Connecting talents

Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020

Emmanuel Abord de Chatillon, Clara Laborie, Damien Richard* et Annick Valette
INP Grenoble IAE, Chaires Management et Santé au travail et Innovations Organisationnelles en Santé, Université Grenoble Alpes.
*INSEEC Lyon
Contact : abord@grenoble-iae.fr

Pour citer ce travail

- 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’enquête

- Cette enquête a pour objet la compréhension des conditions de travail induites par le télétravail en confinement.
- Ces premières analyses se fondent sur les 1336 premières réponses.
- Un échantillon de cadres, d’employés et de personnes appartenant à des professions intermédiaires.
- Un questionnaire très bien renseigné (plus de 90 % de réponses aux questions ouvertes, 86,8 % d’entre eux prêts à répondre aux vagues suivantes).

Un télétravail généralisé…

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 %

Etre bien en confinement : un problème de situation familiale ?

- La situation familiale n'a pas autant d'impact qu'on pourrait le penser.
- Manifestement, aux contraintes posées par la présence de jeunes enfants au sein du foyer, s'ajoute un volet positif celui d'une présence qui fournit un soutien…

	Je vis seul(e)	Je vis en couple	Je vis en colocation ou avec un ou plusieurs adultes	Je vis avec un ou plusieurs jeunes enfants	Je vis avec un ou plusieurs grands enfants
Stress	5,95	6,03	5,54	6,2	6,08
Satisfaction	7,3	7,51	7,59	7,49	7,63
Bien-être	7,38	7,43	7,63	7,4	7,6
Engagement	8,6	8,65	8,43	8,66	8,83
Reconnaissance	7,17	7,24	7,29	7,15	7,43

Les outils du télétravail en confinement

- Le télétravail repose sur des outils. Ils s'inscrivent plus dans une logique de partage d'information que de communication.

	Jamais		Rarement		De manière hebdomadaire		Quotidiennement	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Moments conviviaux autour d'un verre ou d'un café virtuels	748	63,7%	224	19,1%	161	13,7%	42	3,6%
Salutations sur un chat d'équipe le matin et/ou le soir	489	41,7%	168	14,3%	126	10,8%	389	33,2%
Rapports d'activité au manager	280	24,1%	341	29,3%	431	37,1%	111	9,5%
Tenu et suivi de documents partagés en ligne ou de type Excel	211	18,0%	239	20,4%	342	29,2%	380	32,4%
Réunions d'équipe en visio-conférence	199	16,9%	200	16,9%	560	47,4%	222	18,8%
Points téléphoniques avec le manager	160	13,7%	303	25,9%	521	44,6%	184	15,8%

