

KEDGE BUSINESS SCHOOL

MÉMOIRE

Présenté en vue d'obtenir le diplôme de :

Master de Management

Les nouvelles pratiques managériales associées au télétravail

*L'émergence du télétravail et ses
implications managériales dans les
entreprises en France*

Clément RACT

Sous la direction de : **M. Arnaud LACAN**

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont propres à leur auteur et n'engagent en aucun cas KEDGE Business School et le programme Grande École.

Remerciements

La rédaction de ce mémoire est le fruit d'un travail de recherche, d'étude et d'analyse qui a été rendu possible par l'aide de nombreuses personnes que je souhaite prendre le temps de remercier pour leur engagement.

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à M. Arnaud Lacan, mon tuteur de mémoire, professeur au département de Management à Kedge Business School et titulaire de la chaire Travail indépendant et nouvelles formes d'entrepreneuriat pour ses conseils et son suivi.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel pédagogique de Kedge Business School pour m'avoir apporté au cours de ma scolarité les éléments théoriques et de méthodes qui m'ont servi à rédiger ce mémoire de fin d'études.

Merci aux personnes qui ont pris le temps de répondre à mon étude terrain, leurs réponses ont été précieuses dans la rédaction.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise dans laquelle j'effectue mon alternance : Carla, Claire, Damien, Hala, Lise-Marie, Margaux, Jean, Jérémie, Sophie et Valentin pour leur soutien et leurs précieux conseils tout au long de cette année.

Enfin, je souhaite remercier mes proches pour leur relecture rigoureuse de mon travail sur un sujet qui leur était presque totalement étranger il y a encore quelques mois.

Les nouvelles pratiques managériales associées au télétravail

Clément RACT

RÉSUMÉ

Nous vivons un changement de paradigme où nombre de nos habitudes sont bouleversées par de nouveaux usages, de nouvelles manières de faire. Le monde du travail et le management au sein des entreprises n'y échappent pas.

L'essor du télétravail, promis depuis les années 70, commence à devenir une réalité en France.

Cet essor bouleverse notre conception du travail en rompant avec l'unité de lieu et de temps qui lui sont généralement associées. La posture du manager est amenée à évoluer : on passe d'un manager contrôleur à un manager qui fait confiance et qui responsabilise ses collaborateurs.

Mots clés : Télétravail, confiance, auto-contrôle, contrôle

Liste des abréviations

- **QVT** : Qualité de Vie au Travail
- **NWOW** : New Ways Of Working – les Nouvelles Manières de Travailler
- **3B** : « Bits, Bricks, Behaviour » - Les 3 piliers de la transformation des entreprises « Numérique, Spatiale, Comportementale »
- **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication
- **ANACT** : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Table des matières

Remerciements	
Liste des abréviations	
Table des matières	
Introduction	
1 Définitions du télétravail depuis sa création.....	12
1.1 Un concept utopiste qui naît dans les années 70	12
1.2 Ensuite théorisé de différentes manières	13
1.2.1 Au niveau académique.....	13
1.2.2 Au niveau européen.....	14
1.2.3 Au niveau légal en France	15
2 Un contexte favorable au développement de cette nouvelle manière de travailler	17
2.1 Les évolutions numériques comme levier de diffusion du télétravail	17
2.1.1 La révolution des NTIC	17
2.1.2 La transformation digitale des entreprises.....	18
2.2 Une réponse à un changement de paradigme	19
2.2.1 Un monde avec des ressources finies	19
2.2.2 Une évolution dans l'unité de lieu et de temps du travail	20
2.2.3 Un changement de valeur	21
3 Le management du télétravail en France.....	22
3.1 Le management pyramidal : contrôle	22
3.1.1 Qu'est-ce que le management par le « contrôle » ?.....	22
3.1.2 Qu'est-ce que le management par le « contrôle » à distance ?.....	23
3.1.3 Une relation managériale qui évolue	25
3.2 Le management responsabilisant : auto-contrôle	26
3.2.1 La responsabilisation pour un contrôle en autonomie.....	26
3.3 L'impact du télétravail sur la culture organisationnelle.....	27
3.4 L'émergence d'une nouvelle posture managériale	28
1 Méthode de collecte et de traitement de données – le questionnaire.....	31
1.1 Les différentes approches	31
1.2 L'approche retenue – l'approche quantitative	32
2 Le questionnaire	33
2.1 La construction du questionnaire.....	33
2.2 Les limites de l'étude terrain	35
2.3 Étude quantitative : analyse des données recueillies grâce au questionnaire	35
2.4 Interprétation des résultats de l'étude empirique.....	39
1 Lever les freins au déploiement du télétravail.....	43
2 Impliquer les collaborateurs dans le déploiement du télétravail au sein de votre entreprise	47
3 Repenser les relations managériales	50
Conclusion	54
Bibliographie	58
Tables des annexes	61

INTRODUCTION

Le travail effectué dans le cadre de ce mémoire vise à explorer les raisons qui amènent au développement du télétravail dans les organisations et à l'exploration des conséquences de l'émergence de cette nouvelle modalité de travail sur notre conception du management tayloriste et donc sur la manière que nous avons de penser le management dans les entreprises.

En effet, notre époque est sujette à de nombreux bouleversements sociétaux, culturels ou encore sociaux économiques. C'est-à-dire que le système de valeurs qui prévalait dans la société du 20^e siècle traverse des mutations fortes et l'entreprise n'est pas épargnée : les relations sociales, les manières de travailler, de manager et même de voir le travail sont en train de changer ! Le modèle tayloriste de l'organisation du travail et le triptyque « commandement -> exécution -> reporting » voit de plus en plus d'alternatives se créer et se répandre. Ce phénomène est accéléré par la révolution digitale que nous vivons avec les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication qui représentent un facteur à part entière de la mutation des rapports sociaux, des emplois et des métiers. Les NTIC sont indissociables des transformations stratégiques des entreprises, mais aussi et surtout de la manière que nous avons d'organiser le travail. Le télétravail est ainsi une nouvelle modalité d'organisation du travail directement liée aux conséquences de cette révolution digitale dans les entreprises.

Le télétravail est défini de la manière suivante dans le Code du travail (article L1222-9) : « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ». Son essor est indissociable de l'émergence de nouvelles attentes de la part des travailleurs, notamment en ce qui concerne l'amélioration de la qualité de vie au travail, l'équilibre de vie professionnelle – personnelle, la flexibilité des horaires ... Avec le télétravail, le travail n'est plus forcément associé ni à un lieu ni à un temps défini, mais à une action : FAIRE. Pour les employeurs, le déploiement du télétravail répond à des enjeux d'attractivité et de performance, mais aussi de fidélisation des collaborateurs. Le télétravail est ainsi indissociable de la Qualité de Vie au Travail, défini par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) comme « l'ensemble des actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises. »

Nous émettons le constat que cette nouvelle modalité d'organisation du travail est une manifestation concrète des mutations sociétales, culturelles et économiques que nous traversons. Le télétravail bouleverse ainsi notre manière de penser le travail et nous impose de repenser nos pratiques managériales, pour la plupart héritées des modèles tayloriste et fordiste du 20^e siècle.

Nous tirons de ces différentes observations la problématique suivante :

Comment le télétravail impose de repenser les pratiques managériales dans les entreprises ?

Les questions sous-jacentes seront guidées par le constat que télétravail est une modalité de travail qui implique de repenser par exemple notre vision du management. Ce dernier ne peut plus être pensé comme un moyen de contrôle et de pouvoir de l'employeur sur l'employé. Nous émettons l'hypothèse principale que les entreprises ont intérêt à repenser leur organisation du travail via le télétravail pour rendre leurs collaborateurs plus autonomes et plus performants.

Au travers des dimensions recherche et terrain, nous nous proposons donc d'aborder la problématique en trois temps :

1. Un premier temps sur lequel nous nous pencherons sur l'historique du développement du télétravail dans les organisations et ses implications sur les pratiques managériales. Nous nous attarderons particulièrement sur l'ensemble des innovations organisationnelles et managériales qui favorisent son développement dans les entreprises. Ensuite, nous étudierons les implications de cette nouvelle organisation du travail sur les collaborateurs et les freins à son déploiement. Pour finir, nous développerons les conséquences managériales et les avantages liés à la mise en place du télétravail dans les organisations.
2. Dans un second temps, c'est par le biais d'une étude terrain que nous nous attacherons à comprendre les bouleversements managériaux qui s'opèrent actuellement dans les organisations du fait du développement du télétravail. À la suite de la méthodologie de l'enquête terrain, nous étudierons les bénéfices perçus par les collaborateurs et les entreprises suite au déploiement du télétravail.

3. Pour finir, nous émettrons des préconisations sur les manières de déployer et d'organiser le télétravail tout en repensant les pratiques managériales dans les organisations.

PARTIE 1 :

**LE DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL ET SES
IMPLICATIONS MANAGÉRIALES AU SEIN DES
ORGANISATIONS EN FRANCE**

1 DEFINITIONS DU TELETRAVAIL DEPUIS SA CREATION

1.1 Un concept utopiste qui naît dans les années 70

Au regard de ce que l'on peut voir sur internet ou trouver régulièrement dans la presse ces dernières années, on aurait tendance à penser que l'essor du télétravail tient d'un phénomène récent. Et pourtant ! Une immersion dans la lecture d'article académique des années 70 témoigne de l'engouement qui commençait à se développer autour de cette manière de travailler. Déjà en 1974, c'est Alvin Toffler, un sociologue américain qui perçoit dans son livre « Le choc du futur » cette possibilité de faire migrer son bureau vers son domicile. Il ne nomme pas précisément le phénomène qui va permettre cela. Jack Nilles, chercheur associé du Centre de Recherche sur le Futur en Californie du Sud, va se pencher sur l'étude de ce phénomène quelques années plus tard et le baptiser « Teleworking ». C'est le fait d'utiliser l'électronique pour travailler depuis chez soi pour son entreprise. Dans son ouvrage *Teleworking: working closer to home (1982)* il se penche sur les avantages de ce qui a été traduit par « télématique » à l'époque.

Pour lui et ceux qui supportent ses recherches, le télétravail va permettre de résoudre de nombreux problèmes de l'époque :

- Les problématiques de transports à l'âge d'or de la voiture individuelle – la télématique pourrait réduire les embouteillages, désengorger les villes et avoir un impact environnemental positif ;
- La problématique de coût du logement : avec la télématique, les travailleurs peuvent s'établir où ils le souhaitent ;
- Un changement dans les comportements managériaux : horaires plus souples, moins de surveillance ...

Jack Nilles pronostiquait l'avènement du télétravail pour le milieu des années 80 ou 90. En 1971, AT&T, faisait l'hypothèse que les salariés américains seraient télétravailleurs en 1990 ! (Huws, 1984). Mais malgré tous ces avantages visionnaires, la diffusion et le développement du télétravail connaissant un coup d'arrêt au cours des années 80 (Valenduc et Vendramin, 1997). Le coût d'adaptation aux TIC était trop élevé, le management pas « prêt », les

syndicats peu optimistes et la protection de l'information pas garantie. (Taskin, 2003). Le développement du télétravail a pourtant connu un nouvel essor dans les années quatre-vingt-dix, mais sous une forme mutante de sa définition originelle.

1.2 Ensuite théorisé de différentes manières

1.2.1 Au niveau académique

Après l'échec relatif des années quatre-vingt, de nombreux chercheurs se sont réattribué le télétravail comme objet d'étude. En 1994, une nouvelle définition est ainsi proposée par Thierry Breton « *une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercées à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : d'une part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur; d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication, y compris au moyen de systèmes informatiques de communication à distance : des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation.* ».

Il retient donc ces deux caractéristiques principales au télétravail :

- Une activité effectuée hors du lieu où le travail est attendu ;
- Une activité effectuée au moyen d'outils informatiques ou de communication à distance.

En allant encore plus loin dans l'analyse de cette citation, on prend conscience qu'étudier la question du télétravail dans les entreprises équivaut à adresser la problématique du travail dans son ensemble. Seule la notion de distance (têle en grec) sépare ces deux sujets.

Notion de distance qui est relevée par d'autres auteurs qui pointent le fait que le télétravail permet une rupture de l'unité de temps, de lieu et d'action (Taskin, 2006) qui est habituellement associée à cette manière de travailler. Avec le télétravail, le travail n'est associé ni à un lieu, ni forcément à un horaire, mais à une action : FAIRE.

Cette flexibilité temporelle et spatiale est aussi relevée par Kurland et Bailey, 1999 qui définissent le télétravail comme le fait de « Work anywhere, anytime » – « travailler depuis

n'importe quel endroit, n'importe quand ».

Il apparaît donc pertinent d'étudier le télétravail et ses liens avec les évolutions organisationnelles et managériales que nous vivons. (Taskin, 2006). Deux points de vue s'opposent pourtant ici à propos des conséquences des liens entre management et télétravail. Il y a ceux pour qui le télétravail favorise l'autonomie, la confiance et la performance et ceux pour qui le télétravail est un moyen de renforcer l'exploitation capitaliste du travailleur en le faisant travailler n'importe où, n'importe quand.

Ces deux perceptions des liens management-télétravail s'opposent, mais ont cependant pour point commun de relever la porosité des liens entre organisation du travail et organisation managériale.

Maintenant, le télétravail étant relatif à l'organisation du travail en elle-même, il apparaît pertinent d'étudier les manières dont il a été défini par les législateurs pour mieux saisir toute sa complexité.

1.2.2 Au niveau européen

Après son regain de popularité dans les années quatre-vingt, ce sont les législateurs qui se sont emparés du sujet pour le réguler et poser un cadre propice à son développement. Dès 2001, la Commission Européenne, dans le cadre d'une démarche de consultation des partenaires sociaux au sujet de la modernisation et de l'amélioration des conditions de travail, a ouvert des négociations en ayant pour but d'arriver à un accord Européen sur le sujet.

