

Louvain School of Management

Comment concilier management et télétravail ?

« Comment en tant que manager peut-on assurer la communication, la motivation du personnel, l'évaluation des collaborateurs, la gestion des tâches, la planification du travail et le management au sens large dans une situation de télétravail ? »

Auteur : De Backer Bryan
Promotrice : Evelyne Léonard
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire décalé

Remerciements

Avant d'entrer dans le vif du sujet de mon travail de fin d'étude pour mon master en sciences de gestion, je souhaite d'abord remercier ma promotrice Evelyne Leonard qui m'a structuré, canalisé, motivé et accompagné tout au long de cette aventure qu'est la réalisation d'un TFE.

Je tiens également à remercier la Louvain School of Management et toute l'équipe pédagogique qui m'a permis de réaliser ce travail et atteindre mes objectifs. Je suis très fier d'avoir eu l'opportunité d'étudier mon master dans cet établissement.

Je me dois aussi de remercier la femme qui partage ma vie et sans qui toute cette aventure n'aurait pas été possible que ce soit pour me relire, m'encourager et me soutenir au quotidien.

Merci à vous !

« Les Hommes font l'histoire, et pas l'inverse. Dans les périodes où le leadership fait défaut, la société n'avance pas. Le progrès survient lorsque des leaders courageux et compétents saisissent les opportunités pour changer les choses pour le mieux. »

Harry S. TRUMAN

Table des matières

Introduction	1
Définition du champ de la recherche.....	2
Chapitre 1 : Mise en contexte.....	3
Introduction	3
A. Comprendre les enjeux du télétravail.....	3
1. Le télétravail, c'est quoi ?	3
2. Les types de télétravail.....	4
B. Introduction au rôle de manager.....	7
1. Le management, c'est quoi ?.....	7
2. Les compétences managériales	8
Chapitre 2 : Défis du télétravail pour le rôle du manager	11
Introduction	11
A. Défis pour son rôle de gestionnaire RH	11
1. Avantages et inconvénients du télétravail pour manager et employé	11
2. Quelles compétences pour un manager qui gère des télétravailleurs ?	16
3. Impact de la communication électronique sur la relation employé-manager.....	18
4. Comment, en tant que manager, mobiliser le groupe vers un objectif commun dans un contexte de télétravail ?.....	19
B. Défis pour le style de management ou pour la relation entre manager et collaborateur ..	20
1. Modèle de Mc Gregor	21
2. Modèle de Hersey et Blanchard (1974).....	22
3. Relation, motivation et communication via les TIC	25
4. Taskin et Tremblay : Confiance, contrôle et autonomie	27
Chapitre 3. Récapitulatif, crise COVID et recommandations au manager dans une situation de télétravail	29
Introduction	29
1. Récapitulatif	29
2. Impact de la crise liée à la COVID19	31

3. Recommandations au manager.....	35
3.1. Recommandations organisationnelles	36
3.2. Recommandations de choix des télétravailleurs.....	36
3.3. Recommandations liées aux équipements	37
3.4. Recommandations techniques	38
3.5. Recommandations communicationnelles	38
3.6. Recommandations liées à l'évaluation	39
4. Limites de l'analyse	39
Conclusion.....	40
Bibliographie.....	42
Annexes	46
Annexe 1 : Impacts of telework on the firm's resource base. Perceptions of manager adopters and non-adopters. (Illegems et Verbeke, 2004).....	46
Annexe 2 : Job satisfaction impacts of telework. Perceptions of employee adopters and non-adopters (Illegems et Verbeke, 2004)	47
Annexe 3 : Avantages et inconvénients du télétravail pour les employés et employeurs (Walrave, 2010).....	47
Annexe 4 : Graphique sur le pourcentage du choix des émotions positives vs. Des émotions négatives au cours des semaines de confinement. (Dubois, Fenzy et Le Gonidec, 2020)..	48

Introduction

L'objectif de ce travail est de comprendre comment concilier le télétravail et le management. Cette analyse a pour but de présenter une revue de la littérature, de récolter et de mettre en relief toute une série d'études et d'analyses sur le sujet.

Le télétravail est souvent analysé dans les études du point de vue de ses enjeux, ses avantages et ses inconvénients. Néanmoins, il est encore rare de trouver des études qui relatent de l'incidence du télétravail sur le management ou qui donnent des recommandations au manager pour faire face à ce contexte distanciel.

Le thème du télétravail est très vaste et on pourrait sans aucun doute réaliser un ouvrage complet si on voulait aborder toutes ses composantes et c'est pourquoi ici nous nous sommes focalisés sur des concepts spécifiques. J'ai donc choisi de commencer par délimiter le sujet de ma recherche.

Ainsi, j'ai tout d'abord défini ce qu'est le télétravail et quels types de télétravail existent. Ensuite, j'ai décrit ce qu'est le management, quels en sont les outils nécessaires et quels en sont les compétences et rôles clés.

Une fois que j'ai défini mon champ d'étude, j'ai analysé ce que le télétravail implique pour le manager et comment il peut s'adapter à ce contexte distanciel. Pour ce faire, j'ai étudié les impacts positif et négatif du télétravail sur les collaborateurs et leur superviseur. Nous avons aussi identifié le rôle et les compétences du manager. Le but a été ici d'observer l'impact du télétravail sur les différentes composantes liées au superviseur.

Après, j'ai choisi d'analyser les télétravailleurs et leur profil pour identifier les stratégies à adopter. De la sorte, nous avons pu définir un cadre d'actions pour gérer les télétravailleurs. Mais cela reste très utopique si on ne prend pas la composante humaine dans le processus et le facteur individuel qui implique que chaque collaborateur a un profil différent et des besoins spécifiques. C'est pourquoi j'ai choisi d'étudier ce point au travers de plusieurs théories du leadership.

J'ai également mis en relief mon analyse avec la situation actuelle qu'est la crise sanitaire. Celle-ci étant un chamboulement par rapport aux modalités du télétravail que l'on connaît et qui a été étudié jusqu'à présent.

Avec l'aide de ces développements, je suis parvenu à identifier des recommandations à destination du manager.

Définition du champ de la recherche

La problématique étudiée au long de ce travail et qui va guider mon approche est la suivante : Comment concilier management et télétravail ?

La question de recherche est : "Comment, en tant que manager, peut-on assurer la communication, la motivation du personnel, l'évaluation des collaborateurs, la gestion des tâches, la planification du travail et le management au sens large dans une situation de télétravail ?"

Voici les objectifs principaux de ce travail :

- Identifier les défis du télétravail pour le rôle du manager.
- Identifier les outils et compétences nécessaires dans un contexte distanciel.
- Comprendre la relation entre manager et collaborateur dans un contexte de télétravail.
- Faire des recommandations à destination du manager

Chapitre 1 : Mise en contexte

Introduction

Ce chapitre cherche à définir ce qu'on entend par télétravail et par management. Le but est d'identifier et de délimiter la recherche en précisant le type de télétravail et le type de management auxquels nous nous intéresserons. Cela afin de pouvoir identifier dans le chapitre 2 les défis du télétravail pour le manager sur base des critères retenus.