Avantages du télétravail



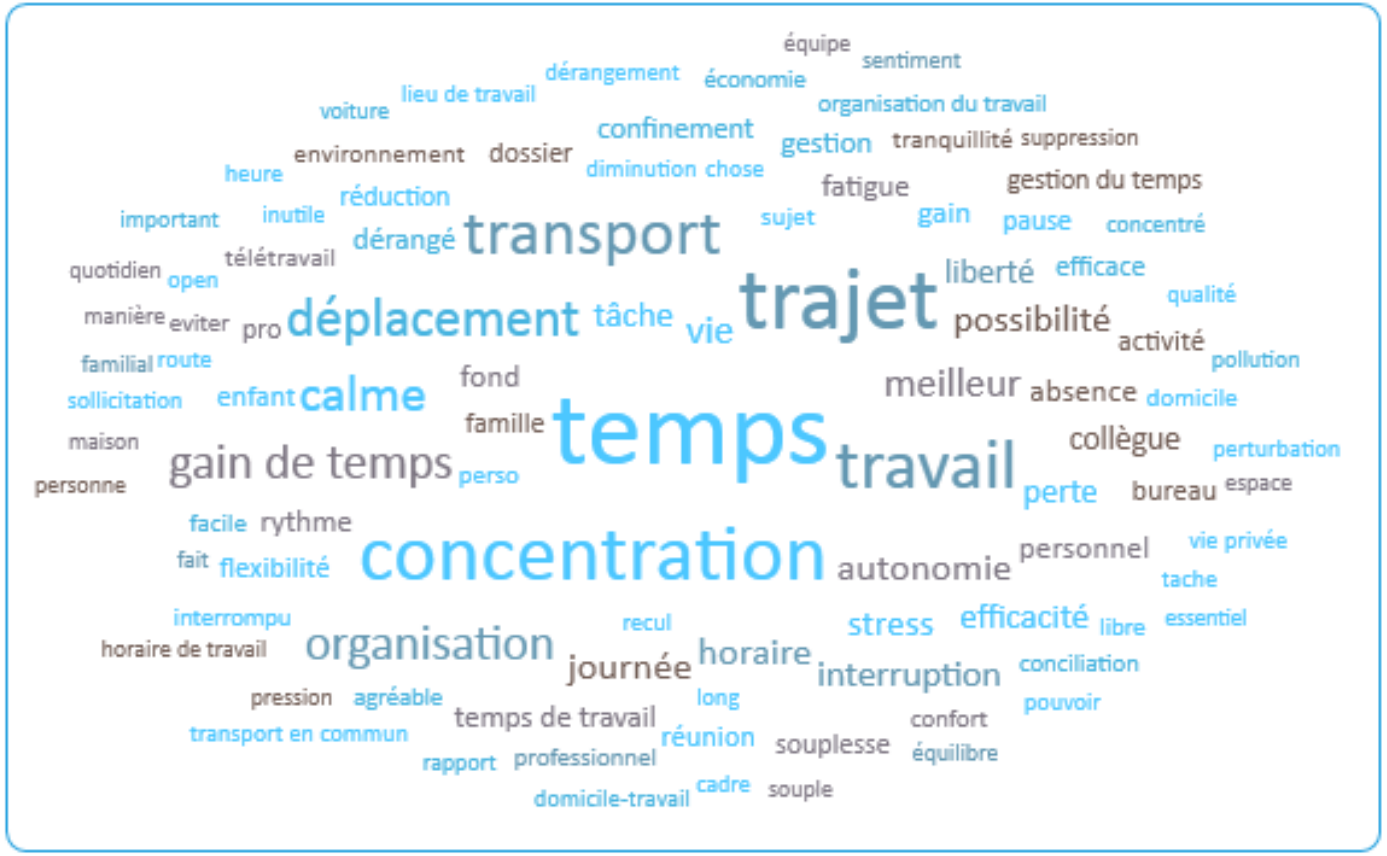
- Selon **42%** des répondants, le **gain de temps** lié à l'**absence de transports** est un avantage majeur du télétravail.
- En parallèle, près de **40%** estiment avoir gagner en **tranquillité** et en **concentration**, propice au **travail de fond**.
- Néanmoins, seulement **7%** trouvent qu'ils ont gagné en **efficacité** et en **performance** dans leur travail.

« *La réduction du temps de transport, le réveil qui ne sonne plus à 6h !* »

« *Efficacité, rapidité... quand on a les bons outils !* »

« *Le gain de temps en transport. La possibilité de se concentrer un peu plus facilement sur des tâches de fond.* »