C'est en 2002 que l'Europe est arrivée à un accord-cadre sur le sujet. L'un des objectifs de ce travail de régulation et de définition a été d'anticiper au maximum les évolutions rapides des manières de télétravailler dans un contexte de révolution des NTIC et d'accélération de la diffusion. La définition du télétravail telle que reconnue par la Commission européenne se rapproche beaucoup de celles que nous avons étudiées précédemment : « *Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les TIC, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière.* ». On y retrouve la notion de travail hors des locaux avec cependant une précision sur la

fréquence qualifiée de *régulière*. La relation contractuelle est aussi incluse dans la définition.

Un des points clés du rapport repose sur la caractérisation d'un « *caractère volontaire* » concernant le télétravail. Au niveau managérial, et en réponse à ceux qui prédisaient une accentuation de la domination employeur-employé, l'accord indique que :

- L'employeur doit décrire de manière détaillée le travail à réaliser, indiquer précisément les modalités de reporting
- Qu'il y a un droit de refus du télétravail pour l'employé,
- Les conditions d'emplois doivent être équivalentes à celles d'un salarié dans les locaux ;
- L'employeur doit fournir l'ensemble des équipements nécessaires au télétravailleur ;
- L'employeur a les mêmes obligations de santé et de sécurité pour un salarié télétravailleur que pour un salarié dans les locaux.
- Le respect de la vie privée de l'employé doit être garanti par son employeur.

Le télétravail bénéficie ainsi dans l'Union européenne d'un cadre législatif propice à son développement. Cet accord, toujours valable en 2019, permet aussi à chaque état de légiférer relativement sur le télétravail.

1.2.3 Au niveau légal en France

Nous allons maintenant étudier comment le droit français a traité la transposition de cet accord-cadre Européen dans le droit français, notamment dans le Code du Travail. En 2012, dans l'article 46 de la Loi n°2012-387 tout comme dans l'article L1222-9 du Code du travail, le télétravail régulier était encadré au cas par cas. Il fallait obligatoirement mentionner le fait que le salarié allait travailler régulièrement directement dans le contrat, ou bien dans un avenant à ce dernier. Il y avait également la possibilité de recourir à un accord collectif au sein d'une entreprise.

Cependant, en 2012, le Code du travail est réformé par ordonnance. À cette occasion, les possibilités d'accès au télétravail sont considérablement facilitées : un droit au télétravail est créé. Autrement dit, l'article L1222-9 du Code du travail est modifié et il n'est plus nécessaire de faire figurer le fait que le salarié télétravaille régulièrement sur son contrat. Le télétravail peut maintenant être déployé de trois façons :

- D'abord dans le cadre d'un accord collectif ;
- Dans le cas où il n'y a pas d'accord collectif, l'employeur peut mettre en place une charte, après consultation du Comité Social et économique (le cas échéant) ;
- Autrement, l'employé peut effectuer sa demande de télétravail par un simple accord oral (échange physique, téléphonique ...) ou écrit (mail, courrier ...).

Dans le cas où l'employeur refuse la demande, il doit justifier sa réponse (travail non réalisable en dehors des locaux par exemple). Aussi, le fait de refuser de télétravailler ne peut pas être considéré comme un motif de licenciement. De plus, dans la lignée de l'accord-cadre Européen, il est spécifié qu'un télétravailleur bénéficie des mêmes droits et garanties que les salariés qui travaillent depuis les locaux de l'organisation.

L'article L1222-9 du Code du travail définit également le contenu de la charte ou de l'accord collectif. À savoir, les modalités pour télétravailler ou arrêter de télétravailler, les modalités de régulation et de contrôle du temps et de la charge de travail ainsi que les plages de disponibilités du salarié.

Ainsi, la définition légale la plus récente du télétravail dans le Code du Travail caractérise ainsi cette nouvelle manière de travailler :

- Une activité que doit pouvoir effectuer le salarié de manière volontaire hors des locaux de l'entreprise (pas forcément uniquement à son domicile) en utilisant les Technologies de l'Information et de la Communication telles que les téléphones, les ordinateurs portables, les logiciels ...).

C'est à cette définition que nous nous référerons dans le prolongement de cette étude.

2 UN CONTEXTE FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT DE CETTE

NOUVELLE MANIERE DE TRAVAILLER

Nous l'avons vu, le télétravail est depuis plus de 50 ans un objet d'étude évolutif et dur à saisir. Bien que promis depuis de nombreuses années, la pratique restait jusqu'à peu encore peu répandue : seulement 12,4% de salariés des grandes entreprises télétravaillaient une journée par mois en 2012 (Aguilera, 2016). Alors qu'en novembre 2009, c'est un rapport du Centre d'Analyse Stratégique qui prévoyait que le télétravail allait concerner entre 30 et 50% de la population active en 2015 ! Ces prévisions optimistes n'ont pas été atteintes en 2015. Mais ce qui est certain, c'est que sa diffusion s'est considérablement accélérée ces dernières années : en 2017, une étude IFOP réalisé pour Malakoff Médéric Humanis a estimé que le télétravail concernait 29% des salariés du privé ! Cette accélération, en plus de l'assouplissement du cadre légal, est due aux deux transitions majeures de notre époque : transition numérique et écologique.

2.1 Les évolutions numériques comme levier de diffusion du télétravail

2.1.1 La révolution des NTIC

Dès 1984, la littérature académique faisait le lien entre progrès technologique et télétravail comme en témoigne l'expression « nouvelles technologies et nouveaux travailleurs en cols blancs à domicile » (Huws, 1984). La viabilité de l'expansion du télétravail tient grandement du progrès technique même si ce dernier, seul, ne peut suffire à la conduite du changement.

Nous l'avons vu, une des raisons de l'échec de la diffusion du télétravail dans les années quatre-vingt relevait d'un coût d'adoption des technologies trop élevé, de questions relatives à la sécurité de l'information et à la protection des travailleurs.

Ces problèmes n'ont plus lieu d'être aujourd'hui en France. Dès le début des années quatre-vingt dix, le télétravail a connu un essor de plus en plus rapide dans une phase de croissance économique et de développement rapide des NTIC. Les coûts ont chuté alors que les performances des nouveaux outils augmentaient. En parallèle, internet se développait.

C'est à ce moment-là que l'on peut dire que le télétravail ne se résume pas à un projet technologique, mais constitue un outil utile aux salariés désireux de davantage d'autonomie dans leur travail (Taskin 2006, Alix 2001 citée par Dambrin, 2004).

On peut donc légitimement affirmer que l'accélération de la diffusion des TIC est un facteur de l'expansion du télétravail.

2.1.2 La transformation digitale des entreprises

On peut définir la transformation digitale ou « transformation numérique » comme le terme qui qualifie la transformation de nos pratiques de travail du fait de la généralisation de l'usage d'outils technologiques tels que les smartphones, les PC portables, une utilisation d'internet quasi permanente ... (Dudezert, 2018). Nous vivons aujourd'hui dans un monde de plus en plus numérique.

En témoigne le tableau suivant qui recoupe l'expansion du secteur tertiaire, de l'équipement numérique des travailleurs et le temps de travail face à un écran :

	Années 1980	Années 1990	Années 2000	Années 2010
Part du tertiaire dans l'emploi	55%	65%	75%	80%
% des salariés du tertiaire équipés d'outils numériques au travail	5%	35%	70%	100%
% de temps de travail sur des écrans	15%	35%	60%	75%

D'après M. Volle

Le télétravail, facilité par la diffusion des NTIC, s'inscrit donc dans cette « transformation digitale » : c'est grâce aux outils technologiques que nous pouvons télétravailler et par conséquent faire évoluer nos pratiques de travail. La transformation

digitale a des imbrications sur le fonctionnement en réseau, la dématérialisation des processus de production ou de livraison ; ces derniers bouleversent directement les organisations et les manières de travailler. (Mettling, 2015). Le télétravailleur est à la fois un « produit » de la transformation digitale, mais aussi un accélérateur de cette dernière de par son mode de travail.

2.2 Une réponse à un changement de paradigme

2.2.1 Un monde avec des ressources finies

Dès 1980, le Programme des Nations Unies pour l'environnement prend conscience du caractère fini de certaines ressources naturelles et de la consommation trop rapide de ressources naturelles renouvelables quant à leur rythme de renouvellement. (Sainteny, 2008). Le développement durable est alors défini comme « un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987). Nous passons d'un paradigme où l'homme dispose de ressources inépuisables pour croître à un monde fini en ressources. (Grandjean, 2011). Cette notion de développement durable est de plus en plus importante dans nos sociétés, et vise donc à créer les conditions d'un développement économique, social et aussi environnemental soutenable. (Petit, 2009).

C'est là que le télétravail apparaît comme un élément de réponse à ce changement de paradigme. Le télétravail, pour les salariés habitués à travailler dans leurs locaux, permet d'éviter les trajets quotidiens domicile-entreprise. L'auteur relève également qu'en 2008 la somme des trajets quotidiens des automobilistes français s'élève à 65 milliards de kilomètres, majoritairement pour des raisons professionnelles. La pratique du télétravail a donc le potentiel d'éviter des millions de déplacements professionnels chaque année et donc de limiter l'impact environnemental lié au travail. En plus de cela, le télétravail permet aussi la réduction des émissions de gaz à effet de serre qui sont liés à nos espaces de travail : climatisation, chauffage, construction et entretien des bâtiments de bureaux. (Petit, 2009).

Le télétravail représente donc une nouvelle manière de travailler qui répond à un enjeu de développement durable en nous invitant à repenser notre manière de considérer le travail. Le souci d'accroissement du bien-être global passe par un accroissement du bien-être au travail :

les aspirations concernant des manières de travailler plus respectueuses de l'environnement en font partie (Taskin, 2003).

2.2.2 Une évolution dans l'unité de lieu et de temps du travail

La notion de déspatialisation commence à être étudiée dans les années 2000 (Taskin, 2003) dans un cadre où le développement du télétravail commence à porter ses fruits dans certains pays. La déspatialisation dans le cadre du télétravail, c'est le fait de réaliser son activité professionnelle hors d'un lieu physique comme le « bureau », mais aussi avec des heures de travail, des pratiques et des process prescrits (Tietze, 2002). Cette notion témoigne de la nouvelle flexibilité spatiale et temporelle du travail qui est rendu toujours plus mobile. (Taskin, 2010).

D'autres auteurs relèvent le fait que bien que la dynamique de l'emploi soit très variable géographiquement au niveau du territoire Français, la mobilité géographique liée au travail reste faible, particulièrement chez les jeunes. Effectivement, les taux de chômage sont très disparates selon le fait que l'on soit dans des zones dynamiques (les villes) ou dans des zones avec des taux d'emploi faibles : périphérie urbaine, zones industrielles en déclin, zones rurales (Eyméoud, 2016). De plus, la mobilité spatiale du travail est compliquée par le fait qu'au sein des zones créatrices d'emploi, les prix de l'immobilier aient doublé, voire triplé en région parisienne (Eyméoud, 2016). Grâce à l'évolution des TIC et à l'émergence de cette nouvelle manière de travailler qu'est le télétravail, on peut espérer que le développement du télétravail facilite la mobilité des travailleurs en reléguant la dimension spatiale du travail au second plan.

Ces évolutions quant à notre rapport à l'espace et au temps, déjà considérablement bouleversé par le progrès technique, se retrouvent aussi dans nos manières de travailler avec le télétravail. La déspatialisation conduit ainsi à des changements importants pour le management et les travailleurs : on ne peut plus contrôler « visuellement » un travailleur et nos manières de coopérer sont à repenser – un télétravailleur ne peut pas interagir avec ses collègues directement (Felstead, 2003).

2.2.3 Un changement de valeur

Aujourd'hui, le télétravail répond à des attentes de plus en plus fortes des travailleurs vis-à-vis de leurs conditions de travail. Le télétravail répond ainsi à un enjeu de souplesse organisationnelle du temps de travail et de meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Le télétravail est emblématique des changements que nous vivons quant à la conception du travail et du lieu de travail (Bailey, 2002).

Au cours de ses travaux de recherche, Frédéric Laloux décrit dans son livre « Reinventing Organizations », les raisons qui favorisent l'émergence d'un nouveau paradigme managérial. Paradigme dans lequel les notions d'autonomie, d'évolution et d'accomplissement personnel sont fortes ;

Le télétravail est également devenu un sujet clef pour les entreprises : il a été inscrit dans les politiques d'organisation de la QVT. En effet, l'accord national adopté en 2013 fait du télétravail un levier d'articulation « vie professionnelle – vie personnelle » et de bien-être au travail. (Ruiller, 2017).

3 LE MANAGEMENT DU TELETRAVAIL EN FRANCE

3.1 Le management pyramidal : contrôle

La révolution industrielle a permis le développement du management au sein des organisations, ce dernier étant théorisé grâce à l'émergence des courants de pensée du management scientifiques au cours du 20^e siècle. En ce qui concerne le télétravail, la sensation de perte de contrôle du manager sur le managé reste l'un des principaux freins à son développement. C'est pourquoi nous étudions ici cette notion de contrôle dans le management.

3.1.1 Qu'est-ce que le management par le « contrôle » ?

La quasi-totalité du XX^e siècle a été marquée par une domination hégémonique des modèles d'organisation scientifique du travail. Ce sont des théoriciens tels que Gilbreth, Gantt ou encore Taylor qui sont à l'origine de ces modes de management recherchant l'optimisation et la productivité à tout prix.

