



Projet : le télétravail : un travail d'avenir ?

Etape 1 : Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ?

Emmanuel Abord de Chatillon (Chaire Management et Santé au Travail, CERAG, INP Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes)

Clara Laborie (INP Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes)

Damien Richard (Chaire Management et Santé au Travail, INSEEC)

et Annick Valette (Chaire Innovations Organisationnelles en Santé, CERAG, INP Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes)

Contact : abord@grenoble-iae.fr

Tout ce qui figure dans ce document peut être reproduit librement sous réserves de citer les auteurs de ce rapport.

Abord de Chatillon E., Laborie C., Richard D. et Valette A. (2020), Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020. Rapport de recherche de la Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes, 11 mai 2020.

L'équipe de recherche tient à remercier tous ceux qui ont contribué à cette enquête. Certains l'ont diffusé à leurs carnets d'adresse, d'autres ont redirigé ou re-publié nos messages sur les réseaux sociaux. Certaines entreprises, enfin, ont accepté de diffuser notre questionnaire au sein de leurs organisations. Sans vous, ce travail aurait été impossible ! Nous comptons sur vous aussi pour l'étape suivante !

Ce rapport présente les premiers résultats d'une enquête réalisée en ligne aux mois d'avril et de mai 2020. Le propos initial était d'explorer ce qu'est concrètement le travail à distance à partir d'un cas très particulier : celui du confinement. Attention, cette période présente des caractéristiques très spéciales. Il s'agit d'une période où une forte inquiétude règne. Chacun est angoissé aussi bien pour des questions relatives à la santé de sa famille et de ses proches que pour son entreprise ou pour la société. Ceci fait

que des conditions de travail extraordinaires en temps normal deviennent d'une banalité totale, mais plongent chacun dans l'expectative quant à l'avenir...

Cette première étape sera suivie de deux autres qui permettront d'évaluer comment cette phase a transformé (ou non...) notre manière de travailler, mais aussi notre manière de penser le travail et son management.

Les résultats proposés ici ont été produits rapidement de manière à pouvoir restituer aux participants une première compréhension de cette période et de la manière dont cela a affecté notre travail. Cela donnera lieu à des analyses plus approfondies dans la période à venir. Ces analyses seront également à la disposition de tous ceux qui sont intéressés par ce sujet. Attention donc à la portée de ces résultats, ils résultent d'une collecte des données dans une situation très particulière et il est donc difficile de faire la part des choses entre d'un côté ce qui concerne le télétravail et de l'autre ce qui est le fruit de ce confinement contraint.

Nous présenterons en premier lieu la méthode utilisée et la population interrogée avant d'exposer quelques résultats qui nous paraissent significatifs. Nous verrons ainsi que le confinement propose une situation bien particulière de travail à distance, que les conditions de travail des télétravailleurs apparaissent comme très dépendantes de conditions logistiques et que le management s'exerce dans des conditions très particulières.

L'ensemble de ces éléments permettra enfin de poser quelques hypothèses non seulement en ce qui concerne le devenir du télétravail, mais aussi d'une manière plus générale sur les évolutions de notre manière de travailler.

1. Méthode : une enquête en ligne

L'objectif de cette première étape était d'observer quelles sont les évolutions de nos conditions de travail à l'occasion du confinement.

1.1. La collecte des données

L'enquête a été réalisée du 9 avril au 9 mai 2020, pendant la seconde partie de la période de confinement. Le questionnaire a été constitué après une première revue de littérature permettant d'identifier deux grandes difficultés du télétravail d'une manière générale et du télétravail en confinement : les difficultés à maintenir du lien social et celles associées au management des salariés et des équipes à distance.

Les données ont été collectées par boule de neige à partir des contacts de l'équipe de recherche. Après un premier envoi aux contacts de nos carnets d'adresse, des posts LinkedIn ont été rédigés et ont donné lieu à des répliques et des relais multiples.

L'analyse ci-dessous repose sur les 1339 premières réponses.

Etant donnée la méthode de collecte retenue, notre analyse ne prétend en aucune manière décrire l'intégralité de ce que vivent les salariés français en confinement. Il s'agit d'un échantillon particulier au sein duquel notre environnement personnel est surreprésenté. Nous avons ainsi beaucoup de salariés appartenant à la fonction Ressources Humaines, mais aussi beaucoup de cadres, d'employés et de professions intermédiaires.

En revanche, la taille de notre échantillon nous permet d'assurer une bonne représentation de ce à quoi correspond aujourd'hui le télétravail.

La qualité des données recueillies est forte, les répondants se sont investis fortement dans la réponse à notre questionnaire. Ils ont passé en moyenne 25 minutes à répondre (médiane 16 minutes). Le taux de réponses aux questions ouvertes est très important, 93,4 % de nos quatre questions de fin de questionnaire ont été renseignées. De la même manière, 86,8 % des répondants ont donné leur accord pour être re-contactés pour les phases suivantes de notre enquête.

D'autre part, au fur et à mesure du rapport, nous présenterons la situation des répondants de deux organisations qui ont acceptés de diffuser notre questionnaire :

- Une collectivité territoriale publique (159 répondants);
- et une entreprise industrielle (253 répondants).

Ces sous-parties de notre échantillon permettront de contextualiser certains résultats d'une manière plus naturelle.

1.2. Les analyses

Les analyses ont été réalisées en construisant un ensemble d'indicateurs :

- Pour chaque dimension mesurée un indicateur global a été calculé.
- Pour les 11 dimensions interrogées sur deux temps (avant et pendant le confinement), nous avons également calculé un indicateur différentiel permettant de mesurer les différences existant du fait du confinement.

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

2. Le télétravail en confinement

Si le télétravail constitue la modalité principale du travail pendant cette période de confinement, il convient de mesurer le chemin qui a été parcouru en très peu de temps. Très peu de salariés avaient l'expérience d'un télétravail soutenu, et de plus, toutes les activités n'étaient pas télé-travaillables.

Avant le confinement, le télétravail semblait correspondre à une pratique plutôt occasionnelle (le rapport de la DARES sur le télétravail de novembre 2019 faisait le constat que seuls 3% des salariés le pratiquaient au moins un jour par semaine) et peu formalisée.

Tableau 1 : Pratique du télétravail avant le confinement

Avant le confinement, vous aviez pratiqué le télétravail à votre domicile ou en déplacement...				
	Echantillon total	% obs.	Collectivité territoriale	Entreprise industrielle
Jamais	510	39 %	66,5 %	48,3 %
Quelques fois	362	27,7 %	15,8 %	34,9 %
Environ une fois par mois	73	5,6 %	1,3 %	4,2 %
Environ une fois par semaine	222	17 %	12,7 %	10,1 %
Plusieurs fois par semaine	111	8,5 %	3,8 %	2,1 %
Systematiquement	30	2,3 %	0 %	0,4 %
Total	1308	100 %	100 %	100 %

La situation des participants à notre enquête doit donc être mise en perspectives. C'est ici 28 % des répondants qui pratiquaient le télétravail avant le confinement au moins un jour par semaine. Et seulement 2,3 % des répondants télé-travaillaient d'une manière systématique.

