation du télétravail passera en tout état de cause par le dialogue social et des processus de concertation enrichis de retours d'expériences. Elle passera également par la mise en place d'un cadre et d'un projet bien définis.

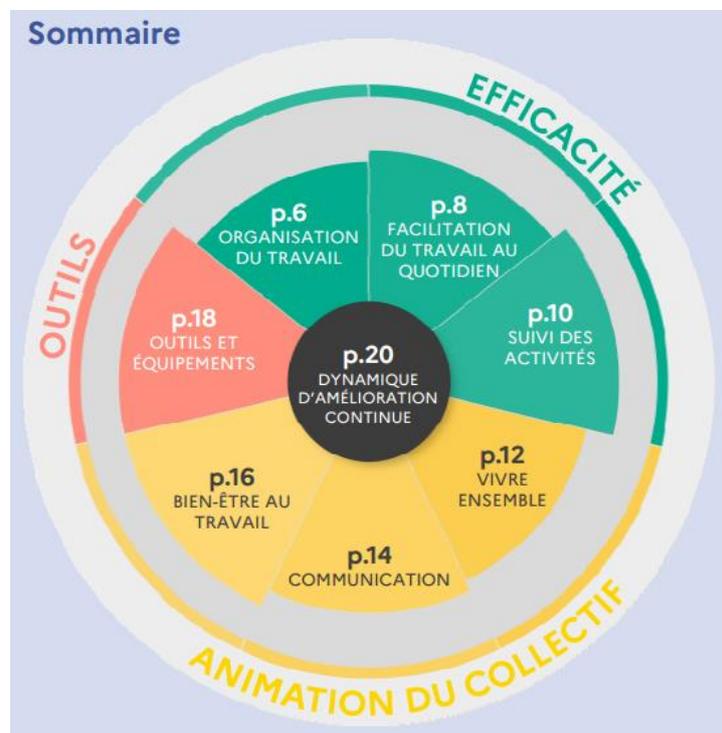
🕒 Un projet et un cadre bien définis

Un accord d'entreprise permet de réfléchir collectivement et de poser un cadre indispensable pour le bon fonctionnement de l'activité. Le bilan de la DGAFP met également en avant **“la qualité de l'ingénierie mise en œuvre”**. Les auteurs constatent que les démarches réussies ont été progressives, favorisant une démarche d'évaluation continue, partagée par l'encadrement, la direction et les agents. La sensibilisation et la formation du management et des équipes sont un levier essentiel à la fois pour faire évoluer les représentations sur le télétravail et pour rassurer les différents acteurs. Un tiers des structures interrogées ont mis en place le télétravail après une phase d'expérimentation avec quelques agents, afin de tester la faisabilité technique et organisationnelle. Le bilan souligne également l'importance de la “maturité de la démarche” en citant l'exemple d'un déploiement en mode projet. Enfin, “des pratiques antérieures de travail relativement flexibles de type nomadisme” favoriseraient l'adhésion à ce nouveau mode de travail. Mais comment adapter l'organisation et ses fonctionnements internes aux réalités du travail en distanciel ?

☞ Adapter les processus d'organisation et les modes de management

[Un kit sur les bonnes pratiques du télétravail](#) destiné aux chefs de service de la Fonction Publique est paru en octobre 2020. ([Télétravail et travail en présentiel. Quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes.](#) Ministère de la transformation et de la fonction publique. 10/2020, 24 pages. (Voir sommaire ci-dessous).

Une feuille de route y est notamment proposée pour guider les managers (p.23) dans leur démarche. L'une des recommandations qui leur est adressée consiste à **revoir les processus d'organisation** du travail et de les adapter à un travail en distanciel. Ils peuvent faire l'objet d'une co-construction avec les agents pour s'assurer d'une meilleure appropriation et d'une plus forte adhésion. Le manager doit également **revoir le mode de suivi de son équipe**, sans contrôle excessif, dans une démarche responsabilisante. **Des échanges réguliers** permettent de maintenir le lien et de prévenir le sentiment d'un manque de reconnaissance ou d'isolement. Le manager doit ainsi **se rendre disponible** et veiller à la cohésion de son équipe quelque soit le mode d'organisation du travail. Elle se construit en alternant des réunions en présentiel et en distanciel. Les retours d'expérience contribuent à l'enrichissement des compétences de l'équipe.