Avantages du télétravail



Inconvénients du télétravail



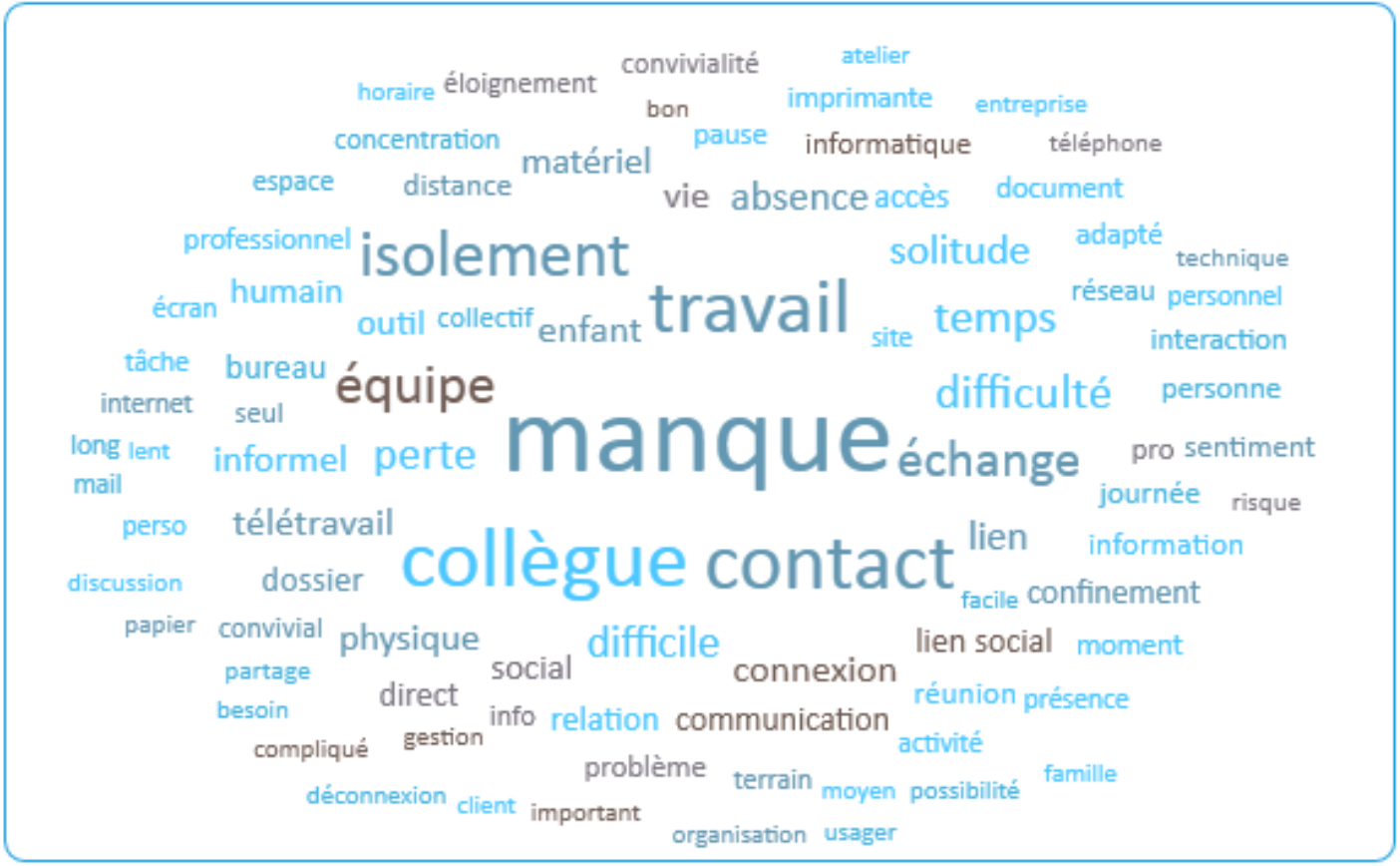
- En cette période de confinement, plus de **61%** des répondants ont un **sentiment d'isolement** et ressentent un **manque de lien social** et **d'échanges** lorsqu'ils télé-travaillent.
- Près de **11%** déplorent un **brouillage des frontières** entre **vie privée** et **vie professionnelle**.
- Bonne nouvelle ! À peine **1%** d'entre eux ressentent **plus de contrôle** et **de pression** de la part de leur hiérarchie.

« *Il manque la convivialité du présentiel, les échanges d'infos "machine à café " !* »

« *Manque de convivialité, d'interactions humaines, spontanées, visuelles. Le télétravail provoque de l'isolement.* »

« *Isolement et sentiment d'être constamment au travail.* »

Inconvénients du télétravail



Le télé-travail : des besoins essentiellement logistiques



Et demain je télé-travaille ?

- Oui !

Avant

Avant le confinement, vous aviez pratiqué le télétravail à votre domicile ou en déplacement...