Taylor, pour qui la quête de la productivité était l'objectif principal, développe quatre principes managériaux (Pearson, 2011) par rapport à l'OST, l'Organisation Scientifique du Travail. Il divise le travail horizontalement et verticalement en contrôlant précisément l'activité de chaque maillon de la chaîne de production. Les quatre principes du management qu'il développe sont les suivants :

- Passer de l'empirisme traditionnel à la connaissance scientifique dans les différents aspects du travail de chaque individu ;
- Sélection & formation des ouvriers ;
- Établissement d'une coopération franche avec les ouvriers pour contrôler que le travail soit réalisé selon les principes scientifiques définis.

Dans cette logique d'organisation du travail, les managers contrôlent trois dimensions du travail : lieu, durée et action.

Une seconde théorie, celle définie comme « administrative », se penche prioritairement

sur le fonctionnement de l'entreprise et son mode d'organisation. Cette théorie vise à aider les entreprises à gagner en efficacité. C'est alors FAYOL qui définit le fonctionnement d'une entreprise comme divisé en six catégories d'opérations : administration, commerciale, comptabilité, sécurité et technique. En allant plus loin, il met en avant cinq caractéristiques : prévision, organisation, commandement, coordination et contrôle. (POCCC). Le contrôle est un point central dans sa théorie des organisations et sa vision du management.

Le point commun de ces différentes théories est que le salarié est pensé comme un « homo oeconomicus » que l'on déshumanise et que l'on place dans un environnement où il a très peu d'autonomie. L'autonomie, fortement liée à la pratique du travail à distance, est inexistante dans ces théories qui ont permis la naissance de la bureaucratie mécanique.

Plus récemment cependant, des auteurs ont défini le contrôle différemment, en le liant à l'entreprise par exemple. Robinson (cité par Dambrin, 2005), caractérise le contrôle ainsi : « l'ensemble des moyens qui permettent de fournir aux managers et aux dirigeants d'une organisation une information permanente, rapide et précise sur l'efficacité des opérations, sur ce que l'on fait actuellement, ce qui a été fait dans le passé et ce que l'on peut espérer faire dans le futur ».

Il existe deux autres formes de contrôle en entreprise : le formel & le social (Pilon, 2012). Le contrôle formel correspond à l'ensemble des règles en vigueur dans une entreprise. Règles qui norment les comportements et par conséquent amènent à une diminution des risques de comportements « déviants ». Pour sa part, le contrôle social dans une entreprise c'est le fait que les normes, les valeurs incitent à des comportements favorables.

Avec ces définitions plus récentes du management par le contrôle, ce dernier apparaît ainsi potentiellement compatible avec la pratique du télétravail grâce au développement des TIC et de nouvelles normes de régulation managériale en entreprise.

3.1.2 Qu'est-ce que le management par le « contrôle » à distance ?

L'un des principaux bouleversements amenés par le télétravail, nous l'avons vu, tient de la rupture de l'unité spatiale du travail. Rupture qui bouscule les relations managériales entre décideurs et exécutants qui doivent s'approprier une nouvelle forme de contrôle avec le

contrôle à distance. C'est cette dimension qui nous intéresse particulièrement dans notre étude.

Un auteur (Dambrin, 2005) caractérise le contrôle à distance de la manière suivante :
« L'exercice d'un contrôle alors que la source d'influence exerçant le contrôle et l'élément à contrôler sont éloignés par une distance spatiale. Le contrôle à distance s'exerce par recours à des technologies selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards. Ces technologies permettent de rendre les éléments à contrôler mobiles, stables et combinables ». Les TIC semblent essentielles dans le management du télétravail par le contrôle.

Aussi, des auteurs mettent en avant l'existence de deux types de contrôles fonctionnant sous des modalités différentes : d'une part le contrôle par les comportements et d'autre part le contrôle par les résultats. Si la première repose sur une supervision directe du travail, la deuxième repose sur la mesure des résultats effectifs produits grâce au travail (Thompson, cité par Dambrin, 2005). Le contrôle sur les résultats, proche du management par objectif, permet de contrôler l'activité des télétravailleurs d'une manière qui laisse un peu d'autonomie dans la réalisation.

Enfin, en étudiant la notion de contrôle comme outil de surveillance, c'est Fairweather qui en 1999 (Taskin, 2006) établit une connexion entre télétravail et possibilités de surveillance grâce aux nouvelles technologies. Selon lui, les TIC accroissent même le contrôle des employés en télétravail qui peuvent *in fine* être davantage surveillés que les employés travaillant dans les locaux de l'entreprise. D'autres auteurs soutiennent cette idée et soulignent que les TIC rendent possibles la mise en place de moyens de contrôle par les managers pour les managés (Bobillier-Chaumon, 2003). Ce point est appuyé par Fernandez (Fernandez, 2014) qui indique comme modalité de déploiement du télétravail, un prérequis reposant sur le contrôle par le manager et la motivation des télétravailleurs. Les managers doivent pouvoir contrôler le volume d'activité réalisé par les employés grâce à des comptes-rendus d'activités, des réunions ... Certains mettent même en avant le fait que la surveillance légitime aurait évolué comme un point immuable des négociations employeur – télétravailleur (Felstead, 2003).

Comme le souligne d'autres chercheurs (Gajendran, 2015), le télétravail a une incidence positive sur la performance des individus. Cependant, ce lien est conditionné à la relation qu'entretient le télétravailleur avec son manager. Les employés qui ont une bonne relation avec leur manager direct sont plus à même d'atteindre un niveau de productivité élevé

lorsqu'ils sont en télétravail, peu importe le lieu dont ils exercent leur activité. Leur étude montre que c'est l'autonomie reçue par le télétravailleur qui lui permet d'atteindre ce nouveau pallier de performance.

Dans ces conditions, les changements managériaux amenés par la pratique du télétravail semblent être un renforcement du contrôle sur les salariés tout en permettant un gain d'autonomie grâce à l'affranchissement de la dimension spatiale du travail.

3.1.3 Une relation managériale qui évolue

Avec l'avènement de la vision taylorienne des organisations, les managers n'ont longtemps été caractérisés que par leur position hiérarchique au sein de la structure à laquelle ils appartiennent et le pouvoir associé sur le lieu de travail. Avec le télétravail, le management moderne voit les TIC se répandre et l'individu peut tendre vers davantage d'autonomie au sein de son organisation : le contrôle peut maintenant s'affranchir de la dimension spatiale du travail. Le contrôle traditionnel évolue pour laisser la place à une supervision réalisée aux moyens d'outils informatiques.

Traditionnellement, les relations managers – managés se sont développées sur une supervision reposant sur trois piliers : visibilité de la qualité du travail, quantité du travail et interaction entre le décideur et l'exécutant. (Felstead, 2003). Avec le développement du télétravail, nous sommes invités à repenser les stratégies classiques de management qui reposent sur la visibilité du travail et la présence nécessaire du manager pour interagir avec le managé. Point intéressant à relever : avec le développement du télétravail, ce sont à la fois les managers qui doivent repenser leur manière de contrôler le travail, mais aussi les managés qui s'interrogent sur la manière dont ils peuvent rendre compte de leur travail (Fernandez, 2014).

Le même auteur met ainsi le doigt sur une autre possibilité de management du télétravail avec le développement d'une relation de confiance entre manager et télétravailleur.

3.2 Le management responsabilisant : auto-contrôle

Il est important de comprendre quels sont les déclencheurs du passage de ce management du « contrôle » vers ce management en « auto-contrôle » dans certaines organisations. Nous l'avons vu, la notion de management à distance fait émerger la question de l'autonomie, avec notamment les exécutants qui s'interrogent sur la manière de rendre compte de leur travail avec la rupture spatiale. Nous allons ici étudier comment la réunion du contrôle et de l'autonomie permet d'évoluer vers un management responsabilisant avec l'autocontrôle.

3.2.1 La responsabilisation pour un contrôle en autonomie

Le télétravail bouscule la manière traditionnelle de contrôler le travail par la rupture des unités spatiales, temporelles et d'action (Taskin, 2006) du télétravail. C'est un des principaux freins au développement du télétravail dans de nombreuses organisations : la perte de pouvoir des managers via le contrôle (Dambrin, 2004).

Le paradoxe est que dans le même temps, l'un des principaux facteurs d'attractivité du télétravail pour les télétravailleurs est l'autonomie promise par ce mode de travail ! L'autonomie, c'est « la capacité de l'individu à bénéficier d'un périmètre décisionnel qui lui permet de s'adapter face à des changements de situations organisationnelles pour prendre les décisions les plus appropriées face à des problèmes rencontrés au travail » (Chanlat, 2003). Avec le télétravail, manager et télétravailleurs doivent apprendre à fonctionner à distance avec ce mix entre contrôle et autonomie. Mix qui est défini comme complémentaire par Das (1998) qui voit dans les liens entre ces deux notions un bénéfice mutuel et surtout une complémentarité indispensable à la relation managériale. Halford (2005), émet une hypothèse qui va dans le même sens en supposant que les deux notions sont des parties d'un tout et que leur cohabitation est tout à fait possible.

Et en effet, quand on se penche sur des études récentes sur les conséquences du télétravail, les données confirment cela. Une étude réalisée par Leclercq-Vandelannoite (2013) s'est ainsi penchée sur les implications de la responsabilisation managériale induite par le télétravail. Leur étude porte sur des consultants qui télétravaillent. Du côté des dirigeants, la possibilité de télétravailler a été accordée à une sélection de consultants en partant du postulant que ceux-ci allaient s'investir encore plus dans leur travail en intériorisant une

certaine pression liée aux résultats. Dans la réalité, la liberté permise aux exécutants amène effectivement à un sentiment de redevabilité vis-à-vis de l'entreprise : on veut prouver que l'on a eu raison de nous accorder le droit de télétravailler. Ce phénomène permet aux télétravailleurs de s'autocontrôler par la responsabilisation. L'autonomie qui leur est accordée les pousse à tendre vers un mode d'organisation du travail où ils sont autonomes. C'est un des paradoxes du télétravail que relève ici Taskin (2010) avec l'augmentation de l'autonomie qui est source de davantage de pression pour les télétravailleurs. Le challenge est alors de faire en sorte de trouver un équilibre à la fois pour les managers et les managés dans le cadre du télétravail pour que chacun y trouve son compte.

3.3 L'impact du télétravail sur la culture organisationnelle

L'impact du télétravail sur la culture des organisations est le point clé du débat autour de cette nouvelle manière de travailler. La nature flexible du télétravail permet aux collaborateurs d'évoluer vers des modes de travail où ils bénéficient de davantage d'autonomie qu'auparavant. Comme le souligne Fulton (1996), « le télétravail a le potentiel de faire évoluer les structures hiérarchiques et d'affaiblir le contrôle centralisé des travailleurs ». Autrement dit, le télétravail bouleverse bien la conception classique du travail et de son contrôle.

Il invite aussi à une redéfinition de manière de travailler et de se coordonner (Fernandez, 2016). Le télétravail implique un management « autre » que le management présentiel. Dans une relation de travail à distance, il est essentiel de passer d'une définition d'objectifs descendante à une co-définition d'objectifs. Cela permet de poser les bases de la relation de confiance entre manager et managé. Relation de confiance dont le fonctionnement doit être précisé pour qu'une relation de réciprocité émerge entre le subordonné qui produit son travail à distance et le manager qui fait preuve de reconnaissance envers le télétravailleur. Cette question de la reconnaissance devient centrale avec l'émergence du télétravail : elle permet la création et le développement d'un lien sain entre manager et managé. Ce lien est indispensable à une pratique du télétravail qui n'est pas source d'isolement ou de perte de l'esprit d'équipe pour le télétravailleur. Dans le cas contraire, le risque que le télétravailleur se sente abandonné est fort et risque de conduire à un désengagement important. Or le désengagement des collaborateurs présente un risque non négligeable pour les entreprises du fait d'un coût élevé qui est estimé à plus de 12.000€ en France d'après le rapport Gallup 2017.

Un collaborateur désengagé c'est un collaborateur qui est malheureux au travail et qui exprime activement son mécontentement (via le travail produit par exemple).

La redéfinition du lien entre manager et subordonné apparaît donc comme une clé du télétravail pour éviter un délitement au niveau organisationnel avec des employés qui peuvent se sentir désengagés s'ils ne sont pas suffisamment accompagnés. Le télétravail doit être synonyme d'une amélioration des conditions de travail, non l'inverse.

3.4 L'émergence d'une nouvelle posture managériale

Certains auteurs vont cependant encore plus loin dans l'étude du renouvellement des outils habituellement utilisés par le management suite aux apports de la numérisation et au passage d'une « culture du livre à une culture de l'écran ». Transition qui traduit le passage d'une culture verticale à une culture davantage horizontale. On peut ainsi parler du « Post Management » (Silva, 2016).

Le point clé qui ressort de l'émergence de ces nouvelles manières de faire, de travailler, de manager est qu'elles ne sont fondamentalement ni bonnes ni mauvaises, tout dépend de l'usage que l'on en fait.

On peut aussi parler de l'émergence d'un certain pragmatisme managérial, que l'on pourrait presque qualifier de « bon sens ». Cela correspond à la situation où les managers s'adaptent en permanence à ce dont ils disposent pour en tirer le meilleur parti au service de la performance de l'entreprise. (Lacan, 2016). Les managers doivent aussi apprendre à repenser les manières de faire ou de réagir face à telle ou telle situation. L'agilité dans les processus, les prises de décisions deviennent une clé du management qui permet une adaptation aux enjeux actuels. Le manager doit accepter le changement et l'embrasser pour évoluer vers un rôle de « bon leader » (Giles, 2016). Un bon leader c'est un leader qui installe une relation de confiance avec les collaborateurs ; qui encourage leur autonomie ; qui crée de la connivence et un esprit de groupe. Toutes ces caractéristiques paraissent essentielles au management du télétravail d'après ce que nous avons vu précédemment.