A. Comprendre les enjeux du télétravail

1. Le télétravail, c'est quoi ?

Selon le Robert de poche (2013) : n.m. « Activité professionnelle exercée à distance (d'une entreprise), grâce aux outils de télécommunication. »

D'un point de vue légal et en se basant sur la convention collective de travail (belge) n° 85, le télétravail est :

Une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, 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 et non occasionnelle (CCT 85, Chapitre II, article 2).

Définition issue de la recherche :

Le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC (Taskin, 2006, p.3).

Toutes ces définitions ont comme point commun de définir le télétravail par rapport à sa caractéristique spécifique qui est d'**utiliser les technologies de l'information et de la communication**. Ces définitions peuvent donc exclure le travail à domicile et le travail à distance s'ils sont exercés sans recours aux TIC.

D'un point de vue légal, la notion de **fréquence** vient s'ajouter au concept. En effet, il est défini que le télétravail, pour avoir cette qualité, doit être effectué de façon régulière et non occasionnelle. Cela reste cependant assez vague puisqu'il n'est pas défini clairement ce qui différencie une activité occasionnelle d'une activité régulière. Est-ce qu'il s'agit de sa régularité et de sa planification ou bien de sa fréquence mensuelle, hebdomadaire ?

Ensuite, on constate que le télétravail est défini par rapport à la **distance** puisqu'il est caractérisé par le fait d'être un travail réalisé hors des locaux de l'entreprise ou réaliser à distance. Il y a donc bel et bien une dimension relative à la distance.

Le télétravail se caractérise par rapport à trois composantes que sont la distance, la fréquence et l'usage des TIC (Taskin, 2006).

2. Les types de télétravail

En caractérisant, le télétravail par rapport à ces trois piliers que sont la distance, la fréquence et l'usage des TIC, on peut distinguer plusieurs formes de télétravail.

On peut donc ainsi cartographier l'état du télétravail grâce à l'étude de Electronic Commerce and Telework Trends-Empirica en 2000 (as cited in Taskin, 2006). :

Le télétravail régulier à domicile désigne ceux qui travaillent chez eux au moins un jour par semaine en moyenne. Il se répartit en deux sous-catégories : **le télétravail permanent** (plus de 90 % du temps de travail à domicile) et **le télétravail alterné** (entre 20 % et 90 % du temps à domicile).

Le télétravail occasionnel à domicile désigne ceux qui travaillent moins d'un jour par semaine chez eux.

Le télétravail en télécentre (et bureau satellite) regroupe toutes les situations de télétravail dans des infrastructures de proximité, partagées ou non par plusieurs entreprises.

Le télétravail mobile concerne ceux qui travaillent au moins 10 heures par semaine en dehors du bureau ou du domicile, en utilisant des services en ligne.

Le télétravail indépendant dans les SOHOs (small office, home office) correspond à un statut d'indépendant, localisé à domicile et utilisant des services en ligne (Taskin, 2006, p. 6-7).

Il va sans dire que le type de télétravail appliqué dans l'entreprise va avoir un impact direct sur la relation et le rôle du manager vis-à-vis de ses collaborateurs. Dans cette étude, je fais le choix de me focaliser sur un des types de télétravail particulier mentionné ci-dessus.

Je fais ce choix parce qu'il s'agit d'un sujet très vaste et que je dois mettre des limites pour pouvoir analyser le concept. Ces types de télétravail peuvent déjà nécessiter une grande adaptation du style de management. Chaque type de télétravail peut impliquer des enjeux et une relation différente entre manager et collaborateur. Il convient donc de mettre des bornes.

D'ailleurs, si on prend le télétravail réalisé en télécentre, il ne rentre pas dans le champ d'application de la CCT n°85. On pourrait donc en venir à se demander si on le prendrait en compte dans les types de télétravail. Par application du cadre légal, pouvons-nous réellement le considérer comme une forme de télétravail ? On pourrait donc discuter sur base légale de la dénomination choisie.

Chaque télétravail pourrait impliquer une étude en tant que telle et va nécessiter une analyse différente de par ses caractéristiques propres. C'est pourquoi, je choisis de restreindre le champ de ma recherche et de me focaliser sur le télétravail régulier (permanent et alterné).

Le télétravail pour quelles fonctions ?

Afin de comprendre la relation entre un télétravailleur et le manager, il convient de définir quels types de travailleurs sont susceptibles d'être dans cette situation de télétravail.

Des observations (Frank et Gilbert, 2007) nous expliquent que les facteurs structurants du télétravail sont le progrès technique, l'impulsion politique, l'évolution de la conception du travail et la tertiarisation de l'économie.

Le télétravail se caractérise par rapport à trois piliers que sont la distance, la fréquence et l'usage des TIC (Taskin, 2006). En partant de ce postulat, on peut donc établir que les travaux manuels ne remplissent pas ce critère et ne permettent donc pas de télétravailler.

En effet, on imagine difficilement un ouvrier exercer son activité de production à distance via un ordinateur alors que son métier réside par exemple dans l'assemblage de pièces. Pour pouvoir donner la possibilité à ce type de métiers de télétravailler, il faudrait alors confier des tâches à réaliser via ordinateur à distance. Sans travail à distance via les TIC pas de télétravail (comme expliqué dans le paragraphe précédent).

Pour pouvoir faire télétravailler les ouvriers, le raisonnement ci-dessus permet d'établir qu'il faudrait un basculement des tâches du travailleur de production vers des tâches de gestion ou des tâches plus axées sur la « réflexion », sur de la planification ou de la gestion. De cette façon, le travailleur de production rentrerait dans les « conditions » pour télétravailler.

Donc on serait dans ce cas sur des tâches dites d'encadrement. Pour reprendre le cadre légal et la CCT n°85: le télétravail doit concerner un travail qui, de base, peut être réalisé dans les bureaux de l'entreprise et qui peut ensuite être exécuté à distance. Il ne s'agit pas de changer la nature du travail pour introduire le télétravail. Si on modifie la fonction du collaborateur, alors on change son profil et le type de fonction qu'il exerce.

De nombreuses analyses sur le télétravail montrent qu'il caractérise surtout les fonctions dites d'encadrement et qu'il s'agit principalement de travailleurs nécessitant un minimum de supervision et bénéficiant déjà d'une grande autonomie (Nicholas, 2014 ; Taskin, 2006 ; Walrave, 2010).

On peut également analyser les caractéristiques des télétravailleurs au travers l'étude de Statbel de 2018. Ainsi on observe que le télétravail touche dans une proportion plus faible les profils suivants : les jeunes (20-29 ans), les personnes ayant un faible niveau de revenus et les travailleurs avec un faible niveau d'éducation (as cited in Conseil supérieur de l'emploi, 2020).