	Nb	
Jamais	522	39,2%
Quelques fois	365	27,4%
Environ une fois par mois	75	5,6%
Environ une fois par semaine	224	16,8%
Plusieurs fois par semaine	112	8,4%
Systématiquement	32	2,4%
Total	**1330**	

Après

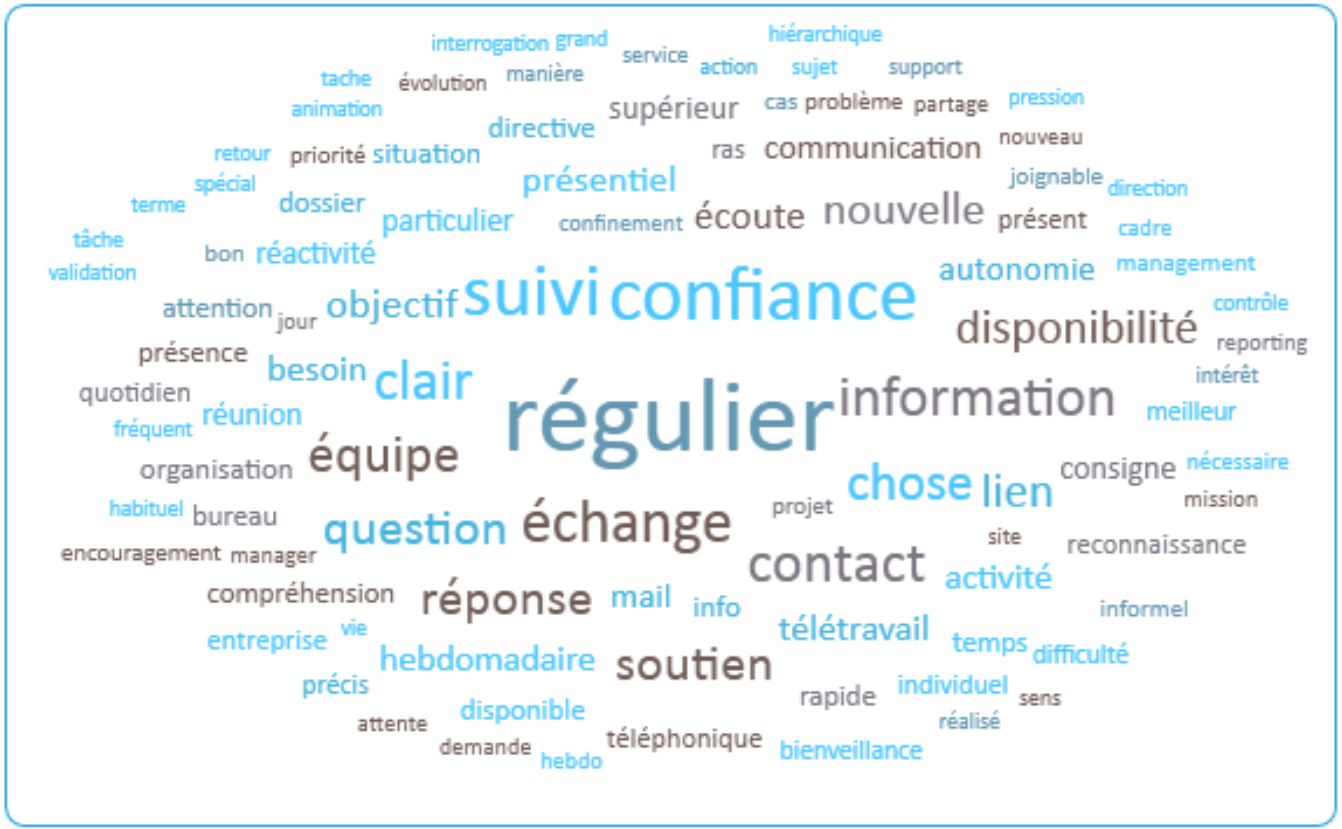
Après le confinement, auriez-vous envie de pouvoir télé-travailler d'une manière plus importante ?

	Nb	
Pas du tout	91	7,1%
Pas vraiment	202	15,8%
Neutre	279	21,9%
Oui	388	30,4%
Tout à fait	315	24,7%
Total	**1275**	

Le management et les besoins

- Le confinement est aussi l'occasion de poser la question du management.
- Les demandes en matière de management ne semblent pas fondamentalement différentes en télétravail. C'est probablement la forme qui sera différente.
- Les salariés demandent avant tout un suivi, du soutien et une relation régulière fondée sur la confiance. De l'échange avant tout.

Le management et les besoins



Un nouveau type de manager : **le manager de proximité à distance**…

- Les demandes identifiées par nos répondants dessinent un management souhaité bien particulier
- Qui peut ressembler au leadership serviteur (Perrier et al., 2018);
- Mais qui en fait ramène le management à ses missions de base : une forme de management « à l'os »…

Une homogénéisation du contrôle de l'activité

- Les personnes les plus contrôlées sont aussi celles qui ont vus le contrôle baisser le plus et réciproquement.