Source : [Télétravail et travail en présentiel. Quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes.](#) Ministère de la transformation et de la fonction publique. 10/2020, 24 pages

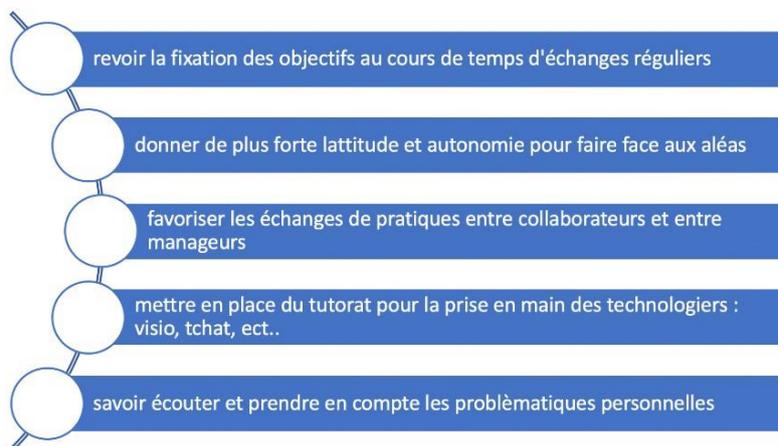
Ces préconisations à destination de la Fonction publique peuvent s'appliquer en tous points au secteur privé. Les cabinets et organismes d'accompagnement aux entreprises dressent des constats similaires.

Marc Deluzet, directeur général de [l'Observatoire Social International \(OSI\)](#) insiste sur **la nécessaire adaptation de l'organisation du travail**: « (...) il est probable que le télétravail sera un élément important de la normalité qui va se mettre en place. Par conséquent, il est urgent de réfléchir à un nouvel équilibre entre travail à distance et travail en présentiel dans l'entreprise. **Cela exige de repenser l'organisation du travail de façon agile**, avec d'une part, des modes de management adaptés à l'exercice des activités sur site, dans le cadre de réunions régulières et d'activités projets, et d'autre part, **des manières de manager spécifiques au travail à distance.** » (In [Le télétravail exigera des managers agiles.](#) Marc Deluzet, OSI. In [Quels changements organisationnels dans le monde d'après.](#) In [Les changements organisationnels induits par la crise covid-19.](#) Jean-Marie Peretti et al. [Questions de management.](#) 03/2020, n°29, p.122)

Cédric Brugière souligne l'importance **du lien avec le collectif de travail** : « *Le maintien du lien social va devoir être une boussole dans la démocratisation de cette forme de travail. Au-delà de trois jours en télétravail, le lien social se détend entre les composantes de l'organisation. Si la perspective de poursuivre le télétravail réjouit, il devra s'accompagner de plannings clairs permettant un équilibre entre le maintien de la cohésion et la souplesse de l'organisation personnelle.* »

Ce schéma, réalisé par l'Anact, suggère la révision ou la mise en place de processus de travail adaptés (In [Coronavirus : télétravail, management à distance et régulation de la charge.anact.fr, 25/03/2020](#))

Quelques exemples de leviers à mobiliser



Les organisations ont tout intérêt à faciliter la mise en place du télétravail. L'accès au télétravail dans son format classique, volontaire et régulier ou ponctuel, est un facteur d'attractivité pour l'entreprise. Il participe de la qualité de vie au travail comme le démontre [le dossier de veille de l'Anact de décembre 2018 : Le télétravail améliore-t-il la qualité de vie au travail ?](#) Il améliore les conditions de vie en réduisant par exemple les facteurs de stress liés au transport, il permet de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, il favoriserait l'égalité professionnelle.

Il est également l'occasion de faire évoluer ou de conforter la conception du management vers une relation gagnant-gagnant.