Ces chiffres peuvent s'expliquer d'une part, par le niveau d'expérience et d'autonomie (les jeunes) et d'autre part, par le secteur d'activités concerné par les travailleurs à faible niveau de revenus et d'éducation. Les travailleurs ayant un faible niveau de revenus et d'éducation sont surreprésentés dans certains secteurs tels que l'industrie, la construction, le commerce, le transport et l'Horeca. Ces travailleurs sont également plus souvent des travailleurs manuels (Conseil supérieur de l'emploi, 2020). Tous les facteurs précités impliquent qu'ils sont donc moins susceptibles de télétravailler.

Au vu de l'analyse ci-dessus, ce sont surtout les travailleurs avec un degré d'autonomie plus élevé, plus de responsabilités et dans des fonctions d'encadrement qui occupent des emplois où le télétravail est appliqué. On observe également une corrélation entre secteur d'activité, éducation et télétravail. Le télétravail semble donc d'avantage correspondre à un type de travailleur autonome, encadrant, hautement éduqué et travaillant dans des secteurs favorisant le télétravail.

Au regard de l'actualité, ce point reste cependant à nuancer du moins pour ce qui est de la caractéristique liée à l'autonomie. Le confinement dû à la crise sanitaire a montré que le télétravail pouvait être étendu dans une plus large manière et cela même pour des fonctions nécessitant un encadrement élevé et aussi pour de nouveaux collaborateurs.

Par exemple, en France, en avril 2020, si on prend une étude de la Dares : dans le secteur de l'information et de la communication (les chiffres varient fortement d'un secteur à un autre), plus de 60% des salariés ont travaillé à distance (as cited in Boisard, 2020). Le télétravail a donc pu être étendu à des fonctions qui étaient moins éligibles de prime abord.

« Correlation is not causation. »

On observe une corrélation positive entre le fait de télétravailler et les fonctions nécessitant moins de supervision et où le degré d'indépendance s'avère être plus grand, du moins, dans les études antérieures à la crise sanitaire.

Ensuite, des compétences spécifiques sont souvent un facteur facilitant pour permettre aux candidats de télétravailler. On retrouve par exemple les compétences suivantes : un degré d'autonomie élevé permettant de résoudre des problèmes sans l'aide de collègues, une autonomie dans la gestion du temps, dans la planification des tâches, une discipline pour scinder vie privée et professionnelle et la capacité pour le télétravailleur de maintenir une communication électronique très claire (Walrave, 2010).

Une des difficultés du télétravail réside d'ailleurs dans un manque de matériel et de compétences (Forgacs, 2010). Ainsi, la maîtrise des TIC est indispensable et clé pour que le télétravail puisse être réalisé (Fernandez,V., Guillot,C. et Marraud,L, 2014). De fait, Les télétravailleurs qui disposent de compétences IT seront plus susceptibles et plus à même de télétravailler que ceux ayant un faible degré de compétences IT.

Cela n'implique pas que les autres fonctions ne sont pas éligibles au télétravail mais bien que ces autres fonctions vont nécessiter un accompagnement avant de démarrer le projet du télétravail (Walrave, 2010).

Cependant, le télétravail tend à prendre plus d'importance. Les enjeux, la technologie et la société évoluent favorablement au phénomène. Il pourrait être intéressant d'analyser la structure du travail de la Belgique pour se rendre compte de la tertiarisation de l'économie qui est un terreau favorable à l'insertion du télétravail, contrairement à des pays majoritairement axés sur le secteur primaire mais ceci n'est pas l'objet de ce travail.

EN BREF

Le point 1 de ce travail nous a permis de mieux appréhender ce qu'est le télétravail, de le définir et de limiter le champ de la recherche au télétravail alterné et permanent. Ce chapitre nous a également donné la possibilité d'identifier les caractéristiques des fonctions éligibles au télétravail.

B. Introduction au rôle de manager

1. Le management, c'est quoi ?

Le management est un mot anglais qui signifie gestion. Le management au sens large est de la gestion et consiste à faire des choix, prendre des décisions en tenant compte des ressources disponibles et d'engager des actions nécessaires afin de contrôler et évaluer leur réalisation. Cela reste valable quel que soit le type de management plébiscité (Bayle, E. 2007).

Le management peut être du management des organisations, du management de la planification, du management de projet, du management humain et bien d'autres... Il convient de définir un cadre de travail et de choisir le type de management auquel nous allons nous intéresser.

Ce travail de fin d'étude a pour but d'analyser le rôle du manager vis-à-vis des télétravailleurs. Il s'agit donc ici du management humain et de la gestion des personnes.

Le management humain désigne un ensemble d'activités (pratiques et discours) et des théories qui visent à intégrer les femmes et les hommes dans l'entreprise. Ce contenu fonctionnaliste s'enrichit d'une dimension normative, inspirée par la philosophie du travail, qui considère l'Homme au travail comme un être réflexif, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même. Le manager, sujet particulier et acteur clé du management doit être (perçu comme) bienveillant pour susciter cette confiance (Taskin, 2016, p.40).

Avec cette définition, on comprend que le management humain est sensiblement différent du management au sens large parce que celui-ci fait appel à cette relation entre les Hommes¹, entre manager et collaborateurs. Il intègre aussi la composante de la philosophie du travail et l'idée d'un travail collectif pour atteindre un objectif.

Alors bien entendu, le manager aura toujours pour rôle de prendre des décisions et faire des choix en fonction des ressources humaines et ensuite d'engager des actions afin de contrôler et évaluer leur réalisation.

Cependant, ces décisions devront aussi prendre en compte le facteur humain, la psychologie des individus, et le fait que chaque personne va agir différemment dans un contexte donné.

On peut appréhender les tâches du management humain en les divisant entre la gestion d'équipe et la gestion des ressources humaines.

Selon Glinne (2020), voici comment se divise le management entre gestion d'équipe et gestion des ressources humaines : « **Qu'entend-on par management humain ?** »

Gestion d'équipe	GRH
Leadership	Recrutement et sélection
Motivation	Formation
Gestion de conflits	Évaluation
Reconnaissance	Gestion des carrières
Feedback	Gestion des compétences
Accompagnement du changement	Développement des talents
...	...

2. Les compétences managériales

Pour mieux appréhender le rôle du manager, il convient de comprendre ce qui est traditionnellement défini comme les compétences stratégiques de celui-ci.

Pour ce faire, je me base sur le cours d'introduction au management humain de Glinne (2020) qui distingue :

Trois types de compétences managériales

- Compétences techniques

Expertise, savoir spécialisé (nécessitant un apprentissage)

- Compétences humaines (relationnelles)

Savoir communiquer, motiver et déléguer dans son équipe

- Compétences conceptuelles

Capacité d'analyse et de diagnostic de situations complexes, savoir élaborer les solutions adéquates.

¹ Homme fait ici référence à l'humain et non pas au sexe de l'individu.