Aussi, nous avons vu que le télétravail bouscule les codes du management « classique » en invitant à une remise en question de notre conception d'une relation hiérarchique.

L'équilibre entre contrôle et confiance est capital dans l'évolution vers une nouvelle posture managériale. Cette dernière doit réussir à intégrer la rupture de l'unité de temps et d'espace traditionnellement associé au travail. L'objectif du management peut ainsi évoluer vers une logique qui consiste à apporter un soutien aux télétravailleurs pour les accompagner dans la réalisation de leurs missions. Le rôle du manager est alors de participer à la mise en place d'espaces d'échanges et dialogue pour aider à la transition du management du contrôle vers le management par la confiance. Toujours dans cette optique, le manager a pour rôle de participer au renforcement des liens intra-équipe pour que le travail à distance se passe au mieux.

PARTIE 2 :

**ÉTAT DES LIEUX DU MANAGEMENT DU TÉLÉTRAVAIL DANS
LES ENTREPRISES EN FRANCE**

1 METHODE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DE DONNEES – LE QUESTIONNAIRE

Après cette première partie de recherche qui a porté sur l'étude des implications managériales du télétravail, nous allons confronter les hypothèses suivantes à la réalité :

- Le télétravail implique un changement de posture managériale – les principaux freins à son développement sont des freins émanant du management.
- Les barrières légales et techniques nécessaires à une diffusion large du télétravail sont aujourd'hui de « faux » arguments.
- Le télétravail présente des avantages pour les employeurs et pour les employés ;

1.1 Les différentes approches

Deux approches s'offrent à nous pour vérifier nos hypothèses. Nous pouvons soit nous atteler à un recueil et une qualification de données mesurables, soit opérer pour une approche plus subjective, reposant sur la conduite d'entretiens collectifs ou individuel de type semi-directif.

L'approche qualitative repose sur des entretiens conduits avec des questions ouvertes. Cela présente l'avantage d'offrir aux personnes interrogées l'opportunité d'exprimer des points de vue et des sentiments complexes à recueillir via un questionnaire écrit. Cette méthode présente l'inconvénient d'être plus subjective qu'une approche quantitative, mais elle permet d'appréhender des fonctionnements complexes grâce aux vécus et aux ressentis des personnes interrogées.

Un autre type d'approche qualitative est de plus en plus utilisé dans le monde académique : l'étude de cas. Cette méthode permet de décrire, d'interroger, d'aller chercher les causes pour une situation précise. Le principal inconvénient de cette méthode est qu'elle est chronophage et ne permet aucunement l'extrapolation des observations réalisées à plus

grande échelle.

L'autre type d'approche de collecte et de traitement de données est l'approche quantitative. Cette dernière consiste en un recueil d'un maximum de données mesurables grâce à l'emploi de questions fermées administrées par le biais d'un questionnaire. La validité des résultats recueillis dépendra notamment du nombre de réponses collectées, mais aussi de l'adéquation du public de répondants effectifs par rapport au public de répondants souhaité.

1.2 L'approche retenue – l'approche quantitative

Dans le cadre de ce travail de recherche qui vise maintenant à affirmer ou infirmer la validité de nos hypothèses, nous avons pris la décision d'opter pour une approche quantitative. Cette approche nous permettra de recueillir une grande quantité de réponses qui devraient nous permettre d'avoir un panorama large de la pratique du télétravail au sein des entreprises en France. Nous allons pouvoir recueillir l'avis de dirigeants, de managers, mais aussi d'employés. L'approche qualitative nous aurait limitées dans notre prise de hauteur quant à l'objet d'étude en limitant notre nombre d'interlocuteurs et donc la multiplicité de points de vue. C'est ce qui nous paraît être la méthode la plus adaptée pour pouvoir vérifier nos hypothèses.

2 LE QUESTIONNAIRE

L'élaboration de ce questionnaire va consister en une série de questions qui vont nous permettre de savoir qui sont les personnes qui répondent, de relever les modalités de la pratique du télétravail dans leur entreprise et d'analyser son impact.

2.1 La construction du questionnaire

Le questionnaire que nous élaborons va donc devoir répondre aux objectifs précédemment cités pour nous permettre de tester nos hypothèses.

Tout d'abord, à la suite du titre nous allons nous présenter ainsi que notre démarche aux répondants, dans un texte explicatif succinct. Cela a aussi pour objectif de rassurer les répondants, de leur expliciter l'objet d'étude et de donner le temps nécessaire pour compléter le questionnaire.

Introduction du questionnaire :

Étudiant à Kedge Business School en Master 2, je réalise mon mémoire de fin d'études sur le télétravail, en m'attachant à l'étude des causes et conséquences managériales du déploiement du télétravail dans les organisations.

Ce questionnaire s'adresse aux télétravailleurs ou à ceux qui travaillent dans une entreprise où le télétravail a été mis en place.

La définition du télétravail que nous utilisons ici est la suivante : le télétravail est une activité effectuée de manière volontaire par le salarié hors des locaux de l'entreprise (pas forcément uniquement à son domicile) en utilisant des outils technologiques.

Les réponses à ce questionnaire seront très utiles pour ce travail de recherche.

Durée de réponse : 5 à 10 minutes.

Merci d'avance pour votre participation,

Clément Ract

La première partie va ensuite nous permettre de qualifier nos répondants. Nous allons les qualifier selon leur genre, leur classe d'âge, leur catégorie socioprofessionnelle dans un premier temps. Dans un deuxième temps, nous les interrogerons sur le type de structure dans lequel ils évoluent. Le recueil de ces données va nous permettre de savoir qui sont ceux qui répondent à notre questionnaire pour savoir si le ciblage que nous allons effectuer lors de la diffusion fonctionne. Les données recueillies sur les entreprises pourraient potentiellement nous permettre de vérifier, grâce à la suite du questionnaire, si le management du télétravail diffère selon la taille de la structure concernée par exemple.

La deuxième section du questionnaire va s'attacher à explorer la manière dont le télétravail est mis en place dans votre entreprise. Nous allons commencer par interroger les répondants sur plusieurs points : la période de mise en place du télétravail, les modalités de déploiement au niveau légal (télétravail « gris », accord ou charte d'entreprise, contractuelle), les métiers qui sont éligibles à la pratique du télétravail ... Nous continuerons cette seconde partie du questionnaire en interrogeant sur l'origine de la démarche de mise en œuvre du télétravail et ses prémices. Nous chercherons donc à savoir qui a impulsé la démarche et quels ont été les déclencheurs de la réflexion. Ensuite, nos questions interrogeront le rôle des managers dans le projet en questionnant leur degré d'adhésion et les facteurs qui ont pu les influencer positivement. Toujours concernant le rôle des managers, nous chercherons à savoir si des outils de contrôle spécifiques ont été mis en place pour les télétravailleurs et si les managers ont été évalués sur leur aptitude à manager à distance. Cette section nous permettra déjà de percevoir certaines implications managériales éventuelles du déploiement du télétravail.

La dernière partie du questionnaire aura pour but de recueillir la perception des collaborateurs quant à leur vécu de la pratique du télétravail. Nous les interrogerons sur l'impact sur les relations d'équipes et surtout nous les questionnerons sur les avantages et inconvénients qu'ils perçoivent par rapport au télétravail. Et ce que ce soit du côté des employeurs ou bien du côté des télétravailleurs. Les réponses devraient nous permettre de confirmer ou d'infirmer certains préjugés généralement formulés au sujet du télétravail et ainsi nous aider grandement dans la formulation de nos recommandations par la suite.

Le questionnaire dans son intégralité est disponible en Annexe 1.

Les réponses ont donc pour objectif de nous permettre de mieux comprendre les implications managériales du télétravail au sein des entreprises par ceux qui expérimentent cette nouvelle manière de travailler, mais aussi de comprendre les facteurs qui sont propices au développement de cette pratique.

2.2 Les limites de l'étude terrain

Il est important de relever certaines limites à ce travail de recherche empirique. D'abord, il est nécessaire d'avoir un grand nombre de répondants pour être en capacité d'affirmer la validité des réponses recueillies. La limite la plus importante est celle de la représentativité de la population interrogée par rapport à la population ciblée.

Ensuite, le fait que les questions soient essentiellement des questions fermées ne permet pas aux répondants d'approfondir leurs réponses. Ce qui interroge le fait que certains des sondés ont peut-être réalisé leur questionnaire d'une traite, le plus vite possible, sans forcément réfléchir à la question posée. C'est pour cette raison que nous avons voulu une enquête de moins de dix minutes, avec un contexte précisé au début et des questions relativement simples. Un autre inconvénient des enquêtes quantitatives est qu'elles rendent difficile la transmission d'émotions ou de sentiments par les sondés. Pour pallier ce biais, nous avons introduit quelques réponses où le répondant utilise l'échelle de Likert. Cela nous permet d'évaluer l'importance accordée à certains points particuliers.

2.3 Étude quantitative : analyse des données recueillies grâce au questionnaire

Ce sont 380 personnes qui ont pris le temps de répondre à notre étude empirique.

Premier point intéressant à relever : le profil des répondants à notre étude. Nous avons recueilli des réponses émanant majoritairement d'individus qui ont entre 25 et 55 ans et occupent des fonctions de cadres (environ 30%) ou de professions intermédiaires (environ

40%) dans le secteur privé (90% des répondants). C'est un point positif : nous avons réussi à aller à la rencontre d'une population qui est concernée par notre objet d'étude.

Ensuite, 70% des personnes que nous avons interrogées affirment que des personnes télétravaillent au sein de leurs entreprises. C'est bien plus que le pourcentage relevé par différentes études privées sur le sujet, cela peut s'expliquer par le fait que le questionnaire a circulé au sein de communautés « pro-télétravail ». Un tiers de ces 70% de personnes évoluant dans des entreprises où le télétravail est possible depuis moins d'un an ! Et 30% sont dans des organisations où cela est possible depuis plus d'un an, mais moins de deux ans. Et ils ne sont que 10% à avoir cette possibilité depuis plus de 4 ans. À travers ces réponses, on observe donc une accélération de la diffusion du télétravail au cours des dernières années. Quand on interroge la manière dont le télétravail est mis en place, c'est la solution contractuelle qui remporte les suffrages avec environ 40% des réponses. Ensuite, la mise en place d'accord collectif ou de charte concerne 31% de nos répondants et le télétravail « gris » le reste des sondés.

Sur les métiers télétravaillables au sein des entreprises, la seule analyse que nous pouvons faire est que les entreprises où tout le monde peut télétravailler sont très peu nombreuses : cela s'explique notamment par les fonctions d'accueils ou de production sur site.

Concernant les leviers de déploiement du télétravail, ce sont majoritairement les partenaires sociaux et les directions des ressources humaines qui sont à l'origine des réflexions sur le sujet. Les raisons citées pour expliquer l'intérêt pour le sujet sont la recherche d'un meilleur équilibre professionnel et personnel pour les salariés (61%), mais aussi la mise en place de nouvelles manières de travailler en interne (55%) et enfin l'attractivité de l'entreprise (52%). Cette réponse nous donne déjà un aperçu de la porosité du sujet du télétravail au sein d'une organisation.

Quand on interroge les sondés sur le degré d'adhésion des managers on peut noter que pour environ 30% des répondants, le degré d'adhésion managérial était soit très faible, soit faible. 5% qualifient le degré d'adhésion de neutre et à peu près 65% d'important ou de très important ! Deux points significatifs peuvent être relevés ici : le télétravail est un sujet clivant, mais majoritairement bien perçu par les managers. Ces derniers le perçoivent positivement pour les raisons suivantes : les outils existants (69%), la confiance manager-managé (57%) et

l'évolution de l'organisation du travail (49%).

Seuls 9% des répondants indiquent qu'il y a des tests pour évaluer l'aptitude au télétravail dans leur entreprise. On peut imaginer que la sélection se fait en amont de cette étape. Dans un peu plus de 30% des cas, les télétravailleurs voient leur travail être contrôlé d'une manière spécifique.

Concernant l'accompagnement qui est mis en œuvre pour faciliter la mise en place du télétravail, environ 40% des répondants ne le jugent « ni satisfaisant ni insatisfaisant ». Et un quart des sondés jugent l'accompagnement global de manière négative. On peut donc présumer que le déploiement du télétravail pourrait être davantage accompagné, que ce soit du côté des managers ou bien des managés.

Lorsque l'on passe à la section qui interroge les impacts du télétravail sur l'entreprise, les réponses nous apportent une matière intéressante pour nourrir notre réflexion.

En effet, concernant les principaux avantages du télétravail pour les salariés, ce sont ces points qui sont ressortis :

- Gain de temps pour les trajets domicile-entreprise (52%) ;
- Un meilleur équilibre vie professionnelle / personnelle (49%)
- Flexibilité dans l'organisation du travail (45%) ;
- Autonomie et motivation (37%) ;
- Qualité de vie et réduction du stress (35%)
- Un cadre de travail plus confortable et calme (34%) ;
- Responsabilisation et confiance (26%).

Le premier avantage qui ressort est un point très pratico-pratique du télétravail lorsqu'il est effectué depuis le domicile du télétravailleur. Les autres points qui ressortent nous intéressent davantage : ils montrent que la flexibilité du travail et de nouvelles relations managériales (confiance, autonomie, responsabilisation) sont perçues comme des avantages liés à la pratique du télétravail. Du côté des inconvénients, c'est paradoxalement l'effacement de la frontière vie professionnelle – vie personnelle qui inquiète le plus les télétravailleurs (47%), suivis de près par la peur d'un risque d'isolement (45%) par rapport aux collaborateurs qui restent dans les locaux physiques de l'entreprise. Autre point de vigilance qui remonte de

ces réponses : comment gérer les imprévus avec l'éloignement spatial ?