☞ Autonomie et confiance

Karine Babule, chargée de mission à l'Anact nous l'explique : *La reconnaissance par le manager du travail effectué reste essentielle pour la qualité de vie au travail. De plus en plus, au-delà de la facilitation du collectif à l'instant et, ce sont aussi les qualités de projection, d'accompagnement des parcours qui sont à développer. Il ne s'agit pas de transposer le cadre traditionnel au domicile et de durcir les enjeux de reporting (précision des horaires, tâches prévues, compte-rendu d'activité télé travaillée), mais d'accorder confiance et reconnaissance envers les salariés en situation de télétravail ou de travail à distance.* » (In [Synapse Apicil, 11/2019](#)).

D'autres auteurs mettent l'accent sur l'intérêt de déléguer le travail et de responsabiliser le salarié. **« Le management doit jouer sur la responsabilisation et la confiance données au salarié qui est le seul à connaître ses choix les plus appropriés.** Le manager, par ses échanges, peut définir d'un commun accord ce cadre de façon à ce que le salarié puisse faire ses choix en se sentant soutenu dans un climat de pleine confiance avec son manager. » estime Dominique Vercoustre, coach de dirigeants d'entreprise. « *En effet ce qui est important c'est l'objectif, le but et pas le chemin pour y arriver. On retombe sur les basiques du management : l'écoute, le sens, l'objectif et les moyens pour y arriver. La confiance fait le reste. Mais avec ces deux composantes, c'est une petite révolution qui est en marche : elle doit être bien pilotée par les managers et les ressources humaines.* » ([Changement de paradigme et développement de la confiance. Dominique Vercoustre.](#) (In *Les changements organisationnels induits par la crise covid-19. Jean-Marie Peretti et al. Questions de management. 03/2020, n°29, p.105-109*).

Dans le même dossier, A.Jahmane conforte ce point de vue et conclue son article ainsi : « **Sans contrôler en permanence les collaborateurs, il faut savoir ainsi organiser et déléguer les tâches qui amèneront à la réalisation d'une performance sociale optimale** tout en garantissant la transparence et l'accès à l'information pour tous. » (In « [La nécessité de la présence d'un collaborateur-acteur comme leader du changement](#) Les changements organisationnels induits par la crise covid-19. Jean-Marie Peretti et al. Questions de management. 03/2020, n°29, p.105-109)

Structurer son rôle de manager à distance

Le croisement des retours d'expérience met en relief quelques **préconisations** :



*Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

Source : [Management à distance. Les fiches du Cedip, 12/2019, n°74, 4 pages.](#)

Adaptation des modes d'organisation du travail, responsabilisation des collaborateurs, appropriation de nouveaux outils numériques, transversalité entre les services... Le télétravail impose une évolution des pratiques managériales.

3.3 Une refonte des pratiques managériales ?

Les conditions, évoquées plus haut, pour réussir une mise en oeuvre du télétravail nécessitent des implications nouvelles voire des évolutions importantes de la part des directions et du management. Les mêmes préconisations aux managers sont fréquemment citées dans les parutions de ces dernières semaines. On peut les résumer ainsi :

- 🕒 **former et sensibiliser les collaborateurs et les managers à ce mode d'organisation,**
- 🕒 **privilégier un management par objectifs pour assurer sa mise en œuvre**
- 🕒 **s'assurer que les collaborateurs télétravaillent dans de bonnes conditions,**
- 🕒 **participer aux choix d'équipements technologiques adaptés et actualiser ses compétences numériques,**
- 🕒 **réfléchir à l'intégration du télétravail dans l'organisation du travail,**
- 🕒 **maintenir le lien et assurer ainsi la cohésion des équipes.**

L'ANDRH recommande le **management par objectifs**. Dans son enquête, 93 % des DRH considèrent que des pré-requis sont nécessaires à la mise en place du télétravail. L'association préconise une évolution des pratiques managériales : « (...) cette pratique nécessite que le rôle du manager évolue **pour clarifier les priorités, donner plus de sens, des objectifs clairs et atteignables et développer les équipes.** »