Le choc du confinement a produit un bouleversement en matière de développement du télétravail puisque aujourd'hui, près de 70 % de nos répondants ont une pleine activité en télétravail 94% le pratiquent à temps plein ou de manière partielle.

Si ce basculement a été rendu possible, c'est que nos répondants mènent une activité qui, pour beaucoup d'entre eux, peut être effectuée au moins en partie en télétravail. Cette période révèle ainsi que finalement beaucoup d'emplois peuvent télé-travailler au moins d'une manière partielle. Cette tendance se confirme dans notre enquête.

Tableau 2 : Capacité de l'emploi à être effectué en télétravail

Votre activité habituelle peut être réalisée en télétravail...				
	Nb	% cit.	Collectivité territoriale	Entreprise industrielle
Pas du tout	13	1 %	1,9 %	0 %
Pas vraiment	24	1,9 %	3,2 %	0,4 %
Pour une petite part	244	19,5 %	16,6 %	22 %
Pour une bonne partie	699	55,8 %	58 %	58,9 %
Entièrement	271	21,6 %	20,4 %	18,6 %
Total	1251	100 %	100 %	100 %

Cette diffusion du télétravail avant le confinement est en fait plus importante qu'on ne pourrait le penser. Mais cette pratique est diffuse et ne concerne, le plus souvent, que des activités à temps partiel.

Ainsi, beaucoup de nos répondants appartiennent à des équipes où certains télé-travaillent. Même s'il n'était que peu pratiqué, le télétravail était tout de même largement présent dans nos organisations. A titre d'illustration, plus de 72 % des encadrants de notre échantillon encadrent une équipe où certains subordonnés sont déjà en télétravail ou en travail à distance équipé (Fernandez et al. 2014).

En revanche, dès le début du confinement, le basculement sur le télétravail est massif, et celui-ci concerne aussi de nombreuses personnes pour qui cette modalité de travail n'était pas à l'ordre du jour.

Tableau 3 : Activité pendant le confinement

Depuis le confinement...	Nb	% cit.
Je suis sans activité (chômage, chômage technique, arrêt maladie...)	24	1,8 %
Je continue à travailler comme avant	53	4,1 %
J'ai une activité réduite de télétravail	174	13,4 %
J'ai une pleine activité de télétravail	870	66,8 %
J'alterne télétravail et travail en présentiel	181	13,9 %
Total	1302	100 %

Ainsi, parmi les deux tiers de notre échantillon qui sont en pleine activité de télétravail, plus de 36 % n'avaient jamais télé-travaillé. La situation de confinement est donc tout à fait particulière, elle a permis de révéler des capacités de travail à distance qui étaient jusque-là tout à fait sous-estimées.

Cependant, ces différentes situations sont loin d'être vécues de la même manière. Ainsi, sur une base moyenne de 100 parmi les répondants, le stress ressenti pendant le confinement va de 88 à 106.

Tableau 4 : Stress pendant le confinement

Situation en confinement	Stress	Stress Collectivité territoriale	Stress Entreprise industrielle
Sans activité	105,2	101	103,4
Travaille comme avant	97,1	87,7	75,8
Activité réduite TW	102,7	99,3	91,1
Alternants	95,3	88,7	90,1

Découvre TW	91,9	117	101,7
Expansion TW	104,5	102,5	115,8
Habitué TW	106,4	95,8	95,5
Total	100	100	100

Et, aussi surprenant que cela puisse paraître, ce sont ceux qui sont habitués au télétravail (i.e. qui avaient déjà pratiqués régulièrement le télétravail et qui désormais le pratiquent à temps plein) qui stressent le plus. L'analyse qualitative des verbatim récoltés nous permet de formuler une hypothèse qui peut être synthétisé dans propos suivant : *“j'ai tout pour bien télé-travailler, mais je ne trouve pas sain de le faire en continu”*. Ce “tout télétravail” rendu obligatoire par la situation de confinement a pu générer un sur-stress voire une vraie détresse psychologique chez des personnes plus extraverties qui ont tendance à être ressourcées par les contacts avec les autres.

Au contraire, ce sont ceux parmi ceux qui découvrent le télétravail (n'en ayant jamais fait et exerçant à temps complet durant le confinement) qui ont le niveau de stress le plus faible. Là encore l'analyse des verbatim permet d'émettre certaines hypothèses. La découverte du télétravail a été pour certains de goûter *“le confort de ne pas partager le bureau avec des collègues bruyants, ou qui entrent de manière intempestive dans (leur) bureau”* ou encore de faire l'expérience de *“la tranquillité d'esprit et l'organisation personnelle de pouvoir travailler dans un environnement rassurant”*. Et surtout c'est le gain en termes de temps de trajet qui revient souvent et peut expliquer ce moindre niveau de stress : *“ça m'évite les pertes de temps dans les transports, je ressens moins de fatigue”*.

Ici, on peut faire l'hypothèse que la nouveauté, la rupture par rapport à l'activité antérieure crée à la fois de la tolérance de la part de l'organisation et un effet d'enthousiasme qui permet de limiter les effets stressant d'une nouvelle activité.

3. Un état de la capacité de nos répondants à bien télé-travailler

Avant d'examiner les conditions du télétravail, nous nous sommes intéressés à l'état des capacités de nos répondants à pouvoir bien travailler. Pour cela, nous avons posé un ensemble de questions permettant de mieux cerner cette capacité à bien télé-travailler.

Il s'agissait aussi bien d'effectuer des mesures du niveau de santé au travail (stress et bien-être), mais aussi d'évaluer un état du rapport à la situation de travail (engagement et satisfaction au travail). Parmi ces différents éléments nous insisterons sur deux de ces variables qui présentent la plus forte variabilité

: le stress et l'engagement. Un lien se dessine entre le type de métier et la capacité à pouvoir bien travailler sur deux dimensions.

Le tableau suivant¹ permet de distinguer la situation des différents métiers dans ce contexte exceptionnel. Tous les métiers ne permettent pas de télé-travailler dans les mêmes conditions. Et, pour chacun d'entre eux, cela se traduit en terme de stress comme dans le niveau d'engagement.