En ce qui concerne les avantages côté employeur, seuls 5% des répondants n'en perçoivent pas ! Et les avantages qui ressortent le plus sont les suivants :

- Une meilleure qualité de vie au travail pour les collaborateurs (62%) ;
- Des télétravailleurs plus productifs (48%) ;
- La mise en place de nouvelles pratiques managériales (40%) ;
- Rétention des talents (37%) ;
- Marque employeur améliorée (36%) ;
- Une baisse des risques psycho-sociaux (34%) ;
- Une diminution de l'absentéisme (29%).

Les répondants mettent ainsi en avant le fait que pour eux, le télétravail est majoritairement signe d'une amélioration de la qualité de vie au travail et de la productivité. Le télétravail est aussi cité comme « prétexte » à l'intégration de nouvelles pratiques managériales au sein des entreprises. La question de l'attractivité de l'entreprise et de sa réputation ressort aussi comme un avantage non négligeable de la pratique du télétravail. En ce qui concerne les inconvénients perçus, les sondés mettent en exergue le fait qu'ils ont conscience de la difficulté d'évoluer vers un mode de management à distance en citant « l'éloignement physique du collaborateur » et « le contrôle du travail du collaborateur » comme les deux principaux inconvénients relatifs à la mise en œuvre du télétravail pour un employeur. Les problématiques liées aux TIC et à la sécurité des données n'apparaissent qu'au second plan. Les principaux freins liés au télétravail tels qu'identifiés par l'étude sont donc des freins managériaux du côté des employeurs. Repenser les relations managériales apparaît donc indispensable.

L'ultime étape de notre questionnaire questionnait les sondés qui télétravaillent déjà sur leur satisfaction vis-à-vis du télétravail. Et plus de 92% des sondés ont répondu qu'ils recommanderaient la mise en place du télétravail. Ce taux de recommandation montre un taux très élevé de satisfaction vis-à-vis du télétravail. Couplé au fait que la population de répondant était majoritairement composée de managers et de professions intermédiaires, on peut supposer d'un taux de satisfaction fort que ce soit pour les managers ou les collaborateurs managés. On peut relier les réponses à cette question aux nombreux avantages mis en avant précédemment par les répondants tels que l'autonomie dans le travail, l'amélioration de

l'équilibre de vie professionnelle et personnelle ou la réduction du stress.

2.4 Interprétation des résultats de l'étude empirique

Les données que nous avons recueillies grâce à l'administration du questionnaire nous permettent d'aboutir à plusieurs résultats intéressants quant à notre objet d'étude.

D'abord, le télétravail est une pratique plébiscitée à la fois par les employés et les employeurs. Ce qui nous conduit à nous interroger sur les raisons qui font que la pratique n'est pas plus développée et répandue au sein des entreprises bien que l'on observe une forte accélération de sa diffusion via le prisme des sondés. Les principaux enseignements que l'on en retire sont les suivants :

- Un accompagnement insuffisant dans le déploiement du télétravail et un déploiement encore majoritairement au cas par cas.
- La nécessité de mettre en place de nouvelles manières de manager pour permettre la mise en place du télétravail, voire même repenser les relations managériales de manière large. Cela permet ensuite de bénéficier des nombreux avantages liés au télétravail qui ont été mis en avant par les sondés : amélioration de la QVT, davantage de flexibilité du travail ; davantage d'autonomie et de responsabilisation pour plus de performance. Cependant, le management ne doit pas négliger le principal risque associé à ce passage vers davantage d'autonomie et de responsabilisation des collaborateurs. En effet, la pression auto-infligée par les télétravailleurs doit être un point de vigilance dans les semaines et mois qui suivent le déploiement du télétravail au sein d'une entreprise. Ces nouvelles manières de manager doivent aussi trouver les moyens de prévenir les principaux risques identifiés grâce à l'étude.
- En effet, des points de vigilances sont également ressortis de notre étude et il apparaît capital de ne pas les négliger. La mise en place du télétravail doit donc s'accompagner de moyens de préventions des principaux risques identifiés de la part des employeurs et des managers. Parmi ces risques, nous pouvons par exemple citer le risque de brouillage entre vie professionnelle et vie personnelle ou encore le risque d'isolement

du télétravailleur. En télétravail, l'employeur a toujours le devoir de prévenir les risques psycho-sociaux associés au télétravail.

PARTIE 3 :

**PRÉCONISATIONS QUANT AU DÉPLOIEMENT DU
TELETRAVAIL DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE**

Nos travaux de recherche, que ce soit au niveau théorique ou grâce à l'analyse quantitative que nous avons conduit, nous permettent d'aboutir à une formulation de recommandations managériales concernant le déploiement du télétravail dans les entreprises en France.

En effet, pour que la mise en œuvre du télétravail au sein des entreprises en France se déroule bien et soit acceptée à la fois par les collaborateurs et les entreprises, il apparaît pertinent de formuler les recommandations suivantes :

- La mise en place du télétravail au sein des entreprises doit être co-construite avec les collaborateurs pour faciliter sa mise en œuvre et prévenir certains risques ;
- Le choix des outils permettant le bon fonctionnement du télétravail doit répondre aux besoins réels de l'entreprise concernée ;
- Le déploiement du télétravail implique de repenser le rôle du manager dans les entreprises pour passer d'un rôle de manager contrôleur à un rôle de manager leader.

Ce sont ces trois recommandations que nous allons maintenant développer.

1 LEVER LES FREINS AU DEPLOIEMENT DU TELETRAVAIL

Notre étude terrain nous a permis de mettre en évidence un désir de télétravail de la part de nombreuses personnes salariées. Ces dernières sont convaincues que la mise en place du télétravail s'accompagne de nombreux effets positifs :

- Un meilleur équilibre de vie professionnelle – personnelle ;
- Une diminution de la fatigue ;
- Une productivité accrue grâce à une meilleure concentration et une économie des temps de trajets.

Effets positifs qui peuvent être contrebalancés par quelques effets négatifs : davantage de stress lié à la responsabilisation et à l'autonomie accrue des collaborateurs, en plus d'un risque de sensation d'isolement quand le télétravailleur effectue ses missions en majorité depuis son domicile, seul.

Et nous l'avons vu, les avantages de la mise en place du télétravail sont aussi nombreux pour les employeurs :

- Une attractivité accrue grâce à une marque employeur renforcée ;
- Une fidélisation des talents facilitée ;
- Une diminution de l'absentéisme ;
- Une réduction des trajets quotidiens effectués au sein de l'entreprise qui peuvent entrer dans le cadre des engagements de politique de Responsabilité Sociale et Environnementale.
- Une manière de travailler en phase avec les politiques d'améliorations de la QVT ;

- Une productivité accrue des collaborateurs.

Les principaux freins du côté des employeurs sont ceux que nous avons identifiés précédemment, à savoir : la difficulté à contrôler le travail des collaborateurs à distance, la crainte d'une perte du sentiment d'appartenance des employés, et la sécurité des données.

Nous allons voir comment les dirigeants d'entreprises peuvent transformer ces freins psychologiques et technologiques en leviers au service de l'accélération de leur transformation digitale et de l'évolution des manières de manager.

Les freins psychologiques sont d'abord liés à la peur de perte de pouvoir et de contrôle des managers sur les collaborateurs. Ce point est fortement lié à la forte culture présentéiste qui est prégnante dans de nombreuses entreprises françaises. Pour faire simple, le présentéisme c'est l'intériorisation du préjugé que nous avons : « présence physique = travail effectué ». Dans la réalité, ce n'est pas aussi simple. Sur les métiers qui sont télétravaillables, il est difficile d'apprécier le travail de matière quantitative. Il faut alors changer de prisme et tendre vers un management davantage basé sur la confiance et la responsabilisation : le travail n'est plus mesuré au temps passé, mais à ce qui est produit. Il serait contre-productif de tenter de compenser l'éloignement physique par des communications inutiles ou par un reporting démesuré. Appeler le télétravailleur trop régulièrement, le sur-solliciter par mail ou via la messagerie instantanée pour vérifier qu'il travaille témoignera d'un déficit de confiance et risque de générer une pression contre-productive. Aussi, il faut rappeler que le télétravail n'exempte pas les collaborateurs ni les managers de leurs missions habituelles. Dans le cadre du télétravail, il est courant que les managers fixent des objectifs réalistes, atteignables et mesurables à leurs collaborateurs.

Pour les employeurs qui s'inquiètent des risques psycho-sociaux liés au télétravail, notamment le risque d'isolement des télétravailleurs, nous préconisons la mise en place de temps d'échanges et de régulations de manière régulière. Des échanges quotidiens, même de courte durée, peuvent éviter cela. On peut aussi considérer l'espace de travail numérique de la même manière qu'un espace de travail physique et dire bonjour à ses collègues lorsque l'on se connecte par exemple. Les managers peuvent aussi prévoir des temps récurrents pour faire le point avec les télétravailleurs réguliers sur leur perception du télétravail, leur rythme, pour suivre leurs objectifs ... Ces précautions doivent permettre d'éviter ce risque d'isolement tout

en régulant la pression auto-infligée par le télétravailleur suite à sa responsabilisation grâce aux temps de régulation avec son manager.

Les freins technologiques sont aujourd'hui quasiment inexistants et il est important que les dirigeants prennent cela en considération. En effet, aujourd'hui, on assiste à une croissance exponentielle du nombre d'outils sécurisés de collaboration à distance. D'abord, il nous faut noter qu'il existe des outils de messageries professionnelles instantanées qui permettent une communication fluide, peu importe la distance entre les personnes qui communiquent. La seule condition pour les utiliser est d'avoir un ordinateur ou un téléphone connecté à internet. Ces outils permettent de nombreuses fonctions utiles dans la gestion d'une relation de travail à distance : centralisation de l'information, sécurité garantie, communication instantanée. La plupart de ces outils permettent également de se réunir à distance, en visio-conférence, par un appel en voIP, en partageant son écran. Les plus populaires de cette catégorie sont Slack, Microsoft Teams, Workplace de Facebook ... Ils comptent tous plusieurs millions d'utilisateurs et connaissent des croissances vertigineuses de leur nombre d'utilisateurs.

Une des craintes remontées par les dirigeants d'entreprises concerne le travail collaboratif et la gestion de projet à distance. Aujourd'hui, les deux sont possibles ! La démultiplication des outils rend possible le pilotage d'une gestion de projet à distance. Qu'il s'agisse de logiciels permettant une collaboration en temps réel sur un même document (Office 365, Google Drive, etc) ou de logiciels permettant de suivre l'évolution d'un projet, des tâches en cours, à réaliser (Trello, Asana, Microsoft Project ...) ; les outils ne manquent pas !

Ainsi, concernant les freins technologiques parfois encore perçus par les dirigeants, le nombre d'outils disponibles et leur niveau de performance rend caduque ce frein. La clé réside d'abord dans le choix d'outils répondant précisément aux besoins identifiés et ensuite dans des mesures de formations à l'utilisation de ces outils.

Un autre frein qui est remontée grâce à nos études théoriques et empiriques est qu'au sein de beaucoup d'entreprises, une crainte est exprimée au niveau de la présence physique des entreprises qui est pour certains synonyme de prestige ou de performance. Ce n'est plus le cas aujourd'hui : une entreprise se distingue de par la qualité des services ou des produits qu'elle

offre. Le télétravail peut même apparaître comme un facteur d'attractivité qui témoigne du fait que l'entreprise est dans l'ère du temps. Aussi, certaines entreprises sont peu enclines à développer le télétravail du fait du préjugé qui est fait concernant le manque d'autonomie possible de certains subordonnés. Le télétravail étant un droit au regard de la législation française, l'employeur doit mettre des moyens de formations à disposition des collaborateurs qui souhaitent télétravailler. Un télétravailleur peut ainsi être formé sur les points suivants :

- Gestion de l'organisation du travail. Le télétravailleur peut et doit être accompagné dans les modalités d'organisation de son travail à distance. L'employeur doit l'accompagner dans la gestion et la hiérarchisation de ses priorités et l'organisation de ses journées de travail à distance.
- Gestion des tensions émotionnelles. Avec la distance, des conflits peuvent émerger et le télétravailleur peut vite se sentir seul face à un problème. Pour cela, les entreprises doivent accompagner les télétravailleurs dans l'acquisition de techniques d'écoute, de dialogue et de gestions de conflits pour éviter un mal-être éventuel.
- Gestion des risques liés au poste de travail. L'employeur a un devoir de formation des collaborateurs à distance sur l'ensemble des risques associés à la pratique d'une activité à distance : temps d'écran, droit à la déconnexion, ergonomie du poste de travail, posture à adopter etc.

Les freins qui sont ainsi généralement mis en avant par les entreprises frileuses au déploiement du télétravail sont aujourd'hui difficilement défendables. Il apparaît toutefois pertinent de rappeler que tout le monde ne souhaite pas télétravailler et que ce mode de travail ne convient pas forcément à tout le monde. Enfin, de par les nombreux avantages que nous avons identifiés et ceux que les répondants de notre étude quantitative ont plébiscités, on peut légitimement affirmer qu'aujourd'hui, les derniers freins au déploiement du télétravail dans les organisations sont des freins managériaux.

De plus, il apparaît nécessaire de souligner que si les dirigeants, le comité de direction de l'entreprise ne sont pas impliqués dans la démarche, il y a un risque très important que le projet de mise en place du télétravail n'aboutisse pas. Les dirigeants doivent être porteurs du projet de mise en œuvre du télétravail pour augmenter les chances de succès de la démarche.

Ce projet doit être considéré comme un projet stratégique à part entière du fait de son importance et des implications sur le quotidien de l'entreprise. Il faut ainsi qu'il y ait une reconnaissance que le déploiement du télétravail va nécessiter une réflexion poussée sur l'organisation du travail en interne et que de nouvelles compétences vont devoir être acquises ou développées au sein de l'entreprise pour un fonctionnement optimal.