L'Anact souligne l'importance de l'accompagnement des salariés et managers. A partir des résultats de son enquête diffusée [en juin 2020 « Télétravail en confinement », l'Anact](#) prône **un travail sur l'organisation et les compétences** : « *Le fait que plus des 2/3 des répondants – et de manière plus importante encore parmi les personnels travaillant dans des structures de moins de 250 salariés - ont bénéficié d'une adaptation de leurs objectifs (68 %) et de leurs activités (77 %) dès le début du confinement est encourageant. Il serait utile de vérifier que de tels ajustements sont possibles dans la durée, de façon à prendre en compte les fortes évolutions des organisations, des moyens disponibles et des situations de chacun. Le télétravail nécessite de la communication, de l'information de la part du service RH et une formation des collaborateurs. (...) Le manager doit actualiser ses compétences numériques afin de maintenir le contact avec ses équipes Il doit aussi s'approprier de nouveaux outils..* »

Au même titre que les salariés, les managers doivent effectivement prendre le virage numérique et s'impliquer dans le choix des investissements numériques.

Patrick Amar, directeur général d'Axis Mundi met ainsi l'accent sur l'investissement technologique: « (...) **L'infrastructure technologique des organisations devra être considérablement renforcée pour pouvoir délivrer produits et services et permettre accès et travail collaboratif à distance.** »

(In [Quels changements organisationnels dans le monde d'après](#). In Les changements organisationnels induits par la crise covid-19. Jean-Marie Peretti et al. Questions de management. 03/2020, n°29.)

Charles-Henri Besseyre des Horts, président de l'AGRH va plus loin et préconise **une collaboration étroite entre DRH et DSI** : « *Dans les entreprises les plus matures sur le champ du télétravail, la fonction ressources humaines joue un rôle d'accompagnement, en déployant des outils qui contribuent à l'évolution des mentalités. Cela ne peut se faire sans une coopération étroite avec d'autres départements de l'entreprise, comme la direction des systèmes d'information, qui est particulièrement mobilisée en ce moment. Les sociétés du CAC 40 et du SBF 120 semblent rompues à cette mutualisation des expertises. DRH et DSI y travaillent de concert pour fluidifier le télétravail. C'est bien la preuve que le travail à distance est autant un défi technologique qu'une question de management. Un outil qui fonctionne est indispensable, tout comme un management responsabilisant. Née dans les années 1950, l'école sociotechnique des organisations prônait déjà la corrélation entre le système social et la solution technique, mais ces deux aspects sont encore souvent décorrélés.* » (In « **Sans refonte du management, ce n'est pas du télétravail, mais du contrôle à distance** ». Les Echos, 22/10/2020 Président de l'association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)).

Karine Babule, chargée de mission experte sur la problématique du télétravail à l'Anact, résume les points évoqués plus haut et énonce clairement **la stratégie à adopter et les questions que doivent se poser les managers pour mettre en place le télétravail dans leur organisation**: « *Le manager doit s'assurer avec le collaborateur qu'il dispose des moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs. Qu'ils soient financiers, humains et même d'ordre matériel . Au-delà des questions de résultat, il convient aussi de veiller à ce que la distance n'engendre pas de surcharge de travail, d'isolement, de désengagement.* (...) »

Le management à distance nécessite de travailler avec un équipement adapté, comme une plateforme de gestion de documents permettant le travail collaboratif, un système de web-conférence

performant... Si ces outils sont incontournables, le manager à distance doit veiller à ce que ces TIC ne mettent pas en péril le droit à la déconnexion afin que **l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** soit maintenu. Attention à la pression informelle de répondre dans l'instant pour valider au regard du groupe son engagement professionnel.

Des temps de réunion physiques sont à instaurer au rythme choisi par **le collectif, pour discuter ensemble des problématiques issues de l'activité du travail notamment à distance** : qui fait quoi ? Quels sont les objectifs ? Comment les atteindre ? Les conditions de travail sont-elles au service de la performance ? Les règles de fonctionnement doivent-elles être ajustées ? La qualité de vie au travail est-elle maintenue ? C'est important de pouvoir aborder ces questions de visu pour aussi créer un sentiment d'appartenance. ([In Zoom sur télétravail et management. Synapse Apicil, 11/2019](#))