Pour mieux comprendre le rôle du manager dans l'organisation, je vais me baser sur l'ouvrage de Mintzberg (1989) et sur l'analyse du travail de Mintzberg de Pardeep (2015).

Tout d'abord, Mintzberg définit le manager comme la personne étant en charge d'une organisation ou d'une sous-unité de l'organisation.

Les rôles du manager selon Mintzberg (1989)

1) Première catégorie : Rôles interpersonnels

Il s'agit d'une catégorie qui découle directement de l'autorité qui est liée au rôle de manager. Ainsi, le manager a un pouvoir hiérarchique et décisionnel aux yeux de ses collaborateurs.

- Le premier rôle du manager est d'être la **figure de proue** et de représenter l'entreprise et son unité au travers de 'cérémonie' et d'événements de représentation. Ceci fait donc référence à l'image du manager.
- **Le rôle de leader** : le manager est responsable du travail de ses collaborateurs, du recrutement et de la gestion de la motivation (cela peut varier d'une organisation à une autre). Le manager va transmettre la vision et les objectifs de l'entreprise aux collaborateurs et organiser le rôle de ceux-ci.
- **Agent de liaison** : Le manager échange et développe un réseau interne et externe pour récolter et transmettre des informations. En interne, il va communiquer avec les dirigeants des résultats opérationnels. Il va aussi vérifier l'atteinte d'objectifs internes et externes. Il va également devoir se créer un réseau avec des gens influents du métier.

2) Deuxième catégorie : Rôles liés à l'information

Cela consiste à s'assurer que l'information nécessaire soit transmise aux collaborateurs pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches. Il va s'agir aussi de veiller à ce que l'information transite entre les collaborateurs et la direction.

- **Rôle de monitoring** (d'observateur) : il collecte des informations sur les opérations de l'entreprise.
- **Rôle de disséminateur** (transmetteur d'informations) : Le manager transmet des informations pertinentes liées à l'activité aux collaborateurs.
- **Rôle de porte-parole** : Il est le lien entre les collaborateurs et la direction pour transmettre un problème ou un ressenti dans l'équipe.

3) Troisième catégorie : Rôles décisionnels

Ce rôle est intrinsèquement lié à la fonction de manager. Le superviseur joue un rôle majeur dans le processus de décision. Ce rôle fait suite aux précédents rôles. Il a l'information pour prendre une décision, le réseau pour l'implémenter, le pouvoir de le faire et la capacité de transmettre l'information aux travailleurs.

- **Rôle d'entrepreneur** : en tant que tel, il va jouer le rôle d'approbateur et d'incitateur de nouveaux projets au sein de son unité.
- **Rôle de régulateur de conflits** : Le manager gère les menaces qui se présentent pour l'organisation et adopte un rôle de médiateur/conciliateur pour régler les éventuels

conflits entre subalternes.

- **Rôle d’allocateur de ressources** : Le superviseur a ici le rôle de décider de l’allocation des ressources pour sa BU (business unit). Il va définir les horaires, les tâches à effectuer, le budget et encourager la stratégie au travers de ses décisions.
- **Rôle de négociation** : En tant que détenteur de l’information et de l’autorité, il va avoir un rôle central pour négocier au quotidien avec des partenaires externes ou internes pour tendre vers l’objectif visé.

Tous ces rôles vont intrinsèquement dépendre des spécificités de chaque entreprise, de la taille de l’équipe, de la business unit concernée, de la portée du manager dans sa fonction et de son pouvoir décisionnel.

Cette analyse de Mintzberg est à mettre en lien avec le télétravail et il convient alors de se demander quel effet et impact vont avoir le télétravail sur les rôles du manager définis par Mintzberg. Est-ce que tous ces rôles vont encore pouvoir être assumés ? Qu’est-ce qui va changer dans les nouvelles modalités qui se dessinent au travers du travail à distance ?

EN BREF

Ce point sur le rôle du manager a pour vocation de définir ce qu’est le management et de focaliser notre recherche sur les compétences traditionnelles qui caractérisent le travail d’un manager. On s’intéresse également aux rôles qui lui incombent. Tout cela peut varier en fonction du secteur d’activité et du degré du manager. Le but est ici de mieux comprendre les « composants » et les « ingrédients » qui composent le travail d’un manager. Cela afin d’analyser, dans la suite de l’étude, si le télétravail va impacter ses différents rôles et compétences et si de nouvelles compétences et rôles vont être nécessaires pour le manager.

Chapitre 2 : Défis du télétravail pour le rôle du manager

Introduction

Le chapitre 2 a pour but, sur base de la délimitation et des définitions du chapitre 1, d'identifier ce que le télétravail implique comme défis et adaptations pour le rôle du manager. Nous allons donc au travers de ce chapitre identifier ce que le télétravail modifie pour son rôle et ses compétences de gestionnaire RH. Ensuite, nous allons étudier l'incidence de l'attitude du manager sur les collaborateurs, les différences entre les collaborateurs et voir comment cela module le style d'encadrement et identifier le lien entre confiance, contrôle et autonomie.

A. Défis pour son rôle de gestionnaire RH

1. Avantages et inconvénients du télétravail pour manager et employé

En fonction des auteurs concernés, on retrouve toute une série d'avantages et d'inconvénients liés au télétravail.

Selon l'enquête de Lasfarge et Fauconnier (2015), les principaux points positifs du télétravail sont les suivants : meilleure qualité de vie personnelle, meilleure qualité de vie familiale, meilleure répartition du temps et diminution du stress et de la fatigue liés aux transports. Tous ces points font donc références à une meilleure organisation et à une meilleure gestion du temps. Les points négatifs quant à eux concernent l'augmentation du temps de travail, l'augmentation des coûts du personnel et l'augmentation de la charge de travail ressenti.

Walrave (2010), quant à lui, énumère une longue liste d'avantages et inconvénients. Il fait la distinction entre ceux qui concernent les employeurs et ceux qui concernent les employés.² J'ai décidé de retenir certains critères. Pour les employés, on retrouve plusieurs avantages liés au gain de temps et à la distance, plus grande autonomie, diminution du stress et accroissement potentiel de la motivation.

L'accroissement de la motivation reste à nuancer et n'est pas systématique. Les inconvénients pour les employés sont l'isolement social, la diminution de l'information et de la communication, le risque de perdre des occasions d'avancement, les exigences d'« automotivation » plus grande et les conflits possibles entre vie privée et professionnelle.

Toujours selon Walrave (2010), pour ce qui est des employeurs, on retrouve les avantages suivants : le pouvoir d'attraction accrue de l'entreprise, la hausse de la productivité et l'accroissement de la flexibilité des activités et des services de l'entreprise. Les inconvénients sont un contrôle plus délicat (besoin de trouver une nouvelle forme de gestion), la hausse des coûts de soutien et de sélection, la baisse de l'engagement et de la loyauté et la socialisation des employés qui se veut plus difficile.