2 IMPLIQUER LES COLLABORATEURS DANS LE DEPLOIEMENT DU TELETRAVAIL AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE

La seconde préconisation que nous défendons est celle qui consiste à impliquer les collaborateurs dans la co-construction des modalités de déploiement du télétravail. En effet, il est important de rappeler que chaque entreprise est unique, possède ses propres métiers, sa propre histoire, sa propre culture et ses process. De ce fait, il est très risqué de tenter de faire un « copier-coller » du projet de déploiement adopté par une autre entreprise. Nous allons ici montrer comment la co-construction permet d'ouvrir un cadre propice au dialogue et à une construction participative du dispositif du télétravail. Cette démarche peut permettre d'arriver à la définition d'une charte ou d'un accord collectif sur-mesure pour l'organisation qui s'investit dans cette démarche. Suite à ce travail de définition, l'entreprise doit accompagner managers et collaborateurs dans l'apprentissage des nouveaux codes et postures liés à cette pratique du travail à distance.

L'un des enjeux sous-jacents de ce travail d'implication et co-construction avec les collaborateurs consiste en la définition de règles de fonctionnement du télétravail. Ces règles doivent amener à un fonctionnement clair et partagé du télétravail et ne pas rentrer en opposition avec le principe de réversibilité du télétravail.

Le principal facteur de succès d'une démarche de déploiement du télétravail consiste à engager les parties prenantes dans la mise en œuvre. Cette démarche d'inclusion des parties prenantes (collaborateurs, managers, dirigeants, voire même clients et fournisseurs) permet de mettre en place un système, d'arriver à un accord ou à une charte qui répond au besoin de l'entreprise. Sans ce travail de consultation des collaborateurs, le système mis en place peut être très éloigné des besoins réels au sein de l'entreprise quant au télétravail.

Pour engager les parties prenantes, les entreprises peuvent notamment recourir à des méthodes « user centric », c'est-à-dire des méthodes qui partent de l'utilisateur pour créer la solution qui répond à son besoin. On peut notamment préconiser le recours à la méthodologie issue du design thinking.

Un point clé préalable au bon déroulement de cette phase consiste à faire preuve de pédagogie sur le sujet en posant un cadre commun : de quoi parle-t-on, quels sont les opportunités et risques éventuels pour l'entreprise, ce que cela peut changer dans le quotidien de l'organisation etc.

Pour en revenir à la méthodologie de l'approche Design Thinking, cette dernière permet de s'adapter au mieux au besoin des utilisateurs, de l'entreprise via un développement qui passe par des phases itératives (on teste et on ajuste) d'écoute (reposant sur l'empathie) et de créativité (comment répondre au sujet identifié grâce à la phase d'écoute).

Le principal avantage du recours à une méthodologie de ce type est que cela permet d'identifier de manière précise les freins au développement du télétravail dans l'organisation et d'exprimer des besoins qui ne seraient peut-être pas ressortis d'une démarche uniquement verticale et descendante.

Théoriquement, à l'issue de la réalisation de cette phase de construction participative, l'entreprise dispose des bases du cadre nécessaire à la mise en place du télétravail. L'entreprise peut alors utiliser cela comme fondement de la future charte ou du futur accord collectif.

Pour poursuivre cette dynamique de responsabilisation des collaborateurs (c'est à partir des besoins qu'ils remontent que les fondements de la charte / accord sont définis), l'entreprise peut mettre en place des ateliers collaboratifs pour finaliser la construction de la charte ou de l'accord collectif.

Ces ateliers collaboratifs peuvent être organisés de différentes manières, mais leur point commun est qu'ils doivent tous se placer dans un cadre bienveillant et propice à faciliter l'expression de chacun. Le but pour l'employeur est ici d'arriver à la mise en place d'un cadre

de fonctionnement partagé en engageant les collaborateurs dans la réflexion.

Les points abordés par les ateliers peuvent traiter de l'ensemble des sujets soulevés par le déploiement du télétravail :

- Les modalités d'organisation du télétravail (quels outils, quelle fréquence) ;
- Les modalités d'organisations managériales (reporting, formation, sensibilisation, temps de régulation) ;
- Les modalités de réalisation (lieux de télétravail, équipement informatique & modalités de sécurité associées) ;
- Le suivi du déploiement (mise en place de référent, détermination des objectifs, instances de régulation)

L'avantage de ce cadre co-construit est qu'il permet de favoriser l'appropriation et l'engagement des collaborateurs par le dialogue tout en arrivant à la mise en place d'un dispositif répondant à l'objectif des dirigeants et des collaborateurs. La confiance et la responsabilisation des salariés par le management est indispensable au bon déroulement de cette phase pour arriver à un accord collectif ou une charte au sein de l'entreprise.

L'implication des collaborateurs dans le processus permet ensuite de faciliter l'apprentissage des codes et postures liées à la mise en place du télétravail : passage du contrôle vers l'autocontrôle puis vers une nouvelle posture managériale. En effet, l'implication des collaborateurs dans la définition de la charte ou de l'accord participe de leur responsabilisation et témoigne de la confiance qui leur est accordée.

Surtout, le déploiement ne doit pas être rigide et la pratique du télétravail doit se construire en s'adaptant aux besoins de l'entreprise de la manière la plus agile possible. Il ne faut pas s'interdire des évolutions du cadre de fonctionnement défini.

3 REPENSER LES RELATIONS MANAGERIALES

Nous l'avons vu, la mise en œuvre du télétravail au sein des entreprises amène nécessairement à une évolution des pratiques managériales, le contrôle visuel n'étant plus possible avec la distance.

Il faut donc accompagner les managers vers l'apprentissage de nouveaux codes et postures managériales pour quitter la posture du manager-contrôleur et aller vers une posture de manager régulateur et responsabilisant. Le micro-management n'est plus possible !

Le management par objectifs apparaît comme une première piste de solution pertinente pour le management du télétravail. Pour que le management par objectif puisse être efficace, il est nécessaire que des objectifs clairs soient définis et transmis, à la fois de manière individuelle (le télétravailleur) et collective (au niveau de l'équipe métier). Les objectifs peuvent aussi être définis dans une logique de co-construction où le salarié et son manager travaillent ensemble à la définition des objectifs. Les objectifs ainsi définis doivent répondre à une logique dite « SMART ». C'est-à-dire que les objectifs doivent être :

- Spécifique : l'objectif doit être formulé d'une manière compréhensible et ainsi adresser le but à atteindre simplement.
- Mesurable : cela permet de savoir où l'on en est et ce qu'il reste à accomplir pour atteindre l'objectif. C'est un critère qui facilite grandement le reporting par la suite.
- Accessible : l'objectif doit être ambitieux mais accessible.
- Réaliste : l'objectif doit être atteignable. La faisabilité doit être perceptible pour engager les acteurs vers sa réalisation.
- Temporel : il est nécessaire de fixer une limite dans le temps pour assurer une juste répartition des efforts associés.

Ensuite, il faut mettre en place des modalités de reporting qui ne doivent pas nuire à la pratique du télétravail. Il faut définir une fréquence, une modalité de rendu pour d'un côté responsabiliser le télétravailleur et de l'autre permettre au manager d'avoir les données nécessaires pour pouvoir accompagner les télétravailleurs de manière adaptée. Dans son nouveau rôle, le manager doit réguler le dispositif de télétravail et le faire évoluer en continu.

Il a ensuite aussi le rôle de préserver l'esprit d'équipe et de préserver ses collaborateurs du risque d'isolement lié au télétravail. Pour cela, le manager doit s'approprier les nouveaux outils de communication et de collaboration et former son équipe à leur utilisation.

De par nos recherches, il est apparu comme capital que le manager joue un rôle clé dans le management du télétravail. C'est à lui de s'assurer que ses collaborateurs soient capables de télétravailler par exemple. Pour cela, le déploiement du télétravail peut se faire de manière incrémentale pour les personnes sous la responsabilité d'un manager. Cela permet notamment de garder à l'esprit des points de vigilance qui pourraient faire que la pratique du télétravail ne se passe pas bien, tant pour le collaborateur que pour le manager. Plutôt que de contrôler à tout prix, le manager doit faire attention au risque d'isolement lié au télétravail. Risque d'isolement qui peut être à la fois professionnel et social.

Concernant, le risque d'isolement social, le manager peut par exemple mettre en place des points régulier avec ses collaborateurs. Points pendant lesquels il va aller interroger le télétravailleur sur son ressenti par rapport à son travail plutôt que sur le résultat produit directement. Il peut aussi mettre en place des rituels d'équipes grâce aux outils digitaux pour favoriser les contacts entre un télétravailleur et ses collègues. Le manager peut aussi proposer des règles de fonctionnement du télétravail à ses subordonnés pour pallier ce risque :

- Des temps de pauses réguliers. Des temps de pauses mis en avant par le manager peuvent ainsi permettre au télétravailleur de prendre du temps pour sortir de son espace de travail, prendre le temps de passer un appel, sortir prendre un café en une quinzaine de minutes ... L'idée étant de pousser le travailleur à ne pas rester figé devant son écran et de lui permettre d'avoir des interactions physiques pendant son temps de travail à distance.
- Travailler dans des espaces de coworking. Dans le cas où le salarié télétravaille toujours depuis son domicile, il peut être pertinent de proposer la possibilité d'exercer ses missions depuis un espace de coworking. L'entreprise peut alors même prendre à sa charge les frais associés. On assiste aujourd'hui à une multiplication des tiers-lieux, tant dans les villes que dans les zones rurales, et c'est l'occasion pour le télétravailleur de bénéficier d'une atmosphère de bureau et d'éviter la solitude parfois

liée au télétravail.

La deuxième crainte souvent exprimée par rapport à l'isolement du télétravailleur est celle de l'isolement professionnel. Dans ce cas-là, il s'agit de la crainte exprimée par le salarié de ne pas bénéficier des mêmes promotions que les collaborateurs qui sont dans les locaux de l'entreprise. Le manager doit alors faire preuve de pédagogie et donner au travailleur la garantie que cela ne sera pas le cas. Le nouveau rôle du manager implique l'importance de prendre en compte le contexte pour accompagner le télétravailleur dans l'appropriation de cette nouvelle manière de travailler.

Je pense aussi qu'une entreprise qui met en place de nouvelles modalités de travail comme le télétravail doit avoir créé les conditions favorables à un climat de bienveillance en interne. Cela permet que les collaborateurs aient confiance les uns envers les autres, mais aussi envers l'entreprise au sens plus large.

Dans le cadre d'une transformation culturelle plus vaste, pour faciliter le déploiement du télétravail, l'entreprise peut contribuer à la mise en place d'un cadre où l'expression est la plus libre possible sur des sujets forts tels que l'organisation interne, les processus, les manières de manager, de recruter, de décider ... Si l'on ajoute à cela un environnement où les collaborateurs sont responsabilisés sur leurs missions, ont la possibilité de mener des projets de manière autonome, sont libres de décider de certaines modalités de leur organisation du travail ; alors les facteurs susceptibles d'accompagner l'épanouissement des collaborateurs et de les engager au quotidien seront réunis ! Le télétravail est alors un prétexte de départ pour des transformations plus ambitieuses.

Cependant, si l'on considère uniquement ces nouvelles manières de travailler comme des outils au service de la productivité des entreprises et qu'on les applique sans concerter les collaborateurs et co-construire le cadre, les résultats de leur application peuvent être désastreux. Si on se repose sur l'outil en le considérant comme une solution miracle sans prendre en compte la complexité d'une organisation, alors cela ne mène nulle part ! L'enjeu principal repose sur l'usage. Ce ne sont pas les outils qui importent, mais l'utilisation que l'on en fait et plus important encore le sens que l'on donne à cette utilisation.

Je pense que les nouvelles manières de travailler doivent permettre d'évoluer au sein d'un collectif bienveillant où la hiérarchie n'est plus asservissante, mais libératoire, où le management repose sur la confiance, où l'on a la possibilité d'avoir un métier qui a du sens et qui permet de répondre au besoin d'avoir un équilibre de vie professionnelle et personnelle.

CONCLUSION

Notre mémoire avait pour but d'étudier l'essor du télétravail ainsi que ses implications managériales au sein des entreprises en France. Nous avons constaté qu'au cours des dernières années, tous les facteurs ont été réunis pour favoriser le développement du télétravail en enlevant les freins qui avaient empêchés son développement dans les années 1980. Cette conclusion va nous permettre de rappeler en quoi le télétravail nous impose de repenser nos pratiques managériales au sein des entreprises.

Notre première partie de recherche nous a permis de revenir sur l'ensemble des facteurs qui favorisent aujourd'hui le développement du télétravail. Nous avons pu voir qu'aujourd'hui, grâce à la révolution permise par les Technologies de l'Information et de la Communication, il n'existe plus de barrière technique à l'expansion du télétravail. Les craintes des années 80 et 90 quant au coût de déploiement et à la fiabilité des outils ne sont plus d'actualité. Toujours dans cette première partie, nos recherches nous ont permis de mettre en évidence l'évolution du cadre légal entourant le télétravail. Pendant longtemps, un des freins au développement de cette nouvelle manière de travailler venait de craintes émises directement par les employés. Ces derniers craignaient que le télétravail ne leur garantisse pas les mêmes droits et protections qu'un travailleur classique par exemple. L'évolution du cadre législatif en France grâce au régulateur européen et national a permis de lever cette crainte en participant à la mise en place d'un « droit au télétravail ». En parallèle de cela, le télétravail s'inscrit à part entière dans la transformation digitale des entreprises et dans la réponse à des enjeux sociétaux de mobilité ou de développement soutenable.