3.4 Focus sur la Fonction publique

Il faut souligner que si les entreprises du secteur privé ont une marge de progression certaine, le télétravail est encore un vrai défi pour la fonction publique. La Fonction publique dispose déjà d'un cadre législatif pour le télétravail. Pour autant, dès le début du second confinement, les syndicats ont interpellé la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Amélie de Montchalin, sur « *le peu d'entrain que montrent certains employeurs publics à appliquer les consignes gouvernementales en matière de télétravail.* » L'adhésion de l'encadrement n'est sans doute pas totalement acquise mais de nombreux moyens notamment techniques sont mis en œuvre. Près de 800 000 agents seraient aujourd'hui en capacité de faire du télétravail. « *208 millions d'euros sont prévus au titre du plan de relance pour améliorer les outils numériques des agents publics (équipement, augmentation du débit sur les réseaux de l'État, accompagnement et formation aux méthodes de travail numérique).* La ministre compte également encourager le recours aux tiers-lieux. » (In [dépêche AEF, n°639221, 05/11/2020](#)) Les moyens sont donc attribués. « *C'est une montée en puissance progressive* », positive-t-on dans l'entourage de la ministre de la transformation et de la fonction publiques

4. Conclusion

Le déploiement massif du télétravail dans ce contexte de crise persistante met en lumière la capacité d'adaptation des organisations. Le passage brutal à un mode total de collaboration à distance contraint le management à reconsidérer à la fois ses réticences face au télétravail et la relation managériale.

Reste à savoir si, à l'issue de cette crise, salariés et managers auront à cœur de pérenniser, et de quelles façons, le télétravail.

Dans le secteur privé, une négociation interprofessionnelle est en cours. Les échanges à distance, justement, ne facilitent visiblement pas la tâche (cf [Les négociations sur le télétravail ont lieu à distance, et c'est une épreuve en soi. L'Obs, 14/11/2020](#)) Elle achoppe également sur la définition même du télétravail et l'ambition de l'accord. La rédaction de ce document intitulé « Accord pour une mise en œuvre réussie du télétravail » nécessite de répondre à plusieurs questions notamment : le caractère ou non télétravaillable d'un poste doit-il être déterminé par l'accord ou par chaque chef d'entreprise ? Faut-il rendre un accord obligatoire avant toute mise en place du télétravail ? Faut-il inscrire le télétravail au titre des négociations obligatoires ?

Une négociation dans la Fonction publique devrait également s'ouvrir en 2021 afin de transformer l'essai. Amélie de Montchalin souhaite y associer une réflexion sur l'organisation du travail et son contenu. « *La ministre a également insisté sur la nécessité d'accompagner les managers dans ces transformations. "Il y a un grand rôle pour les encadrants et une place à trouver. Être un manager avec des outils numériques nouveaux ne s'invente pas. Il faut former les managers. Le télétravail, les changements d'organisation du travail, la culture de la responsabilisation et de l'autonomie remettent les encadrants au cœur de notre attention. Cela veut aussi dire que l'on doit travailler avec eux sur leur retour d'expérience pour voir ce qu'il faut garder de la période du confinement, et ce qu'il faut*

faire évoluer", a-t-elle ainsi indiqué, rappelant que le télétravail est mis en lien avec la question de la formation managériale dans l'agenda social, les deux sujets étant "intrinsèquement liés". (In dépêche AEF, n°636944, 02/10/2020)

Pour conclure, on peut reprendre les propos de Arnaud Lacan qui estime **qu'il s'agit maintenant de « passer du télétravail subi au télétravail choisi et managé** : «(Il faut) mettre en place dans les entreprises un télétravail choisi et non plus subi, un télétravail anticipé, concerté et accompagné par de nouvelles pratiques managériales fondées sur la *régulation qualitative des relations interpersonnelles (même à distance) et non plus sur la mesure de la performance individuelle quantitative. Bref, un télétravail réellement managé.* » (In [Passer du télétravail subi au télétravail choisi ou pourquoi apprendre à nager même si on ne s'est pas noyé. Arnaud LACAN, Professeur, KEDGE Business School, Titulaire de la Chaire AGIPI KEDGE « Le travail indépendant et les nouvelles formes d'entrepreneuriat »](#))

POUR ALLER PLUS LOIN

Une bibliographie complète ce dossier. Elle ne prétend pas à l'exhaustivité et présente des articles et études d'experts, les enquêtes citées plus haut, des guides pratiques et des articles de presse, classés par ordre antéchronologique.