Selon les études de Rhodes (2009), Telecommuter (2008), Telework (2009) et Ursery (2003), le télétravail peut apporter les avantages suivants pour l'entreprise : hausse de productivité, flexibilité des employées, travail virtuel et continuité. Pour les employés, ils identifient les

² liste exhaustive selon Walrave (2010) en annexe 3

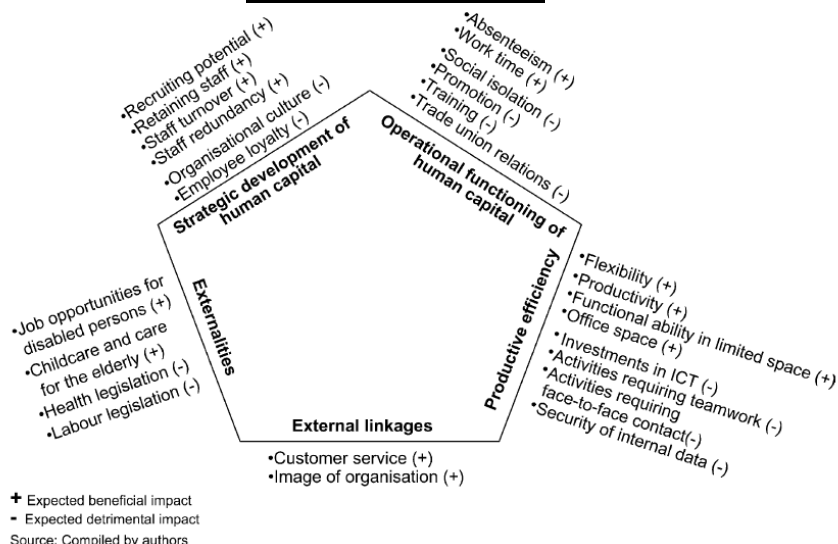
points suivants : économie, flexibilité, équilibre vie privée/professionnelle et autonomie. Au niveau sociétal, ils identifient les points positifs suivants : opportunité de travail plus grande (réduction de l'impact de la distance), opportunité écologique et environnementale (as cited in Nicholas, 2014).

L'analyse de Aguiléra, A., Lethiais, V., Proulhac, L. et Rallet, A. (2016) nous montre que les gains environnementaux évoqués précédemment sont discutables et pourraient ne pas se réaliser. Je ne vais pas m'y attarder car ce n'est pas l'objet du travail mais les résultats sont à nuancer avec d'autres études et méritent une analyse à part entière.

Cependant, il convient d'analyser au travers d'une étude empirique la différence entre les perceptions, le ressenti des personnes ne pratiquant pas le télétravail et de les comparer avec celles qui l'effectuent réellement.

Cela afin d'identifier si les craintes perçues sont réellement rencontrées dans une situation effective de télétravail. Pour ce faire, je vais me baser sur une étude empirique réalisée par Illegems et Verbeke (2004). Cette étude se base sur des entreprises ayant adopté le télétravail et d'autres ne le pratiquant pas. Il n'est pas précisé si les entreprises ayant adopté le télétravail sont dans un contexte de télétravail permanent 100%. Je vais donc poser l'hypothèse la plus vraisemblable qui est que ce n'est pas le cas et qu'il s'agit d'un télétravail alterné. L'étude a pour vocation de comprendre la théorie pour expliquer les pratiques liées au télétravail.

Graphique des avantages et inconvénients d'études antérieures, selon Illegems et Verbeke (2004, p.324):



Le graphique ci-dessus nous montre qu'il y a cinq dimensions qui sont reprises au travers de l'étude qui se base sur la littérature existante sur le sujet. Nous allons donc nous demander lesquelles sont les plus pertinentes en ce qui concerne le rôle des managers et lesquelles peuvent être donc directement imputables à la pratique du management.

Les externalités qui concernent les opportunités pour les personnes handicapées sont sans aucun doute une externalité positive pour la société, tout comme le fait de pouvoir prendre

soin des enfants et des aînés mais cela concerne moins le rôle et les compétences liés au manager.

La législation du travail est évidemment importante pour le manager et sera un élément à prendre en compte pour l'organisation du télétravail. Le manager devra se conformer à la législation, aux CCT et/ou à un avenant pour les horaires et donc la planification du travail de son équipe. Son influence sur le phénomène dépendra de l'étendue de son pouvoir et de l'importance de sa fonction en tant que superviseur.

L'incidence sur la dimension des **liens externes** est positive via le service client et l'image de l'organisation mais ne sera pas un point que je vais retenir dans le cadre de mon étude.

Par contre, la législation reprise ci-dessus et les trois autres dimensions du tableau vont s'avérer plus pertinentes dans le cadre de mon étude. Ces trois dimensions permettent en effet de mettre en exergue toute une série de concepts et d'incidences positives ou négatives du télétravail auxquels le manager devra être attentif.

Toujours avec l'aide de l'étude de Illegems et Verbekge (2004), je vais me focaliser sur les trois dimensions suivantes : « strategic development of human capital, operationnal functioning of human capital and productive efficiency ». Parmi ces trois dimensions, je vais analyser et déterminer les points négatifs qui vont directement moduler le rôle du manager par rapport aux télétravailleurs. Cette identification va me permettre par la suite de déterminer comment le rôle et les compétences du manager vont devoir évoluer pour être en lien avec le télétravail.

Voici les points que je reprends et retiens suite à l'étude de Illegems et Verbeke (2004) :

I. Strategic development of the human capital resource-base

- **Negative effect on organizational culture.** Insufficient socialization in case of immediate telework adoption after hiring.
- Reduction of employee loyalty **Lack of direct control**, leading to shirking

II. Impacts on the operational functioning of the human capital resource-base

- Increased perception of **social isolation**
- **Reduced promotion possibilities** for teleworkers Subjective performance evaluation of employees ('out of sight, out of mind')
- **Reduced training possibilities** **Reduced tacit knowledge** transfer from senior employees

III. Impacts on the organization's broader productive efficiency

- **Negative impact on activities requiring teamwork** Reduced possibility of immediate, high quality Interaction
- **Negative impact on activities requiring face-to-face contact**
- **Negative impact on the security of internal data**

IV. Externalities

- Difficulties in respecting health legislation Difficulty to control employees' **respect for health and safety standards at home**

Points d'attention pour le manager sur les points retenus de l'étude de

Illegems et Verbeke

Le contrôle direct doit faire place à la mise en place d'objectifs clairs, précis et de mesures pour amener de la satisfaction.

Le problème d'isolement social peut diminuer grâce à la hausse des interactions dans le cadre privé mais restera néanmoins un point sensible pour les télétravailleurs permanents.

Il faut adapter les modalités de télétravail pour les travailleurs hautement qualifiés afin de les convaincre que les possibilités de promotions ne sont pas mises en péril. D'autant plus que l'adoption du télétravail peut affecter négativement les possibilités de promotion si l'adoption du télétravail donne l'impression de créer une nouvelle caste de télétravailleurs 'hors de vue'.