Toujours dans cette partie, notre étude nous a permis de voir qu'au-delà des freins techniques, il existe surtout des freins émanant du middle-management. En effet, nos recherches nous ont permis de voir que le télétravail amenait à une rupture de l'unité spatiale et temporelle du travail. Ces ruptures posent un problème d'ego managérial : il n'est plus possible de « contrôler » visuellement un collaborateur et de témoigner d'un « pouvoir » de contrôle managérial sur le lieu de travail. Le rôle du management doit alors être repensé : on passe d'une logique où le contrôle est prégnant à une logique de responsabilisation et de confiance vis-à-vis des collaborateurs. Ce changement amène à repenser les comportements managériaux en entreprises et favorise l'arrivée de nouvelles postures et pratiques managériales. Du côté des télétravailleurs, notre étude a aussi permis de mettre en évidence des risques non négligeables liés à la pratique du télétravail : l'isolement des télétravailleurs et la perte de l'esprit d'équipe. Ces deux points font également partie des challenges avec

lesquels les managers et les entreprises doivent composer dans le cadre de la mise en œuvre
Ce travail de recherche nous a permis de formuler deux hypothèses :

- Le télétravail présente des avantages et des risques pour les employeurs et les employés ;
- Le télétravail impose de repenser les pratiques managériales au sein des entreprises.

Après ce travail de recherche, nous nous sommes attelés à vérifier ces hypothèses à l'aide d'un travail d'analyse. Notre travail d'analyse a consisté en l'élaboration et la diffusion d'un questionnaire pour mieux comprendre comment le télétravail était perçu, vécu et pratiqué au sein des organisations.

Les résultats de notre enquête nous ont permis de voir que le télétravail était finalement une pratique plébiscitée tant par les dirigeants que les salariés. Malgré tout, le développement du télétravail n'est pas encore une réalité dans nombre d'entreprises. Cela nous a amené à nous questionner sur les raisons qui font que la pratique n'est pas plus développée et répandue au sein des entreprises bien que l'on observe une forte accélération de sa diffusion via le prisme des sondés. Les principaux enseignements que l'on en a retiré sont les suivants :

- Un accompagnement insuffisant dans le déploiement du télétravail et un déploiement encore majoritairement au cas par cas.
- La nécessité de mettre en place de nouvelles manières de manager pour permettre la mise en place du télétravail, voire même repenser les relations managériales de manière large. Cela permet ensuite de bénéficier des nombreux avantages liés au télétravail qui ont été mis en avant par les sondés : amélioration de la QVT, davantage de flexibilité du travail ; davantage d'autonomie et de responsabilisation pour plus de performance. Ces nouvelles manières de manager doivent aussi trouver les moyens de prévenir les principaux risques identifiés comme le risque de brouillage entre vie professionnelle et vie personnelle ou encore le risque d'isolement du télétravail.

Ainsi, nombreux sont ceux qui voient dans le télétravail des avantages pour les employés tant que pour les employeurs. Notre travail de recherche et d'analyse nous a toutefois servi à montrer que la mise en place du télétravail devait être accompagnée pour accompagner les

bouleversements managériaux qu'il introduit au sein des entreprises. Notre travail de recherche et d'analyse nous a permis de formuler certaines hypothèses pour accompagner au mieux le développement du télétravail au sein des entreprises. Nous préconisons d'abord des leviers pour enlever les freins qui empêchent une mise en œuvre plus large du télétravail. Ensuite, la clé pour un déploiement réussi du télétravail et une acceptation managériale réside dans le fait qu'il est essentiel de co-construire avec les collaborateurs le process de mise en œuvre du télétravail. Enfin, il faut accompagner et former manager et collaborateurs vers l'apprentissage de nouvelles postures liés à l'évolution de nos manières de travailler.

Pour aller encore plus loin, nous pourrions nous attacher à l'étude de modes de gouvernance et de régulation d'entreprises qui ont fait le choix de fonctionner à 100% en télétravail : on peut citer Automattic (la société éditrice de Wordpress) ; Buffer ou encore AnyBox ou Okeenea.

Bibliographie

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ?. *Revue D'Économie Régionale & Urbaine*, Février, 245.

<https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2016-1-page-245.htm>

Bailey D. et Kurland N., "A review of telework research : Findings, new directions, and lessons for the study of modern work", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, p. 383-400.

Bobillier-Chaumon, M. (2003) « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », *Le travail humain*.

Breton, T. (1994). *Le télétravail en France : Situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*. Paris : La Documentation Française

Chanlat, J. (2003) « Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle », *TRAVAILLER* n°9.

<https://www.cairn.info/revue-travailler-2003-1-page-113.htm>

Dambrin, C. (2004) « How does telework influence the manager-employee relationship? », *International Journal of Human Resources Development and Management*.

Dambrin, C. (2005) «Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux», *Université Paris Dauphine*, Paris.

Dudezert, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises. La découverte*.

<https://www-cairn-info.ezproxy.kedgebs.com/la-transformation-digitale-des-entreprises--9782348036019.htm>

Eyemoud, J-B., Wasmer, E (2016). *Vers une société de mobilité, Les jeunes l'emploi et le logement*.

<https://www-cairn-info.ezproxy.kedgebs.com/vers-une-societe-de-mobilite--9782724619058.htm>

Felstead, A., Gallie, D., Green, F. (2003) "Skill, task discretion and new technology." *L'année sociologique*.

<https://www-cairn-info.ezproxy.kedgebs.com/revue-l-annee-sociologique-2003-2-page-401.htm>

Fernandez, V., Guillot, C, Marraud, L. (2014) « Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ?», *Revue française de gestion* 40 (238)

Huws, U. Werner, B. Robinson, S. (1990) : *Telework : Towards the Elusive Office*, John Wiley, Information Systems Series, John Wiley&Sons.

Kurland, N. Bailey, D. (1999). *Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*

Laloux, F. (2014). "Reinventing organizations". Paris. Diataneo.

Leclercq-Vandelannoitte A, Isaac, H. (2013) « Technologies de l'information, contrôle et panoptique : Pour une approche deleuzienne », Systèmes d'information et management. Vol 18.

Nilles, J. (1982, 11). Teleworking : working closer to home.

Petit, O. Nieddu M. (2009) « Editorial : Identités, patrimoines collectifs et développement soutenable », Développement durable et territoires.

<http://journals.openedition.org/developpementdurable/8126>

Pilon, C. (2012) « L'autorisation du télétravail comme acte de confiance », Université Montréal, Montréal

Ruiller, C., Dumas, M., Chedotel, F. (2017) « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail ». RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise.

<https://www.cairn.info/revue-rimhe-2017-3-page-3.htm?contenu=resume>

Sainteny, G. (2008). Le développement durable. Commentaire (121)

<https://www.cairn.info/revue-commentaire-2008-1-page-269.htm?contenu=resume>

Silva, F. Strohl, H. (2016) « Emergence de la post-modernité en entreprise : quel management se met en place ? », MANAGEMENT & AVENIR n°90.

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2016-8-page-107.htm>

Taskin, L. & Delobbe, N. (2002). Conséquences de la pratique du télétravail : vers une « désocialisation » ou une nouvelle forme de socialisation ? Communication au congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, juillet 2002.

Taskin, L. (2003) Les enjeux du télétravail pour l'organisation. Reflets et perspectives de la vie économique, pages 81 à 94.

<https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2003-1-page-81.htm?contenu=article>

Taskin, L. (2003) Télétravail, les mythes d'une success story : Entre autonomie et contrôle. Gestion2000, vol. 2/03, pp. 113-125

Taskin, L. Et Delobbe, N. (2003). Conséquences de la pratique du télétravail, Vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ?

Taskin, L. (2006) Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain.

<http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/680>

Taskin, L., Tremblay D-G, (2010) « Dossiers : coaching exécutif de gestionnaires – Télétravail », Gestion vol 35, HEC Montréal.

<https://www.cairn.info/revue-gestion-2010-1.htm>

Tietze, S. (2002). When 'work' comes 'home', Coping strategies of teleworkers and their families. Journal of Business Ethics, vol. 41, pp. 385-396

Toffler, A. (1974). Le choc du futur (Gallimard)

Tremblay, D-G. (2001). Le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH, Revue de gestion des ressources humaines, vol. 42, pp. 2-14

Tremblay, D-G. (2005). Le télétravail : avantages, inconvénients et enjeux, Colloque Télétravail et négociation collective, 18 novembre, Bruxelles.

Valenduc, G. & Vendramin, P. (1997). Le travail à distance dans la société de l'information. Mons : EVO société.

Table des annexes

<i>Annexe 1 : Questionnaire</i>	62
<i>Annexe 2 : Réponses au questionnaire</i>	66

Annexe 1 : Questionnaire

Le télétravail et ses implications managériales

Étudiant à Kedge Business School en Master 2, je réalise mon mémoire de fin d'étude sur le télétravail, en m'attachant à l'étude des causes et conséquences du déploiement du télétravail dans les organisations.

La définition du télétravail que nous utilisons ici est la suivante : le télétravail est une activité effectuée de manière volontaire par le salarié hors des locaux de l'entreprise (pas forcément uniquement à son domicile) en utilisant des outils technologiques.

Les réponses à ce questionnaire seront très utiles pour ce travail de recherche.

Durée de réponse : 5 à 10 minutes.

Merci d'avance pour votre participation,

Clément Ract

***Obligatoire**

Votre profil :

30 secondes pour mieux vous connaître, ainsi que votre entreprise.

Vous êtes : *

Une femme

Un homme

Quel âge avez-vous ?

Moins de 25 ans

Entre 25 et 35 ans

Entre 35 et 55 ans

Plus de 55 ans

Votre catégorie socio-professionnelle : *

- Agriculteurs exploitants
- Artisans, commerçants et chefs d'entreprise
- Cadres et professions intellectuelles supérieures
- Professions intermédiaires
- Employés
- Etudiants
- Ouvriers
- Autre : _____

Votre entreprise fait partie du secteur : *

- Public
- Privé

Quelle est la taille de votre entreprise ? *

- Moins de 10 collaborateurs
- Entre 10 et 50 collaborateurs
- Entre 50 et 250 collaborateurs
- Plus de 250 collaborateurs

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

La pratique du télétravail dans votre entreprise

Objectif : mieux comprendre la réalité du télétravail dans votre entreprise.

Est-ce qu'il y a des télétravailleurs dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

Si oui, depuis combien de temps ?

- Moins d'un an
- Entre un et deux ans
- Entre deux et quatre ans
- Plus de quatre ans

Sous quelle modalité se déploie le télétravail dans votre entreprise ?

- CONTRACTUELLE : La possibilité de télétravailler apparaît dans votre contrat de travail, ou via un avenant à ce dernier.
- COLLECTIVE : un accord d'entreprise ou une charte télétravail existent dans votre entreprise.
- INFORMELLE : vous avez demandé à télétravailler par écrit / oral - votre employeur a accepté.
- Autre : _____

Quels types de métiers ont la possibilité de télétravailler au sein de votre entreprise ?

- Nous pouvons tous télétravailler.
- Les fonctions juridiques
- Les fonctions liés aux finances de l'entreprise (comptabilité, finance ...)
- Le département IT
- Le département des Ressources Humaines
- Le service commercial
- La production
- La communication - marketing
- Autre : _____

Qui est à l'origine du déploiement du télétravail au sein de votre entreprise ? *

- Les salariés qui ont formulé une demande
- La direction générale
- La direction des ressources humaines
- Les managers
- Les partenaires sociaux
- Autre : _____

Quels ont été les déclencheurs de cette réflexion sur le déploiement du télétravail ? *

- La mise en place s'est faite en réponse à la pénurie de candidats dans certains domaines
- La recherche d'un meilleur équilibre professionnel - personnel pour les salariés (réduction des temps de trajets par exemple)
- L'attractivité de l'entreprise
- La mise en place de nouvelles manières de travailler en interne
- Un déménagement de l'entreprise
- Une réorganisation de l'entreprise
- Autre : _____

Sur une échelle de 1 à 5, comment qualifieriez-vous le degré d'adhésion des managers au projet ? *

	1	2	3	4	5	
très faible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	très important

Quels élément ont pu influencer positivement sur l'adhésion des managers ? *

- La confiance manager-managés.
- Les outils existants.
- Le degré d'autonomie des équipes.
- L'évolution de l'organisation du travail.
- Autre : _____

Est-ce que des tests ont été mis en place pour évaluer l'aptitude à télétravailler ? *

- Oui
- Non

Est-ce que le travail des télétravailleurs est contrôlé d'une manière spécifique ? *

- Oui
- Non

Les managers ont-ils été évalué sur leur aptitude à manager à distance ? *

- Oui
- Non

Comment évaluez-vous l'accompagnement global mis en œuvre pour faciliter la mise en place du télétravail ?

1 2 3 4 5

Pas du tout satisfaisant Très satisfaisant

RETOUR

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Impact du télétravail sur l'organisation

Intéressons-nous à votre vécu du télétravail dans votre entreprise.