Tableau 5 : Niveaux relatifs de stress et d'engagement par métier

	Stress	Engagement
Moyenne sur l'ensemble des répondants	100	100
RH	104	100
Services publics	97	101
Autre	96	101
Industrie	97	100
Enseignement	104	102
Informatique & Télécoms	89	95
Comptabilité	113	100
R&D	101	96
Assistanat & Secrétariat	86	102
Marketing & Communication	105	99

¹ Pour ce tableau comme pour nombre des tableaux suivants, nous avons fait le choix d'utiliser un indicateur centré sur les résultats obtenus en moyenne dans notre échantillon. Cet indice est en moyenne au niveau de 100. Cela signifie que lorsque l'indicateur est à 110, le niveau de cet indicateur est 10 % supérieur à la moyenne. En revanche, lorsqu'il s'établit à 90, il est 10 % inférieur à la moyenne.

Commerce	113	100
Médical	88	106
Finance	99	94
Associatif	95	100
Achats	111	96
Juridique	108	86
Transport & Logistique	91	105
Sécurité	108	97
Intervention sociale	110	109
Banque	88	97
Secrétaire	93	105

Sans surprise, la situation de confinement a provoqué un surplus de stress pour un certain nombre de professions et nous pouvons identifier des hypothèses qui correspondent aux spécificités de ces métiers.

- Les RH, qui ont dû prendre en charge les modalités de mise en œuvre de télétravail, de chômage partiel, de redéploiement des personnels, etc.
- Les professions en comptabilité, qui n'ont souvent aucune expérience du télétravail et qui peuvent se retrouver à devoir gérer des situations de gestion de trésorerie parfois extrêmement tendues, et donc sources d'un sur-stress.
- Les professionnels du commerce (caissier-e-s, commerçant-e-s...) ont connu un sur-stress du fait de conditions de travail rendues plus difficiles par un risque sanitaire accru, et surtout par l'angoisse de l'absence totale d'activité dans bien des secteurs.
- L'intervention sociale a dû faire face à une population fragilisée mise à mal par le virus et à une pénurie de moyens matériels (masques, matériels de désinfection, ordinateurs, etc.) pour gérer cette crise.

D'un autre côté, des professions, ont ressenti un stress moindre malgré la crise sanitaire :

- Les professions de santé se sont retrouvées en première ligne avec une mise en visibilité de leur travail et une reconnaissance forte de la part de la société. La charge accrue de travail a été absorbée par un engagement fort du personnel soignant. On peut penser que, sur une période courte, cette activité a pu faire “oublier” à des professionnels très sollicités la dimension stressante de la situation.
- Le niveau de stress des professionnels de la banque a plutôt été inférieur également, ce que l’on peut expliquer par le fait qu’ils n’étaient pas en “première ligne” et que la banque était déjà largement digitalisée avec une habitude de travail à distance pour un certain nombre de cadres (Craipeau, 2010).
- Les métiers de l’informatique et des télécoms ont également été très fortement sollicités pour mettre en place des infrastructures et matériels permettant de télé-travailler (réseaux et logiciels de connexion à distance, ordinateurs portables professionnels, outils de visio-conférence, etc.) mais ces professions ont connu ainsi une mise en visibilité de leur métier, de leur savoir-faire et souvent obtenu une reconnaissance de la part des usagers et des directions d’entreprise.

Figure 1 : Positionnement des métiers en fonction du niveau moyen de stress et d’engagement



Cette carte permet de percevoir qu'il n'existe pas une seule situation, mais un ensemble de cas particuliers et que le vécu en termes de stress et d'engagement professionnel est très hétérogène en fonction des métiers et des situations professionnelles.

Entre l'enseignant qui doit assurer la continuité pédagogique et bricoler dans l'urgence pour réaliser ses cours en ligne depuis son domicile afin de garder le contact avec ses élèves, le cadre financier qui a l'habitude de télé-travailler une journée par semaine et qui a déjà l'habitude des réunions via la visioconférence, et le soignant qui est sur la brèche pour accueillir des patients dans des services saturés, on voit que les situations sont sans aucune mesure en termes de stress, d'engagement et de possibilité même de télé-travailler.

On peut ainsi indiquer que le vécu de la situation de confinement apparaît comme intimement dépendante de l'activité de chacun.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, ce n'est pas l'inexpérience du télétravail qui stresse. Au contraire, il semble que le fait d'avoir expérimenté le télétravail est associé avec plus de stress. On peut faire l'hypothèse que ceux qui possèdent une expérience du télétravail font l'objet de plus de sollicitations et d'attentes de la part de leurs organisations. Ce constat est valable aussi bien dans notre échantillon général que pour les cadres ou dans le contexte de l'entreprise industrielle, mais pas au sein de la collectivité territoriale.

Tableau 6 : Habitudes de télétravail et stress

Usage préalable du télétravail	Stress			
	Echantillon total	Collectivité territoriale	Entreprise industrielle	Cadres
Jamais	92,8 %	93,3 %	95,2 %	96,8 %
Rarement	102,5 %	119,4 %	100,5 %	98,9 %
Régulièrement	107,2 %	106,3 %	115,9 %	103,2 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

En fait, il semble que le télétravail comme modalité d'activité est déjà d'une certaine manière banalisé. Certes, il demande une période d'adaptation au cours de laquelle non seulement il faut traiter des contraintes logistiques inhérentes à la situation (cf. § suivant), mais aussi construire les conditions d'un travail de qualité, ce qui n'est pas simple quand les repères sont nouveaux.

4. Conditions du télétravail, ses avantages et ses inconvénients

Avant d'entrer dans le vif du sujet, i.e. les conditions du travail à distance, il convient de préciser à nouveau que la période d'enquête est celle du confinement qui est très particulière et pas toujours facile à vivre. Nous avons donc posé un ensemble de questions permettant de capter une partie du ressenti des salariés en cette période.

On constate que les conditions du confinement sont globalement correctes, même si elles masquent d'importantes disparités.

4.1. Les conditions du télétravail

La situation de confinement nous place devant une situation nouvelle. L'adaptation de nos organisations a été plus ou moins réussie. Si le télétravail est possible, c'est d'abord parce que les moyens de l'effectuer sont présents. Il a fallu gérer la "déspatialisation" qu'induit le télétravail, c'est-à-dire la gestion de la distance non seulement physique mais aussi et surtout psychosociologique lié à l'éloignement du télétravailleur de son environnement de travail (collègues, espaces communs permettant des échanges formels ou informels) (Taskin, 2006).

Les organisations se sont manifestement plutôt bien adaptées au télétravail puisque l'accès à l'interface logicielle habituelle est possible à plus de 87 %, même si l'analyse des verbatim fait remonter de nombreux soucis techniques : *"Les nombreuses indisponibilités logicielles me bloquent dans mon travail."* L'accès possible ne veut pas dire que l'usage est aisé.

Tableau 7 : Part de l'interface logicielle habituelle accessible en télétravail

	Ensemble de l'échantillon	CT Publique	OI Privée
Part de l'interface accessible	87,6 %	96 %	90,2 %

Ce télétravail obligatoire a vu nos entreprises tenter de mettre en place des dispositifs permettant de coordonner le travail à distance de chacun.