La disponibilité d'un matériel IT qui est performant est un atout direct pour augmenter la satisfaction. Sinon cela risque de mener à des frustrations et donc à une baisse de la satisfaction liée au télétravail.

En effet, ces dimensions nous permettent d'identifier les points critiques auxquels le manager devra être vigilant. Ces aspects vont s'avérer extrêmement importants dans le cadre de l'insertion du télétravail pour le manager. D'autres points sont aussi importants mais risquent d'être difficilement modulables par le manager.

L'influence sera différente en fonction du type de télétravail. Par exemple, le point relatif à l'isolement social sera plus important en fonction du type de télétravail choisi. En effet un télétravail permanent va influencer la variable et augmenter le risque d'isolement.

Il s'agira donc d'éléments sur lesquels le manager devra être plus ou moins vigilant en fonction du type de télétravail (permanent ou alterné).

Si le télétravail affecte négativement la satisfaction liée à la fonction alors les attentes managériales d'impacts positifs sur le capital humain ne se matérialiseront pas !

L'étude met également en exergue le fait que tous les avantages managériaux du télétravail ne pourront se matérialiser que si le télétravail affecte la satisfaction du travail positivement. La perception et le désir de faire du télétravail par le salarié vont donc être primordiaux pour pouvoir l'implémenter.

Une absence d'évaluation négative de la satisfaction au travail par les employés sur les effets du télétravail va induire un terreau favorable pour que le télétravail soit adopté et qu'il amène des avantages. Cela implique que le degré d'expérience ou la personnalité de l'individu n'est pas, et de loin, la variable principale qui explique comment le télétravail va fonctionner.

Un autre point intéressant concerne le fait d'attirer et de garder des employés qui ont du savoir et des compétences qui sont précieuses pour l'organisation. Cet impact est significatif mais très souvent éludé dans les autres études car difficilement mesurables et vérifiables.

Comparaison entre « adopter » et « non-adopter »³

Les résultats de l'étude de Illegems et Verbeke nous montrent des différences significatives entre la perception pour les « non-adopter » et le vécu des « adopter ».

Les « non-adopter » correspondent au groupe qui ne télétravaille pas et les « adopter » au groupe qui télétravaille.

Au niveau de la perception des managers :

Le groupe d'« adopter » identifie des problèmes relatifs au contact face-à-face, au travail d'équipe et des problèmes de protection de données.

Tandis que les « non-adopter » anticipent des problèmes d'isolement et d'effets négatifs sur l'organisation qui ne semblent pas se présenter pour l'autre groupe.

De manière générale, le groupe de « non-adopter » anticipe plus de problèmes que ceux réellement rencontrés par les « adopter ».

Au niveau de la perception des employés :

Beaucoup de craintes et de points négatifs sont évoqués par les « non-adopter » mais pour les « adopter », le seul gros effet négatif fait référence à la réduction des interactions professionnelles.

Quelles différences entre « adopter » et « non-adopter » ?

Il y a des différences significatives entre les avantages et inconvénients du télétravail perçus par les « non-adopter » et ceux rencontrés par les « adopter ».

Cependant, en me basant sur l'hypothèse que cette étude porte sur le télétravail alterné, je ne peux pas écarter des inconvénients évoqués par les présentes études tels que l'isolement social qui risque d'être plus grand dans un cadre de télétravail permanent. Il faudra donc prendre cela en compte dans la relation entre le manager et le télétravailleur. Cela restera un risque encouru sur lequel le manager devra être vigilant.

Un des plus gros défi pour la mise en place du télétravail réside dans la perception et la satisfaction que celui-ci va générer. Ainsi si la satisfaction du travail diminue avec sa mise en place, alors les effets positifs ne pourront pas se matérialiser.

Quels défis pour le manager ?

Les défis pour les managers sont multiples et il va s'agir pour lui de s'adapter aux nouvelles modalités du travail liées au travail à distance. Le manager devra par exemple faire face à l'isolement social des collaborateurs, à la perception que ceux-ci ont avant de se lancer dans

³ Résultats de l'étude en annexe 1 et 2

le télétravail, à la planification du travail, au bien-être des collaborateurs et à la motivation de son équipe via de nouveaux moyens de communication. Le manager devra aussi être vigilant à la perception qu'ont les travailleurs du télétravail car la perception du télétravail aura un impact direct sur la satisfaction au travail et donc une incidence directe sur les effets positifs qu'apporte le travail à distance (cfr. Raisonnement et analyse de l'étude de Illegems et Verbeke, 2004) .

2. Quelles compétences pour un manager qui gère des télétravailleurs ?

Pour faire face aux défis évoqués dans le point précédent, je vais analyser les compétences qui vont être nécessaires dans un cadre de télétravail pour le superviseur.

- **Compétences techniques** : l'importance des compétences informatiques

Outre les compétences techniques propres au management et à la gestion d'équipe, il devient indispensable de bénéficier de compétences liées à l'outil informatique et aux TIC pour pouvoir gérer l'équipe à distance.

Il s'agit là d'une nécessité pour pouvoir assurer le rôle de manager et assurer une communication, un contrôle, un reporting et transmettre des informations clés à l'équipe.

Exemple d'outils que le manager doit pouvoir utiliser : organiser des réunions à distance, outil de contrôle informatique (reporting), outil de bureautique, ...

La relation évolue vers une relation virtuelle et nécessite donc des adaptations en ce sens.

- **Compétences humaines** : Savoir communiquer, motiver et déléguer

Savoir communiquer ? Comment ?

La communication non verbale tend à disparaître au profit de la communication verbale. Pourtant la théorie de la communication (Lievens, 2019) nous explique que 80 % de la communication est assurée par le biais de la communication non verbale. Alors oui, on pourrait penser que des réunions face-to-face avec caméra augmenteraient déjà cette possibilité d'améliorer la communication non verbale visible mais cela limite tout de même la possibilité de voir, comprendre et identifier les postures de l'interlocuteur.

Savoir communiquer reste essentiel mais le contenu est primordial étant donné que le discours verbal prend plus d'importance. Il convient d'autant plus d'adapter et de peser ces mots pour éviter tout quiproquo.

La grande différence dans la communication va donc survenir par le biais de la nature de la relation entre le collaborateur et le manager. L'échange d'informations se fera différemment et exclusivement par des moyens de communications électroniques.

Pour rappel, un des gros enjeux du télétravail, surtout s'il est appliqué de manière permanente, est de prévenir l'isolement du travailleur et de garder le contact social.

Comment motiver les collaborateurs ?

La motivation est un facteur complexe et passe non seulement par la motivation propre à chaque individu mais aussi par la motivation du groupe qui augmente avec la cohésion d'équipe. Comment assurer cette cohésion d'équipe dans un contexte de télétravail ?

Je vais tenter de répondre à cela dans le point relatif à la motivation qui fera l'objet d'une approche plus approfondie.