Quel impact le télétravail a-t-il sur les relations avec vos collègues ? *

	1	2	3	4	5	
Très négatif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très positif

Selon vous, quels sont les principaux effets positifs du télétravail pour les salariés ? *

- Qualité de vie et réduction du stress.
- Gain de temps et moins de fatigue liés au transport.
- Un cadre de travail plus confortable et plus calme
- Un meilleur équilibre vie professionnelle / personnelle.
- Davantage d'autonomie et de motivation.
- Flexibilité dans l'organisation du travail.
- L'impact écologique.
- Responsabilisation et confiance.
- Autre : _____

Selon vous, quels peuvent-être les inconvénients du télétravail pour les salariés ? *

- Le risque d'isolement.
- Davantage de stress.
- Difficultés dans la gestion de son temps, de sa productivité.
- Difficultés dans la planification des réunions.
- Difficultés dans la résolution d'un problème avec la distance (informatique, dossiers complexes, urgence ...)
- La frontière vie pro - vie perso qui s'efface.
- Autre : _____

Selon vous, quels peuvent-être les avantages du télétravail pour l'employeur ? *

- Je n'en vois pas.
- Des télétravailleurs plus productifs.
- Une baisse des risques psycho-sociaux.
- Une diminution de l'absentéisme.
- Une marque employeur améliorée.
- Une baisse des coûts fixes (immobilier par exemple)
- Rétention des talents
- Autre : _____

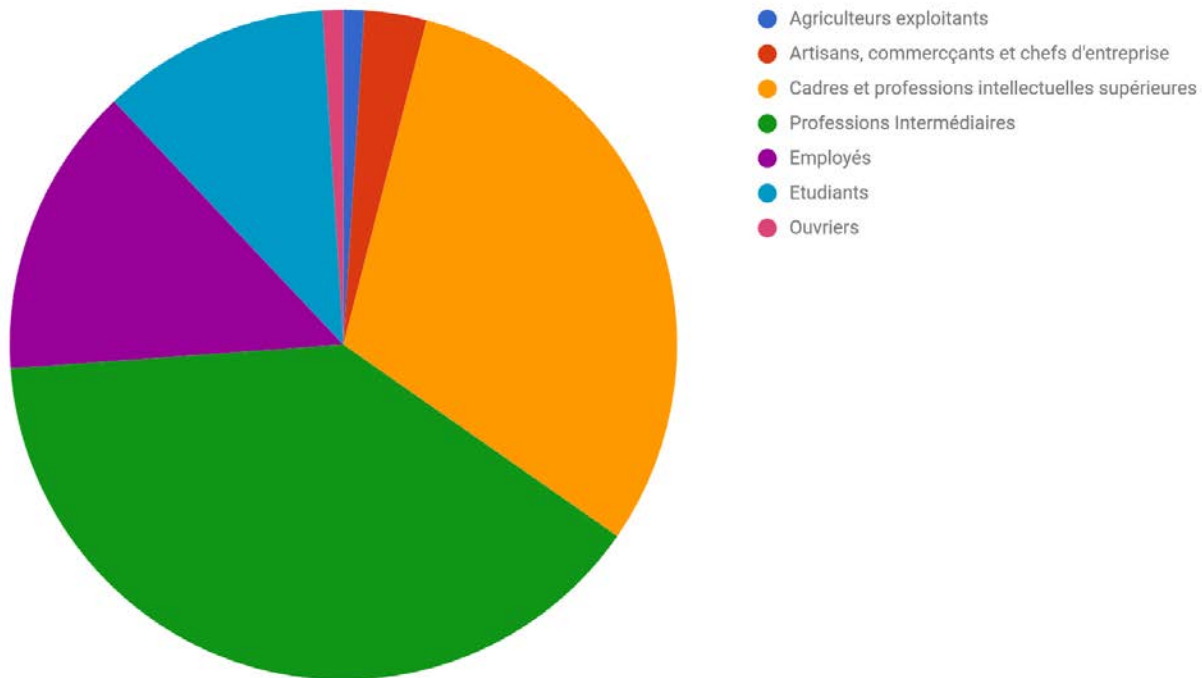
Selon vous, quels peuvent-être les inconvénients du télétravail pour l'employeur ? *

- Je n'en vois pas.
- L'éloignement physique du collaborateur.
- La sécurisation de la transmission des données.
- Le coût de la mise en place.
- Le contrôle du travail du collaborateur.
- Repenser des pratiques managériales à distance.

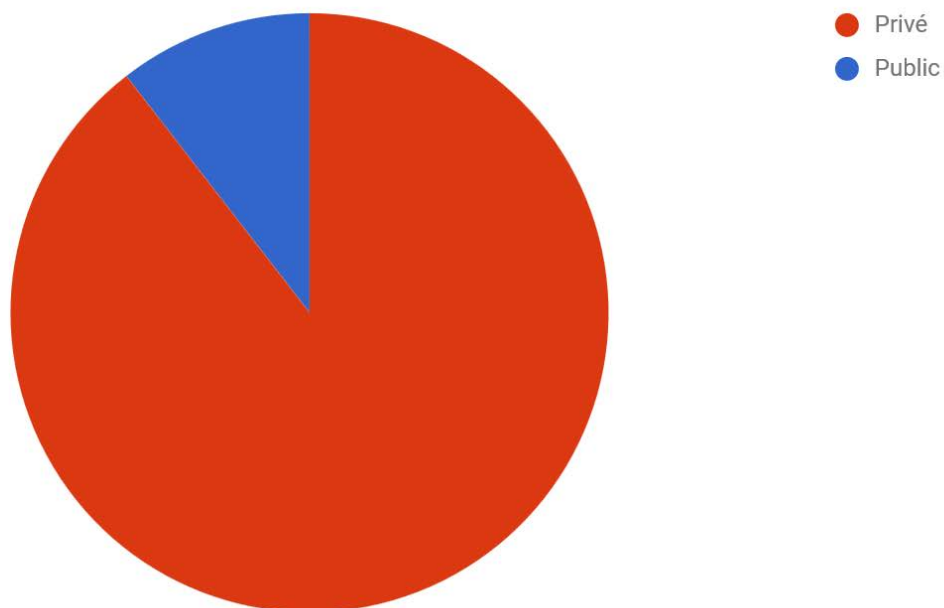
Est-ce que vous recommanderiez la mise en place du télétravail ? *

- Oui
- Non

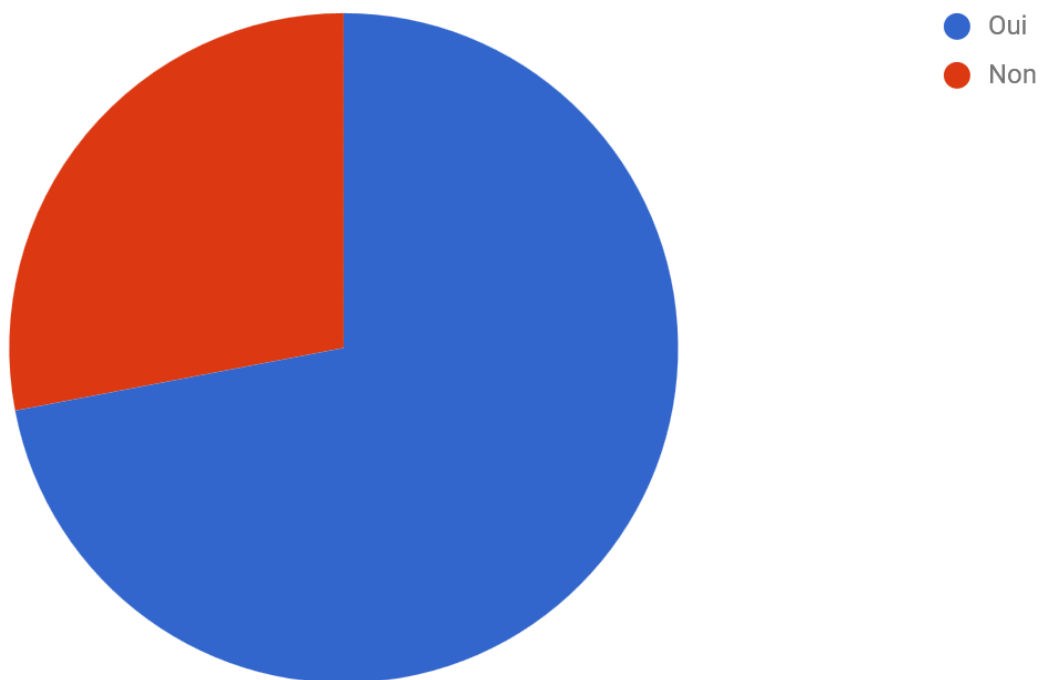
Votre catégorie socio-professionnelle :



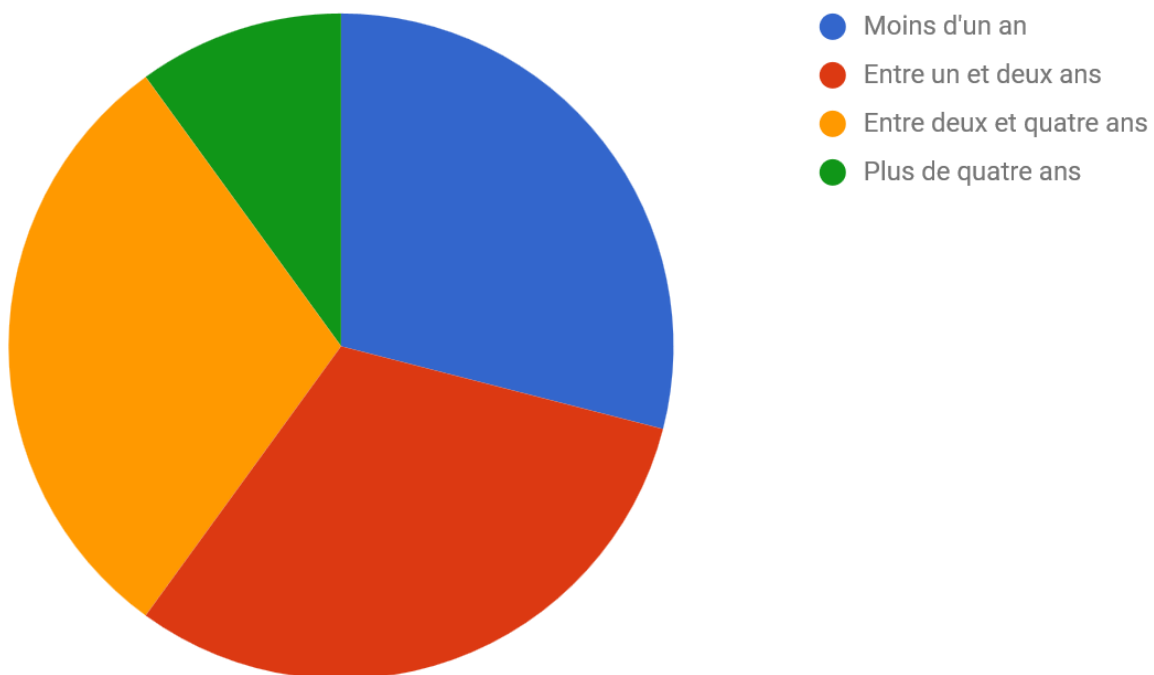
Votre entreprise fait partie du secteur :



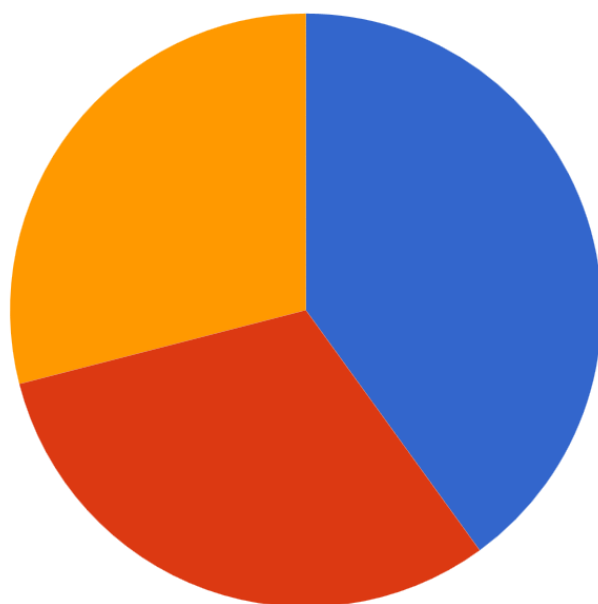
Est-ce qu'il y a des télétravailleurs dans votre entreprise ?



Si oui, depuis combien de temps ?

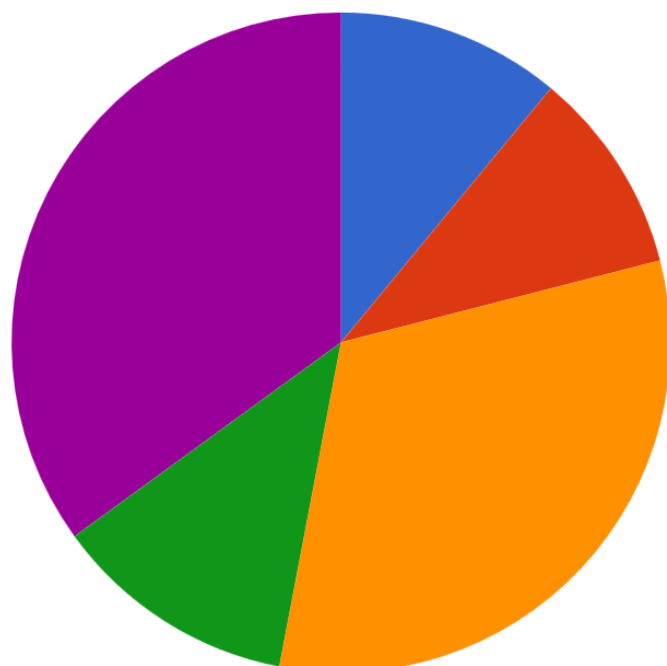


Sous quelle modalité se déploie le télétravail dans votre entreprise ?



- **CONTRACTUELLE** : La possibilité de télétravailler apparaît dans votre contrat de travail, ou via un avenant à ce dernier.
- **COLLECTIVE** : un accord d'entreprise ou une charte télétravail existent dans votre entreprise.
- **INFORMELLE** : vous avez demandé à télétravailler par écrit / oral - votre employeur a accepté.

Qui est à l'origine de la réflexion sur le sujet ?



- Les salariés qui ont formulé une demande
- La direction générale
- La direction des ressources humaines
- Les managers
- Les partenaires sociaux