Tableau 8 : Dispositifs en place pendant la période du confinement

Utilisation régulière de...	% cit.	Collectivité territoriale	Entreprise Industrielle
Visioconférence	67,1 %	69 %	78,1 %
Documents partagés	62,1 %	62,2 %	70,5 %
Points réguliers avec manager	60,5 %	52,6 %	68,4 %
Rapports d'activité	46,4 %	50,6 %	50,2 %
Salutations via chat	43,1 %	49,4 %	30,2 %
Moments conviviaux virtuels	16,6 %	17,3 %	8,1 %

Face à la nouveauté, l'idée est en fait de tenter de recréer ce que chacun vit d'une manière habituelle, mais si un ensemble d'habitudes apparaissent facilement transférables (documents communs, réunions d'équipe, points avec le manager...), il n'en est pas de même pour les aspects plus conviviaux (café commun, salutations matinales...) qui ont plus de mal à être réalisés à distance.

L'analyse des verbatim récoltés permet de mettre en évidence ce point : « *Ce qui me manque ce sont les échanges professionnels avec les collègues et le lien social* » ou encore « *La perte de contact humain est pénible* ».

A travers ces éléments, on s'aperçoit que les particularités de cette période nous ont conduits à tenter de réaliser à distance ce que nous estimions important lorsque nous étions dans les locaux de l'entreprise. Comme si nos besoins en télétravail étaient les mêmes que ceux que nous avons sur le lieu de travail. Les besoins sont probablement bien différents.

Parmi ceux-ci, l'essentiel est dans un premier temps d'améliorer les conditions logistiques de travail : une meilleure connexion, des outils bureautiques performants et un espace de travail adaptés.

Figure 4 : Avantages du télétravail pour nos deux organisations situées en province



La suppression du trajet reste l'avantage principal. En revanche, la dimension temporelle est moins importante, car la plupart des salariés de ces organisations habitent à proximité de leur lieu de travail. Le second atout du télétravail est la qualité de la situation de travail : le calme et la concentration sont là. Et le temps passé au travail apparaît plus efficace ("*Je suis moins sollicité par téléphone et je peux travailler de façon plus efficace*", "*calme, concentration, pas de dérangement inapproprié des collègues, réunion plus efficace car plus courte*").

En fait, on peut se demander si cette période de confinement n'est pas susceptible d'amener nos répondants à interroger leur relation au travail. Ce qui était acceptable (temps passé dans les transports, rythme de travail imposé, contraintes inhérentes au travail dans des espaces communs...) parce que tenu pour acquis peut être remis en question. Si l'on ajoute l'idée de conditions de travail potentiellement plus agréables et les contraintes environnementales, le télétravail finit par présenter de solides atouts.

4.2.2. Les inconvénients : mes collègues me manquent !

La situation de télétravail présente aussi des inconvénients, dans cette situation de télétravail forcé, de brutalité de mise en œuvre, d'inexpérience. Certains témoignent de la difficulté à se déconnecter de leur travail. Ce que résume ce professionnel des RH par ce propos : "*je vis un débordement du temps de travail sur le temps privé. Il faut de la vigilance sur le droit à la déconnexion.*"²

Nos répondants ont aussi avec souvent témoigné du manque de lien social induit par le télétravail forcé en situation de confinement. Les seuls liens avec les collègues, clients ou supérieurs hiérarchiques n'ont pu avoir lieu qu'à travers les outils numériques (mails, téléphones et outils de visioconférence) ce qui semblent loin de pouvoir remplacer la richesse des échanges en présentiel :

- « *Ce qui me manque ce sont les échanges professionnels avec les collègues et le lien social.* »
- « *J'ai le sentiment d'un travail virtuel. En étant éloigné des collègues, les échanges et les process sont ralentis, et il n'y a pas de réelle coupure entre vie pro et vie perso.* »

² Ce type de verbatim est à mettre en perspective avec le fait qu'avant le déconfinement moins d'une entreprise sur cinq avait créé des règles de déconnexion pour ses salariés (Chakor, 2019).

5. Quelles évolutions des conditions de travail avec le confinement

Nous avons interrogé notre échantillon sur 11 dimensions de leurs conditions de travail :

- Des dimensions motivationnelles (autonomie, mobilisation des compétences, affiliation)
- Des dimensions managériales (management exemplaire, participatif, attentif)
- Des dimensions organisationnelles (charge de travail, contrôle du contrôle dans la hiérarchie, interruption, concentration).

5.1. Une activité contrainte en télétravail malgré l'éloignement

La théorie de l'autodétermination envisage la motivation comme étant avant tout intrinsèque, c'est-à-dire liée à ce qu'éprouve l'individu dans son travail plus qu'à des facteurs externes de son environnement. La motivation dépendrait alors de la capacité de la situation de travail à satisfaire trois besoins : l'autonomie, la mobilisation des compétences et l'affiliation (Ryan & Deci, 2000).

Globalement, tous les besoins associés à la motivation (autonomie, mobilisation des compétences et affiliation) sont en diminution lorsque les répondants passent en situation de confinement. Certains faiblement (l'autonomie), et d'autres d'une manière beaucoup plus sensible (mobilisation des compétences et affiliation). C'est avant tout le besoin d'affiliation, de faire collectif qui est affecté.

Tableau 9 : Variation entre avant et pendant le confinement sur les trois besoins fondamentaux

Variable	Variation entre avant et pendant le confinement	Collectivité Territoriale publique	Organisation Industrielle privée
Autonomie	- 3,5 %	- 0,2 %	- 0,7 %
Compétences	- 7,4 %	- 4 %	- 2,7 %
Affiliation	- 13,2 %	- 12 %	- 10,9 %

La diminution du sentiment d'affiliation peut être vue comme le produit d'un appauvrissement des échanges et d'une baisse de leur fréquence comme vu précédemment (Ruiller et al., 2017).

Mais si cette diminution importante de l'affiliation était attendue, la diminution de l'autonomie peut sembler plus étonnante et reste faible (et encore plus pour nos deux organisations de référence). On peut faire l'hypothèse qu'un double mouvement s'est opéré, mise à distance d'un ensemble de contraintes liées au travail comme la littérature en fait mention hors crise sanitaire et création de nouvelles contraintes strictement liées au confinement. C'est alors la somme de ces deux mouvements que nous retrouvons dans cet indicateur.

La diminution du sentiment de compétences peut s'expliquer par le manque de maîtrise des outils numériques et l'usage massif qui a dû en être fait dans une situation d'urgence. On peut voir que nos deux organisations de référence semblent en capacité de mieux mobiliser les compétences de leurs salariés.

5.2. Un management très attendu

Après être revenus sur la manière dont le management est perçu, nous analyserons comment le confinement a modifié les grandes dimensions de la relation managériale puis ce que les répondants attendent du management d'un télétravailleur.