ARTICLES ET ETUDES

[Le télétravail. Conditions de son développement. Analyse de 4 années d'études. 09/2020. Le Comptoir de la nouvelle entreprise ; Malakoff Humanis, 16 pages.](#)

[Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ? OCDE, 07/2020.](#)

[Rapport sur l'état de la fonction publique et les rémunérations. Annexe au projet de loi des finances pour 2021. Faits et chiffres, Jaune budgétaire, édition 2020. p. 229-230](#)

[Le management est-il mort ? L'avenir des RH à l'ère du télétravail. Cédric Bruquière. Fondation Jean Jaurès, 06/2020, en ligne.](#)

[Télétravail : le confinement a recentré le management sur l'essentiel Emmanuel Abord de Chatillon The Conversation, 04/06/2020](#)

[Coronavirus et télétravail : 5 dimensions pour mieux s'organiser collectivement. Anact.fr, 25/03/2020](#)

[Les changements organisationnels induits par la crise covid-19. Jean-Marie Peretti et al. Questions de management. 03/2020, n°29, p.105-109](#)

[Le télétravail modifie le rôle du manager. Liaisons sociales magazine. 01/2020, n°208, p.40-43.](#)

[Transformation managériale : vers un modèle d'organisation plus ouvert. Recueil de bonnes pratiques. DITP, 02/2019, 39 pages.](#)

[Zoom sur télétravail et management. Synapse Apicil, 11/2019](#)

[Les six pratiques clés pour bien manager ses équipes en télétravail. Janique Soulié \(maître de conférence en GRH \) The Conversation, 12/2019.](#)

[Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social ? Emilie Vayre. Le travail humain, 2019/1. Vol.82, p.1-39.](#)

[Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique. Bilan du déploiement. Edition 2018, 42 pages.](#)

[Le télétravail améliore-t-il la qualité de vie au travail ? Dossier de veille. Anact, portail de veille, 12/2018.](#)

[Transformation publique et pratiques managériales. Journée de travail 17 mai 2018. Ecole du management des ressources humaines. 3 vidéos de 30mn.](#)

[Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. Caroline Ruillier et al. RIMHE, 03/2017, n°27, p.3 à 28.](#)

[Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres : reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités. J.Vacherand-Revel et al. Psychologie du travail et des organisations. 2016, N°22, p.54-73](#)

[Transformation numérique et vie au travail. Rapport de Bruno Mettling au Ministère du travail. 09/2015, 69 pages.](#)

ENQUETES

[Le télétravail en France. Bilan et perspectives. Malakoff Humanis, 09/09/2020. \(déclinaison des résultats en ppt\)](#)

[Le télétravail post-Covid vu par les DRH. ANDRH, 19/06/2020](#)

[Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation. Anact.fr, 12/06/2020](#)

[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. Abord de Chatillon E., Laborie C., Richard D. et Valette A. \(2020\), 11 mai 2020.](#)

[Enquête : le travail à distance est-il efficace ? Cohésion, ressources, performance. Workanywhere: Choose my company, 05/2020, 38 pages.](#)

[La révolution du travail à distance. Enquête « Mon travail à distance, j'en parle » Terra Nova, Metis, Res Publica, 30/04/2020, 16 pages.](#)

[Voir le site https://www.mon-travail-a-distance.fr](https://www.mon-travail-a-distance.fr)

[Infographie « Baromètre des économies régionales... confinées – Vague 2 », Odoxa et Adviso Partners, 09/04/2020. Infographie\)](#)

[Les DRH face à la crise du Covid-19", Enquête Flash ANDRH du 26 mars au 6 avril 2020.](#)

[Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? Dares Analyses. 11/2019, n°51, 11 pages.](#)

GUIDES PRATIQUES

[Télétravail et travail en présentiel. Quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes. Ministère de la transformation et de la fonction publique. 10/2020, 24 pages. \(ou kit sur les bonnes pratiques du télétravail\)](#)

[L'avenir du télétravail après le Covid 19. OIT, 2020, P.22 In le télétravail durant la pandémie de Covid 19 et après. Guide pratique. OIT, 16/10/2020.](#)