Compétences conceptuelles

Elles restent indispensables pour permettre au manager de prendre les meilleures décisions possibles. Elles seront davantage centrées sur l'utilisation d'outils informatiques pour cibler les problèmes et déterminer des pistes de solutions.

On peut également reprendre l'article de Frank et Gilbert (2007). Leur enquête reprend toute une série de facteurs et compétences clés pour encadrer les télétravailleurs. Les conclusions et ce que je vais mettre en évidence portent sur une enquête faite sur une agence commerciale mais cela n'empêche que leurs conclusions sont intéressantes et peuvent être retenues pour illustrer l'importance des compétences du manager dans plusieurs autres entreprises.

Leur enquête a mis en évidence des insuffisances qui se situent surtout sur le travail en équipe, le partage de connaissances, de ressources et de compétences. Ce sont donc tous des insuffisances liées directement à la conséquence d'une distance physique entre les collaborateurs et au fondement même du télétravail.

Leur enquête suggère donc des compétences-clés et recommandations pour permettre au manager d'encadrer l'équipe :

Compétences techniques :

- ⇒ Compétences dans l'utilisation des outils informatiques

Compétences humaines et communicationnelles :

- ⇒ Écoute des membres de son équipe
- ⇒ Disponibilité pour l'équipe
- ⇒ Organiser régulièrement des face-to-face avec chaque collaborateur
- ⇒ Être un soutien moral et technique pour l'équipe
- ⇒ Créer un climat de confiance et responsabiliser⁴

Style de management adapté :

- ⇒ Importance de formuler des objectifs individuels
- ⇒ Plus grande importance de formuler des objectifs clairs, les télétravailleurs ont un plus grand besoin de travailler avec des objectifs clairs et doivent savoir ce qui est attendu d'eux
- ⇒ Définir des règles précises de contrôle
- ⇒ Être un lien entre la structure et le télétravailleur
- ⇒ Adapter son management en tenant compte des besoins de chacun à distance et cela en favorisant un maillage entre les membres de l'équipe

⁴ Je reviendrai sur ce point au chapitre 4 relatif au degré de motivation et de maturité des collaborateurs.

Au vu de ces éléments et de l'enquête, on peut donc établir qu'il y a une évolution de la relation managériale.

L'enquête nous montre aussi que paradoxalement, il y a une plus grande importance donnée au « lien chaud », c'est-à-dire à la communication et au soutien que va apporter le manager comme l'écoute de l'équipe, le soutien moral, le développement des collaborateurs, ... Ce point s'avère être plus important que dans un contexte présentiel et le négliger peut amener les collaborateurs en télétravail à sentir délaissés et à percevoir ce manque d'intérêt comme du mépris ou de l'abandon.

L'encadrement repose aussi sur un « lien froid » qui, quant à lui, insiste sur la formulation d'objectifs et de la définition des règles claires pour encadrer le télétravail.

3. Impact de la communication électronique sur la relation employé-manager.

Dambrin (2004) nous explique au travers de son étude l'évolution et les différences qui s'appliquent à la communication liée au télétravail.

Il y a de la sorte une transition d'une communication directe vers une nouvelle forme de communication quasi exclusivement basée sur l'électronique qui va impliquer des différences significatives dans les perceptions et les modalités de la communication.

La communication informatique implique une réduction de la communication bidirectionnelle et va impliquer une communication à sens unique si on prend l'usage des mails.

Le télétravail réduit la communication formelle entre les télétravailleurs et le manager. Cependant, l'outil informatique facilite aussi la communication entre les niveaux hiérarchiques plus haut et réduit donc l'importance du statut social et professionnel. Ceci complique le rôle du manager et remet en question sa légitimité.

Cette transition du rôle du manager est d'ailleurs reprise par D'Amours (2001) qui explique que le rôle du manager évolue d'un rôle de contrôleur vers un rôle de « motivateur ». Cela est vrai dans un contexte présentiel mais encore plus significatif dans un contexte distanciel. Le télétravail contribue donc à développer le rôle de coaching du manager.

Le type de communication à distance peut aussi augmenter les risques d'interprétation biaisée. En effet, une parole ou une intonation de voix ne sera plus interprétée de manière aussi efficace qu'elle l'aurait été durant une interaction dans un contexte habituel en présentiel et direct. On en revient au problème des marqueurs de la communication non-verbale qui ne sont pas présents.

Une mauvaise perception peut être faite que ce soit lors d'un échange de mails ou un appel téléphonique car le manager et l'employé ne disposeront pas du contexte pour interpréter correctement les signaux de la communication.

De plus, si on prend l'exemple des mails, on peut agir sous le coup de l'émotion et dire des choses qu'on aurait probablement pas dites dans un contexte habituel. Le fait est que le contact visuel disparaît et qu'il n'est donc plus possible de visualiser l'« état » d'un collaborateur pour appréhender comment il pourrait se sentir.

Un appel de cinq minutes par jour ne pourra pas remplacer une interaction aussi riche que celle sur le lieu de travail et la survenance d'un problème et sa découverte risquent de se faire plus tardivement.

Un autre point d'attention est que l'absence de communication pourrait être perçue négativement par les collaborateurs. Avec les nouvelles modalités liées à la communication à distance, les managers constatent qu'une demande qu'ils vont formuler à leurs collaborateurs ne sera pas traitée avec le même souci de responsabilisation.

Exemple - un des managers dans l'étude de Dambrin (2004) explique ceci :

Si le manager fait une demande explicite pour obtenir une liste lors d'une réunion online et envoie ensuite un mail, il a 90 % de chance de voir la tâche réalisée pour le lendemain matin.

Si la demande est faite uniquement via un appel, alors les chances de recevoir la liste descendent à 50%.

Tandis que via un mail, c'est encore pire et le manager a entre 10 et 20 % de chances d'obtenir la liste demandée.

Le but de cet exemple n'est pas de tirer une généralité statistique qui nécessiterait une étude à proprement parlé mais bien d'illustrer qu'en fonction du moyen de communication utilisé, une demande faite par le manager risque de ne pas être appréhendée de manière aussi efficace que via un autre moyen de communication.

4. Comment, en tant que manager, mobiliser le groupe vers un objectif commun dans un contexte de télétravail ?

Comme on l'a vu dans la définition du télétravail, sa caractéristique primordiale est l'usage des technologies de l'information et de la communication. Cela implique donc la question qu'on se pose ici : « Comment mobiliser un groupe vers un objectif commun sans que le manager soit physiquement présent auprès des collaborateurs ? ».

Dans un contexte de télétravail régulier ou de télétravail occasionnel, cela implique que les collaborateurs soient régulièrement présents sur le site de travail et donc encore en contact avec le manager. Il reste donc possible pour celui-ci de superviser et de guider ses collaborateurs pendant les jours de présence physique. Il pourrait encore assurer un management « traditionnel » trois ou quatre jours par semaine et laisser les collaborateurs en situation d'autonomie les jours de télétravail même si cela peut très vite impliquer des dérives.