5.2.1. Les animaux malades du management

Nous avons posé la question du portrait chinois des managers. Chaque répondant a associé un animal à son supérieur hiérarchique, qui le représente bien selon lui, sans distinguer à ce niveau-là un avant ou un pendant le confinement.

Numéro 1 et 2 : le renard et le chien

Ces deux animaux ont le même profil, ils sont associés à de bonnes conditions de travail, leur management est de qualité, ils sont à la fois exemplaires, attentifs et participatifs. De plus, ils laissent de l'autonomie. Ils savent être reconnaissants. Le chien est juste moins stressant que son compère renard avec lequel on s'ennuie peu. Ce sont de bons chefs !

Numéro 3 : le lion

Le lion possède le meilleur profil de notre bestiaire. Il est exemplaire, attentif et participatif et il laisse de l'autonomie comme ses deux prédécesseurs. Mais il dispose en plus de trois caractéristiques positives supplémentaires : il est le meilleur pour créer du collectif, et surtout avec lui on se sent bien, on est engagé et satisfait et on ne s'ennuie jamais ! C'est le meilleur des chefs !

Numéro 4 : la fourmi

La fourmi aussi se situe dans les meilleurs managers quant à son attitude et ses modes de management. Elle suscite de l'engagement. Mais elle dispose d'une caractéristique supplémentaire : le contrôle... La fourmi est la championne du contrôle !

Numéro 6 : le lapin

Le lapin est un manager qui est plus participatif et attentif qu'exemplaire. Mais il est reconnaissant, avec lui, on se sent bien pour travailler !

Numéro 5, 8, 9 et 10 : l'ours, la guêpe, le singe et le poisson

Ces quatre animaux ne possèdent aucune caractéristique distinctive, même si la guêpe suscite peu d'engagement et le singe plus de stress. Ce sont des managers moyens !

Numéro 7 : le serpent

Le serpent est probablement l'un des pires managers que l'on puisse trouver (il n'est devancé dans cette catégorie que par le requin...). La qualité de son management est catastrophique, et en plus, il ne laisse aucune autonomie. Avec lui, on se sent vraiment mal pour travailler... Il est stressant... Avec lui ni satisfaction, ni bien-être ni reconnaissance...

Numéro 11 : la tortue

Au-delà de sa proverbiale lenteur, la tortue est la moins exemplaire des managers... Elle est aussi celle qui contrôle le moins.

Numéro 12 : le requin

Il est le pire des managers de notre collection... Sa manière de manager est distante et autoritaire. C'est avec lui que l'on se sent le plus mal. Il ne laisse pas d'autonomie et pousse à l'individualisme. Comme le serpent, avec lui, on se sent vraiment mal pour travailler... Il est stressant... Avec lui ni satisfaction, ni bien-être ni reconnaissance... Il a fait sienne la devise de Machiavel "Diviser pour mieux régner" et se trouve parfaitement à l'aise dans "l'océan rouge" de la lutte des places et de la violence ordinaire dans les organisations.

Numéro 13 : le paresseux

Il est le manager absent. Distant et peu concerné. En revanche, on ne se sent pas trop mal avec lui... même si la reconnaissance ce n'est pas son truc...

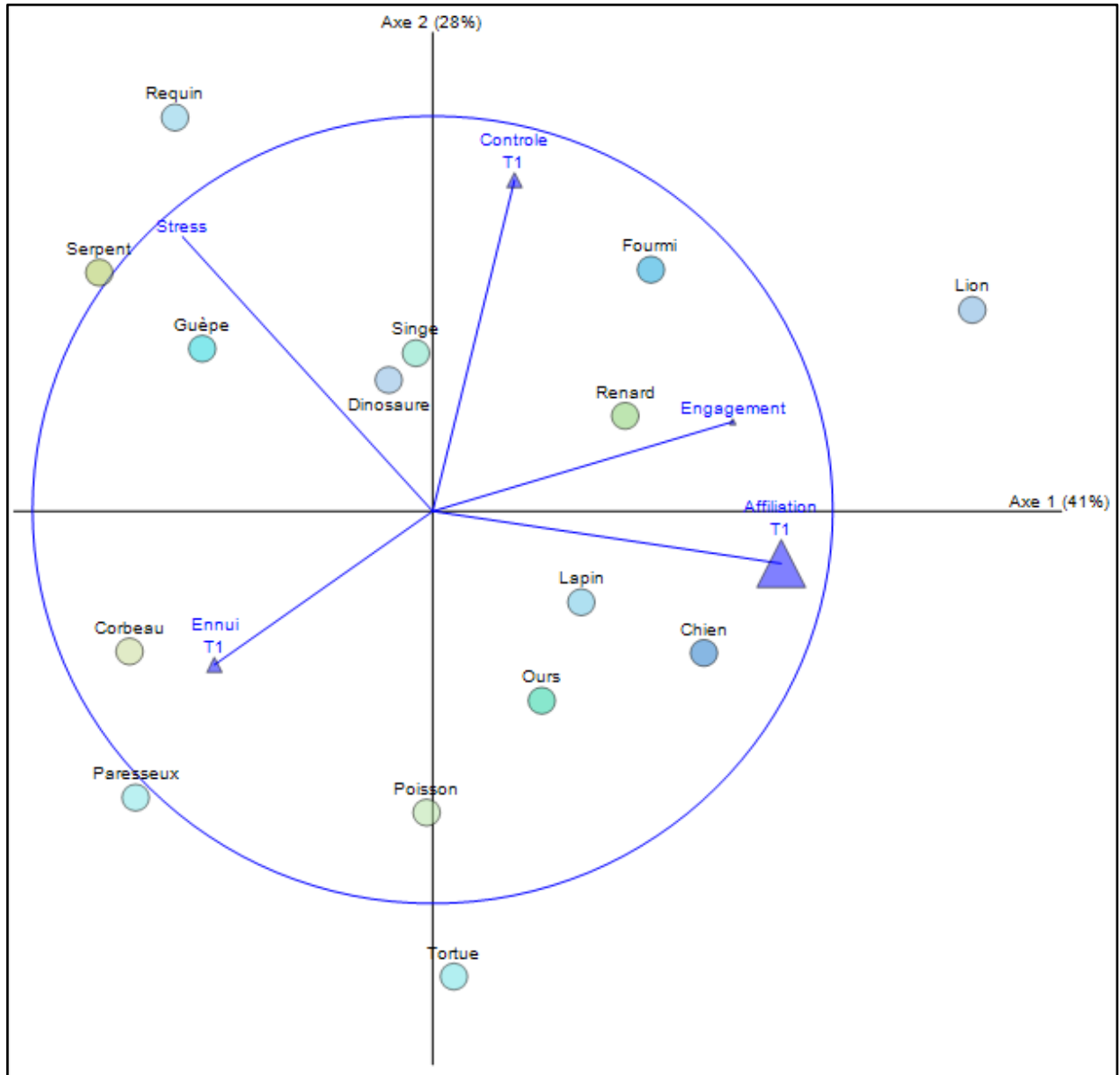
Numéro 14 : le dinosaure

Juste un mauvais manager... ou un cadre promu à la fonction de manager par défaut, sans vocation ni désir.