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%

Le confinement : un ennui qui s'installe…

- En confinement l'ennemi, c'est l'ennui.

Variable	Avant confinement	Après confinement	Variation
Ennui	11,09	13,31	+18,7 %

Les animaux malades du télétravail ?



- Nous avions posé la question de savoir à quel animal vous fait penser votre supérieur hiérarchique…
- Numéro 1 et 2 : Le renard et le chien. Ces deux animaux 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 et savent être reconnaissants !



- Numéro 3 : Le lion possède le meilleur profil de notre bestiaire. Il est exemplaire, attentif et participatif et il laisse de l'autonomie et, de plus, il est le meilleur pour créer du collectif. Avec lui on se sent bien, on est engagé et satisfait et on ne s'ennuie jamais ! C'est le roi des managers !



- 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 !

Grenoble INP | UGA
GRENOBLE iae Graduate school of Management
Chaire MANAGEMENT ET SANTÉ AU TRAVAIL
Member of EFMD
AACSB Business Education Alliance Member
QUALICERT SGS























- Numéro 5 : 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 6, 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 est probablement l'un des pires managers que l'on puisse trouver (il n'est devancé que par le requin…). La qualité de son management est catastrophique, et il ne laisse aucune autonomie. Avec lui, on se sent vraiment mal… 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 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. Avec lui, on se sent vraiment mal pour travailler… Il est stressant… Avec lui ni satisfaction, ni bien-être ni reconnaissance…
- Numéro 13 : le paresseux est un manager absent. Distant et peu concerné. En revanche, on ne sent pas trop mal avec lui… même si la reconnaissance ce n'est pas son truc…
- Numéro 14 : le dinosaure est juste un mauvais manager…
- Numéro 15 : le corbeau n'est pas participatif du tout, il est aussi celui avec lequel on s'ennuie le plus.

En confinement : une forme particulière de télétravail ?

- Le confinement a provoqué un confinement très particulier, car contraint, permanent et fortement soumis aux contraintes personnelles.
- Il s'agit d'un télétravail qui s'est exercé dans les conditions les plus difficiles.
- Et pourtant, ceux qui ont gouté au télétravail à cette occasion ont envie de plus de télétravail à l'avenir…

Quelques hypothèses sur l'après confinement…

- Le travail a besoin d'être repensé en fonction de cette expérience. A cette occasion nous avons pratiqué un télétravail forcé. Cette expérience nous a fait prendre conscience que nos conditions habituelles de travail n'étaient pas forcément optimales.
- Certes, la période est difficile, mais nous avons aussi constaté les intérêts de formes de tranquillité, de temps de travail choisis etc…
- Cela nous a fait aussi reconsidérer un ensemble de contraintes inutiles de notre activité habituelle qui sont en fait des empêchements de travailler : un temps de travail trop souvent gaspillé (réunions interminables, déplacements contraints etc.) des

Quelques hypothèses sur l'après confinement…

- Le confinement a accentué un ensemble de différences :
  - Différences entre ceux qui ont les moyens de bien télé-travailler (espace, connexion, tâches facilement réalisables à distance, situation familiale adaptée…) et ceux pour qui, au contraire, c'est très compliqué;
  - Différences entre ceux qui auront beaucoup travaillé pendant cette période et ceux qui ont été mis hors-travail;
  - Différences entre ceux qui auront eu une activité partiel le en télétravail et ceux qui auront eu une pleine activité
- Une seule dimension des conditions de travail s'est homogénéisée : le contrôle du travail : ceux qui étaient peu contrôlés ont vus leur activité observée de plus près alors que ceux qui étaient contrôlés de près ont vu cette contrainte se relâcher.

Une occasion de repenser le management ?

- Cette période met en évidence les failles et les limites de nos modes de management
- Lorsqu'il s'exerce à distance, le management doit probablement sortir, au moins en partie, de sa dimension politique et « communicationnelle »
- A distance, les besoins des salariés en la matière ramènent le manager à une activité limitée, essentiellement de service à ses subordonnés…
- Est-ce un nouvel horizon du management ?