[Mise en place du télétravail : prévenir les risques en santé au travail. Editions législatives. 07/2020, 76 pages.](#)

[Mettre en place le télétravail. Kit pratique pour les \(D\)RH. ANDRH. 07/2020, 24 pages.](#)

[Télétravail. Les essentiels. Réseau Anact-Aract, jeu pédagogique, 06/2020.](#)

[Télétravail : les préconisations de la CFDT, la CFTC et l'UNSA. Cfdt.fr, 14/05/2020](#)

[10 clés pour bien fonctionner ensemble en télétravail. Aract Hauts de France, 05/2020, 2 pages.](#)

[Les conseils de la CNIL pour mettre en place le télétravail. CNIL, 05/2020.](#)

[Salariés en télétravail, quelles sont les bonnes pratiques à suivre ? CNIL, mai 2020, en ligne.](#)

[Télétravail : préconisations en vue de la reprise d'activité et perspectives à venir. CFDT; CFTC; UNSA. 05/2020, 4 pages.](#)

[Guide télétravail et déconfinement du Ministère du travail, 11/05/2020.](#)
en pdf
<https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/gr-teletravail-deconfinement.pdf>
En ligne
<https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/questions-reponses-teletravail-et-deconfinement>

[Télétravail. Quels risques ? Quelles pistes de prévention ? INRS, 04/2020, 22 pages.](#)

[Un kit pour associer télétravail et QVT. Anact, 04/2020.](#)

[Coronavirus : télétravail, management à distance et regulation de la charge. Anact.fr, 25/03/2020.](#)

[Le guide du management à distance en situation exceptionnelle . Région Grand Est, 16 pages, 03/2020.](#)

[Covid-19 Télétravail. Bonnes pratiques et conseils. ANDRH, Mémo. 19/03/2020, 3 pages.](#)

[Guide du télétravail pour les franciliens. Région Ile de France, 2020, 64 pages.](#)
(voir notamment les fiches manager présentant de nouveaux modes de travail et d'outils d'animation du collectif)

[Télétravail. Le vademecum du manager. Aract Aquitaine, 2020, 11 pages.](#)

[Dossier spécial cohésion d'équipe à distance. Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines. 2020, en ligne.](#)

[Le guide sur la qualité de vie au travail dans la fonction publique. DGAFP, ANACT, 2019.](#)

[Télétravail. Guide des négociations. UGICT-CGT ; ANACT. 2018, 88 pages.](#)

[Mettre en place le télétravail. Fiche pratique. Aract Normandie, 2017, 6 pages.](#)

[10 questions sur le télétravail. Anact, 2016, 20 pages](#)

[Guide télétravail. Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique. Edition 2016. DGAFP, Outils de la GRH. 2016, 73 pages. \(voir notamment les fiches pratiques\)](#)

[Télétravail. Mémento mise en œuvre du télétravail à destination de la direction. ANRH \(Association Nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier\) Languedoc-Roussillon. 2016, 11 pages.](#)

[Télétravail. Mémento mise en œuvre du télétravail à destination de l'encadrement. ANRH Languedoc-](#)

[Roussillon, 2016, 7 pages.](#)

[Management à distance. Les fiches du Cedip, 12/2019, n°74, 4 pages.](#)

PRESSE

[Les négociations sur le télétravail ont lieu à distance, et c'est une épreuve en soi. L'Obs, 14/11/2020](#)

A travers l'Europe, la révolution du télétravail. Le Monde, 03/11/2020

Télétravail : comment les organisations cherchent leur nouvel équilibre. Les Echos, 22/10/2020

La fonction publique tâtonne encore sur le télétravail, Acteurs publics, Hors-série, 10/2020

Un premier bilan critique sur le télétravail pendant le confinement. Acteurs publics, hors-série n°2, 10/2020

[Les DRH favorables au télétravail sous conditions. Travail et sécurité, n°818, septembre 2020, p.4.](#)

Télétravail : attention à la fracture. Les Echos, 10/06/2020

« J'en ai ma dose » : les dégâts du télétravail. Le Monde, 25/05/2020

Télétravail : ce qu'en retiennent les entreprises. Le Monde, 22/05/2020