Numéro 15 : le corbeau

Pas participatif du tout, il est aussi celui avec lequel on s'ennuie le plus.

Figure 6 : Positionnement des animaux-managers en fonction des niveaux de stress, de contrôle, d'engagement, d'affiliation et d'ennui



Une cartographie de ce bestiaire montre ici encore la diversité des cas de figure au sein de nos organisations. Elle est une invitation à se prémunir de toute vision trop simplificatrice.

5.2.2. Le management à l'épreuve du confinement

En moyenne, la perception de ce que fait le manager reste globalement stable avant et pendant le confinement. Même si les managers sont perçus comme un peu moins attentifs et participatifs.

Tableau 10 : Evolution de la perception du manager durant le confinement

Variable	Variation échantillon global	Collectivité territoriale	Organisation industrielle
Chef attentif	- 2,4 %	- 1,1 %	- 1,4 %
Chef participatif	- 4,4 %	- 4 %	- 3,2 %
Chef exemplaire	- 0,1 %	Non dispo	Non dispo
Qualité du management	- 2,5 %	Non dispo	Non dispo

Cette période n’a pas affecté la perception que chacun d’entre nous a de son manager. Cela peut surprendre... On en est alors réduit à trois hypothèses :

- soit l’activité de management peut se réaliser à distance d’une manière “à peu près” normale, c’est-à-dire que les managers trouvent dans les relations à distance, les moyens de traduire les caractéristiques de leur management (en fixant des objectifs, en prenant soin de la relation...),
- soit la situation précédente ressemblait déjà à un management à distance (!),
- Ou soit les critères d’évaluation du management tiennent compte des particularités de la situation de confinement.

Ces éléments peuvent également nous renvoyer à un ensemble de travaux qui mettent en évidence un relatif éloignement de l’encadrement de la scène du travail au profit d’un management à distance à travers des tableaux de bord (Detchessahar, 2011 ; Dujarier, 2015).

Ces travaux montrent que, à rebours du sens commun, les salariés souffrent non des excès ou de l’omniprésence du management mais plutôt, à l’inverse, de son absence ou de son côté désincarné par la multiplication des instruments de gestions.

Cette crise est d’ailleurs peut être un révélateur de l’importance de la dimension relationnelle du travail managérial (Barth *et al.*, 2020).

5.2.3. Un besoin de relation dans le temps

Les réponses à la question : “Qu’attendez-vous de votre supérieur hiérarchique lorsque vous êtes en télétravail ?” nous renseignent sur les besoins des salariés.

Figure 7 : Carte des mots en réponse à la question “Qu’attendez-vous de votre supérieur hiérarchique lorsque vous êtes en télétravail ?”



La demande est très claire : les salariés de notre enquête veulent des échanges réguliers, un suivi fondé sur la confiance. En fait, ces demandes s’articulent autour de plusieurs dimensions : le lien (contact, suivi, échange, communication, écoute...), le rythme (régulier, réactivité, disponibilité, présent, hebdomadaire, quotidien...), le contenu (réponse, question, consigne, objectifs...) et le cadre global (confiance, équipe, autonomie, compréhension...). La forme importe peu (réunion, téléphonique, présentiel...).

Le “pilotage formalisé” semble avoir disparu des attentes, contrôle, atteinte des objectifs, répartition ou de l’évaluation, etc. Ceci fait écho au “*travail invisible*” de Pierre-Yves Gomez (2013) qui a montré que les salariés aspirent à “*être reconnus comme des sujets et non de simples opérateurs*”. Nous reviendrons sur cette question de la reconnaissance en situation de management dans la conclusion de ce rapport.

D’une manière générale, s’expriment ici des attentes pour une forme de “*servant leadership*” (Perrier et al., 2018) du manager. Le servant leadership (ou leadership serviteur...) est associé à l’idée d’une activité du manager à la disposition des besoins de ses subordonnés.

5.3. Un contrôle qui s'homogénéise

En matière d'organisation du travail, la charge de travail a globalement baissé, ainsi que le contrôle exercé sur les salariés mais surtout les interruptions dans les tâches sont beaucoup moins nombreuses. Conséquemment, la concentration s'améliore.

Tableau 10 : Evolution de la perception de la charge, la concentration, du contrôle et des interruptions

Variable	Variation échantillon total	Collectivité territoriale	Organisation Industrielle
Charge de travail	- 11 %	- 15,9 %	- 9,3 %
Interruption	- 29,6 %	- 38,4 %	- 37 %
Concentration	+ 11,2 %	+ 16,8 %	+ 22 %
Contrôle	- 5,3 %	- 5,5 %	- 6,3 %

Cependant, ce propos doit être modéré : la charge de travail pour ceux qui sont à plein temps en télétravail ne se réduit que de 7,5 %. La baisse du niveau de charge est donc surtout le fait de ceux qui ne peuvent exercer leur emploi que partiellement en télétravail. Pour les autres, il semble parfois que la perception de la charge de travail soit souvent liée à la difficulté à mettre des frontières entre vie au travail et vie personnelle. De la même manière, la baisse du volume des interruptions concerne moins ceux qui vivent en confinement avec des jeunes enfants qui n'est alors que de 16,3 %.

La situation du contrôle est très particulière puisque la diminution du contrôle à l'occasion du passage au télétravail se fait d'une manière bien distincte : ceux qui sont les plus contrôlés sont aussi ceux qui constatent la plus forte baisse de ce contrôle. A contrario, ceux étaient le moins contrôlés a priori sont ceux qui subissent la plus forte augmentation du contrôle... Comme si la mise à distance conduisait à une homogénéisation de ce contrôle.

Tableau 11 : Homogénéisation du contrôle

Contrôle initial	Contrôle T1	Contrôle T2	Variation du contrôle
Très faible	4,32	5,71	24,3%
Faible	7,9	8,06	2,0%
Moyen	11,5	11,12	-3,4%
Fort	14,99	13,34	-12,4%
Très fort	18,45	15,45	-19,4%
Total	11,39	10,8	-5,6%

5.4. Un ennui qui s'installe

En ce qui concerne l'ennui, la période actuelle semble propice à son développement.

Tableau 12 : Evolution de l'ennui au travail durant le confinement

Variable	Variation dans l'échantillon global	Collectivité territoriale	Organisation industrielle
Ennui	+ 20 %	+ 18,6 %	+ 19,2 %

Néanmoins, ce propos doit être modéré : si globalement le niveau de notre indicateur d'ennui progresse de 20 %, ceux qui télé-travaillent à plein temps voient cette montée de l'ennui limitée à 12,8 %. Quant à ceux qui télé-travaillent à plein avec de jeunes enfants, cette hausse se limite à 8,3 %.

Le développement de l'ennui serait donc plutôt à mettre sur le compte de la situation exceptionnelle de confinement, baisse d'activité de certaines entreprises et par surcroît de certains postes, conjuguée de la restriction drastique des opportunités de divertissement (sport, bars, restaurants, cinémas, théâtres, promenade, shopping, etc.).

5.5. Des variations des conditions de travail qui dépendent du secteur, du métier et des situations familiales

On le voit, nombreuses sont les variables qui semblent affecter nos conditions de travail à distance en confinement. Si certains facteurs se cumulent pour rendre la période difficile (sous-activité, impossibilité d'exercer son métier à distance, situation familiale compliquée, logement inadapté), d'autre conduisent à provoquer un fort engagement (métier "utile", possibilité aisée de travailler à distance, expérience du télétravail...).

Cependant, il convient d'indiquer que la situation familiale, souvent considérée comme un facteur essentiel apparaît ici comme secondaire sur l'impact global sur la santé des télétravailleurs et leur capacité à faire du bon travail.

Tableau 13 : Evolution du stress, de la satisfaction, du bien-être et de l'engagement en fonction de la situation familiale

	Stress	Satisfaction	Bien-être	Engagement
Je vis seul(e)	98	98	99	99
Je vis en couple	100	100	100	100
Je vis en colocation, avec un ou plusieurs adultes	89	100	103	96
Je vis avec un ou plusieurs jeunes enfants	103	100	99	100
Je vis avec un ou plusieurs grands enfants	101	102	102	102
Total	100	100	100	100

Ici, on peut constater qu'il n'y a pas vraiment d'impact de la situation de vie sur les indicateurs de stress, de satisfaction, de bien-être ou d'engagement. Une interprétation possible serait que la situation exceptionnelle imposée à tout le monde, induit une forme de relativisation et d'acceptation des difficultés individuelles et au contraire de sur-valorisation de ses dimensions positives.

Ce résultat est à discuter et à nuancer avec d'autres travaux de nature plus sociologiques sur les effets de cette crise (cf. par exemple Marliere, 2020).

Conclusion

En guise de conclusion, nous évoquerons trois questions qui nous semblent importantes à l'issue de ces analyses : d'une part la question de l'avenir du télétravail, d'autre part celle de l'avenir du management post-confinement et enfin celle de l'avenir du travail.

1. Quel avenir pour le télétravail après le confinement ?

Manifestement, cette période de confinement a constitué un véritable test pour le télétravail. De nombreuses personnes l'ont découvert et d'autres (salariés mais aussi dirigeants) ont découvert que l'essentiel du travail pouvait être réalisé à distance, avec parfois des gains tant en termes de confort pour le salarié que de productivité pour l'entreprise.

Malgré cette situation de test brutale, cette période difficile ne conduit pas à un rejet de cette forme de travail. Au contraire, globalement parmi les personnes que nous avons interrogées, nombreuses sont celles qui souhaitent plus de télétravail à l'avenir. Au bout du compte, le confinement semble avoir convaincu bon nombre de salariés de l'intérêt du télétravail. En moyenne, plus de deux tiers des répondants ont envie de plus télé-travailler à l'avenir. Car cette période de confinement forcé a été l'occasion d'expérimenter les bénéfices du télétravail mais aussi ses inconvénients, déjà bien identifiés par la littérature (Aguilera et al. 2016 ; Gurstein, 2001 ; Vayre, 2019).

Tableau 14 : Télétravail après le confinement

Après le confinement, auriez-vous envie de pouvoir télé-travailler d'une manière plus importante ?				
	Nb	Echantillon total	Collectivité territoriale	Entreprise industrielle
Pas du tout	91	7,1 %	11,7 %	5,1 %
Pas vraiment	202	15,8 %	13,6 %	14,1 %
Neutre	279	21,9 %	21,4 %	15,8 %
Oui	388	30,4 %	22,7 %	33,3 %
Tout à fait	315	24,7 %	30,5 %	31,6 %
Total	1275	100 %	100 %	100 %

Bien entendu, cette envie de télé-travailler est fortement dépendante de dimensions logistiques et de configurations personnelles. C'est ainsi que la distance entre le domicile et son lieu travail est essentielle. Le désir de télétravail serait-il inversement proportionnel à la durée du trajet domicile-travail, toutes choses égales par ailleurs ?

Tableau 15 : Envie de télé-travailler après le confinement en fonction de la distance domicile-travail

Après le confinement, auriez-vous envie de pouvoir télé-travailler d'une manière plus importante ?				
Distance domicile travail	Moyenne⁴ échantillon total	Médiane⁵	Collectivité territoriale	Entreprise industrielle
Moins d'un km	5,2	5	5	4,7
Un à 5 km	5,6	6	5,5	5,5
5 à 10 km	6,2	7	5,4	6,3
10 à 20 km	6,5	7	6,2	6,9
20 à 50 km	6,7	8	7,4	7,1
plus de 50 km	7,6	9	8	9,1
Ensemble	6,3	7	6,2	6,9
p = < 0,1% ; F = 7,38				

Ainsi, plus de la moitié des personnes habitant à plus de 50 Km sont tout à fait favorables à voir augmenter leur volume de télétravail.

Ce résultat rejoint les chiffres mentionnés dans le rapport de la DARES de novembre 2019. Alors que l'on décompte seulement 3% de télétravailleurs réguliers en moyenne, on observe une nette hausse de cette

⁴ Il s'agit de la moyenne des réponses à la question "Après le confinement, auriez-vous envie de pouvoir télé-travailler d'une manière plus importante ?" qui proposait des réponses de 0 (Pas du tout) à 10 (Tout à fait).

⁵ La médiane est la modalité de réponse qui sépare les observations en deux. Si la médiane est à neuf, cela signifie que la moitié des réponses ont été sur des chiffres de 0 à 9 et l'autre moitié de 9 à 10.

proportion pour les travailleurs résidants à plus de 50 Km de leur domicile : 9% d'entre eux télétravaillent déjà au moins une fois par semaine. Cela démontre bien que l'absence du temps de trajet domicile/travail est un ressort du développement du télétravail.

2. Quelles implications pour le management après le confinement ?

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

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

Nous pourrions même aller plus loin en disant que le télétravail forcé en confinement a quelque part mis en exergue ce que la recherche et ses enquêtes pointent du doigt depuis des années : l'absence et la distanciation du manager dans le travail quotidien de ses collaborateurs (Detchessahar, 2011, 2013 ; Dujarier, 2015 ; Payre, 2017). Nos résultats nous présentent un management souvent absent pendant ce télétravail en confinement, tout comme il semblait l'être avant, comme si cette situation avait exacerbé une réalité existante de longue date, en la rendant sensiblement plus visible, alors qu'il était plus facile de l'occulter dans un cadre de travail en présentiel.

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

Bien sûr, nous formulons cette observation à chaud et il faudra un croisement d'enquêtes, ainsi qu'une prise de recul sur plusieurs mois, voire plusieurs années pour comprendre quelles sont véritablement les mutations qui se jouent aujourd'hui. Cette période exige toutefois dès aujourd'hui, dirigeants et salariés, à définir de nouvelles modalités de management et de travail en équipe pour s'adapter au travail à distance et aux mutations globales qu'il implique nécessairement au niveau de l'entreprise.

Cette période très particulière pourrait nous amener à repenser la notion de travail, et à reconsidérer notre rapport à celui-ci. Le salarié parfois infantilisé dans sa relation managériale, pourrait ainsi adopter une posture plus autonome et proactive. La mise à distance du lieu de travail qui s'est en effet opérée pendant ce confinement, malgré les nombreuses contraintes qu'elle porte, met en évidence que le travail peut se réaliser différemment, avec des salariés plus responsabilisés, et ainsi permettre une amélioration de leur bien-être et de leur efficacité au travail.

3. Quels futurs du travail après le confinement ?

Avec la crise sanitaire et le confinement forcé (et le déconfinement et ses aléas), nos modes et nos lieux de travail se transforment. La règle qui semble prévaloir ne sera plus celle de l'unité de lieu, de temps et d'action mais celle du bien-être et de l'efficacité de l'employé (environnement de travail, flexibilité, outils digitaux...).

La crise sanitaire et le confinement ont peut être signé le début de ce changement de paradigme. En forçant salariés et entreprises à expérimenter massivement le recours au télétravail, ils ont développé de nouveaux modes de travail. Ces changements vont-ils ouvrir la voie pour entrer dans des mutations du travail plus profondes ? En effet cette crise du Coronavirus a pu nous apporter la preuve qu'il était possible, en quelques semaines, de suspendre partout dans le monde un système économique dont on nous disait qu'il était impossible à ralentir (TINA : "*There is no alternative.*"). Et si cette pause soudaine imprévue dans le système de production globalisé⁶ était l'occasion d'un grand *aggiornamento* du travail, de son organisation et de son management ? En tout cas, le télétravail a prouvé qu'il peut constituer une brique de résilience dans ce processus de transformation du travail et de l'activité productive.

⁶ Cf. Bruno Latour, "Où atterrir ?" (<http://www.bruno-latour.fr/node/840.html>)

La Chaire Management et Santé au travail (<https://mansat.chaires-iae-grenoble.fr/>) a pour vocation d'accompagner les changements à l'œuvre dans les organisations aussi bien publiques que privées en aidant les acteurs (salariés, encadrants, dirigeants, DRH...) à s'approprier les ressources indispensables pour faire face aux transformations à l'œuvre et à se poser des questions parfois périlleuses pour dessiner ensemble les contours d'un travail d'avenir et redonner à chacun-e sa capacité de penser et d'agir sur son travail. Vous reprendrez bien un peu de santé au travail ?

Références

Aguilera A., Lethiais V., Rallet A., & Proulhac L. (2016). "Le télétravail, un objet sans désir ?" *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, (1), p. 245-266.

Barth I., Plotkina D., Theurelle-Stein D. (2020). Comment le confinement transforme les « soft skills ». *The Conversation*. (<https://theconversation.com/comment-le-confinement-transforme-les-soft-skills-118495>)

Belet D. (2013). "Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management." *Gestion 2000*, Vol. 30, p. 15-33.

Brunelle E. (2009). "E-Leadership : L'art de gérer les distances psychologiques." Dans *Revue internationale de Gestion*, n°34, p. 10-20.

Brunelle E. (2010). "Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction." *Management International*, n°14, p. 23-35.

Chakor T. (2019). "Libérés, délivrés ? Les conséquences du droit à la déconnexion pour les salariés." *The Conversation* (<https://theconversation.com/liberes-delivres-les-consequences-du-droit-a-la-deconnexion-pour-les-salaries-116716>)

Clot Y. et Litim M. (2008). "Activité, santé et collectif de travail." *Pratiques psychologiques*, Vol. 14, p. 89-105.

Clot Y. et Lhuillier D. (2015). Perspectives en clinique du travail. Collection : Société - Poche, Éditeur : ERES, 272 pages.

Conjard P. (2014). *Le management du travail*. Lyon : ANACT, 193 pages.

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

Detchessahar M. (2011). "Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution." *Revue française de gestion*, 214(5), p. 89-105.

Detchessahar M. (2013). "Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion." *Négociations* n° 19, p. 57-80

De Menezes L., & Kelliher C. (2017). "Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements." *Human Resource Management*, 56(6), p. 1051-1070.

Dujarier M.-L. (2015). *Le management désincarné*. Paris : La Découverte.

Fernandez V., Guillot C., & Marraud L. (2014). "Télétravail et «travail à distance équipé." *Revue française de gestion*, 238(1), p. 101-118.

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

Gomez P.-Y. (2013). *Le travail invisible*. Paris : François Bourin Editeur.

Gurstein P. (2001). "*Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life.*" UBC Press.

Hallépée S. et Mauroux A. (2019). « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? » *DARES Analyses* N°51, Novembre.

Largier A. (2001). Le télétravail. *Réseaux*, (2), p. 201-229.

Marlière E. (2020). Dans les cités, le sentiment d'injustice s'intensifie avec le confinement. *The Conversation*. (<https://theconversation.com/dans-les-cites-le-sentiment-dinjustice-sintensifie-avec-le-confinement-137135>)

Malone O. (2004). *101 Leadership Actions for Creating & Managing Virtual Teams*. Amherst, MA, HRD Press, 162 pages.

Mortensen M. (2020). The Three Main Challenges of Remote Working. *Knowledge INSEAD* (<https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/the-three-main-challenges-of-remote-working-13651>)

Payre S. (2017). "Les PME françaises s'occupent-elles de leurs managers ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement." *Revue de gestion des ressources humaines* n° 104, p. 35-60

Perrier A., Molines M., El Akremi A. & Manville C. (2018). Opening the black box of servant leadership: The effects of servant leadership on firefighters' performance and health - Communication au 47ème congrès de l'ASAC, St Victoria, Canada.

Pontier M. (2014). "Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie." *La revue des Sciences de Gestion*, n°265, p. 31-39.

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*, 27(3), p. 3-28.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), p. 68-78

Silva A. (2019). "The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations ?" *Technology in Society*, 59, p.1-33.

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

Taskin L. (2006). "Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain." *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34), p. 1-20.

Vayre É. (2019). "Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social." *Le travail humain*, vol. 82(1), p. 1-39.