Il est vrai que nous ne sommes plus à l'ère du management directif mais qu'on essaie de tendre vers un management plus humain (Taskin, 2006). On ne peut pas directement

déterminer l'impact d'un non-encadrement de télétravailleurs pendant 1 ou 2 jours par semaine mais on peut se référer à plusieurs études pour dire que les télétravailleurs ont besoin d'un cadre clair et d'objectifs précis pour assurer leurs tâches quotidiennes.

Cependant, dans le contexte du télétravail permanent, la relation entre le manager et le télétravailleur est encore différente. Parce qu'un des gros défis est de veiller à maintenir un contact et il est nécessaire de repenser la façon d'appréhender le collaborateur pour l'amener à réaliser les objectifs de l'entreprise.

Ainsi, les managers, selon Walrave (2010), doivent identifier les enjeux du télétravail et disposer des outils nécessaires pour faire face à cette méthode de travail. Il doit donc y avoir une révolution dans la manière d'encadrer le personnel avec de nouvelles formes d'encadrement et d'évaluation.

Le contrôle visuel doit alors basculer vers une méthode d'évaluation basée sur l'évaluation des objectifs ou des résultats contrairement au contrôle visuel et traditionnel qui est encore souvent d'application. Il va aussi falloir pour le manager garder le contact avec son collaborateur et cela afin de réduire le risque d'isolement.

EN BREF

Ce point sur les défis pour le rôle de gestionnaire RH du manager cherche à mieux comprendre le télétravail et ce qu'il implique pour le télétravailleur et pour le manager. Le but est ici d'essayer d'identifier le nouveau rôle du manager et les compétences nécessaires pour manager en situation de télétravail. Nous cherchons aussi à savoir quel est l'impact de l'électronique et de la distance sur la communication entre télétravailleur et manager.

B. Défis pour le style de management ou pour la relation entre manager et collaborateur

Pour assurer son rôle de superviseur efficacement, le manager doit veiller à comprendre et connaître les collaborateurs. Il y aura une gestion plus efficace des ressources humaines par le manager s'il s'attarde à mieux cerner la psychologie des collaborateurs et qu'il comprend comment motiver son équipe en fonction de la typologie de chaque collaborateur. Comment gérer la motivation des collaborateurs dans un contexte de télétravail ? On ne peut pas résumer les actions d'un manager à des actions collectives dans une équipe.

Pour prendre les meilleures décisions dans un contexte de gestion d'équipe, il peut aussi être judicieux de mener des plans d'actions individuels ou par types de collaborateurs pour amener l'équipe à performer et à se dépasser. Un collaborateur donné ne répondra pas nécessairement au même stimulus qu'un autre collègue et pourrait donc avoir besoin d'être encadré

différemment. C'est ce que je vais analyser ci-dessous et cela afin de comprendre comment le manager peut augmenter l'autonomie du télétravailleur dans un contexte distanciel.

1. Modèle de Mc Gregor

Influence de la perception du manager sur la motivation du collaborateur

Nous avons vu que pour qu'un collaborateur télétravaille, un des gros piliers de ce télétravail est l'autonomie et pour permettre à un travailleur d'être plus autonome le manager dispose de leviers d'action tels que la formation, l'accompagnement, le tutorat et autres...

J'aimerais analyser la théorie X et Y de Mc Gregor élaborée dans les années 60 par le biais des slides de Glinne (2020). Cette théorie nous montre un levier pour que le manager puisse augmenter l'autonomie des collaborateurs.

Tout d'abord, on distingue deux types de manager : le manager contrôlant dans la théorie X et le manager en confiance dans la théorie Y.

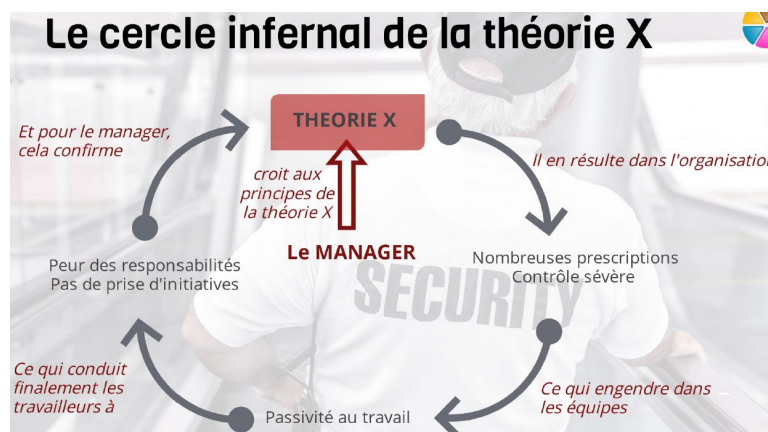
Cette théorie nous montre que la perception du manager vis-à-vis de ses collaborateurs va influencer le comportement de son équipe.

Dans la théorie X – le manager contrôlant (Glinne, 2020) :

Le manager pense que les collaborateurs se comportent de cette façon :

- Les gens sont peu enclins à travailler.
- Ils manquent d'imagination.
- Ils n'ont pas d'idées et ne sont pas créatifs.
- Ils ne veulent pas prendre d'initiative et fuient les responsabilités.
- Ils ne travaillent que pour l'argent et la sécurité.

Cette manière de percevoir les employés va induire directement le comportement non souhaité et perçu par le manager en un comportement réellement adopté par les collaborateurs.



source : Glinne (2020, Chapitre 2, slide 29)

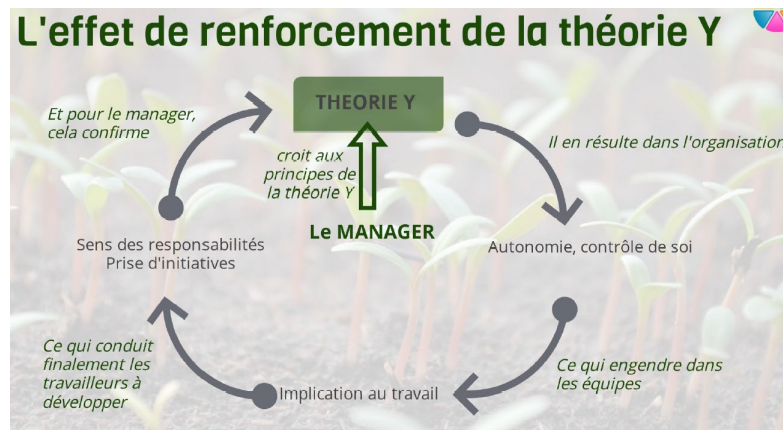
On peut résumer en disant qu'un manager qui contrôle par manque de confiance va contribuer à créer le cercle infernal de la théorie et donc réduire l'autonomie des collaborateurs. Alors que l'autonomie est un des éléments clés pour permettre le télétravail.

Dans la théorie Y – le manager en confiance (Glinne, 2020) :

Le manager pense que les collaborateurs se comportent de cette façon :

- Les gens naturellement capables de s'investir dans une tâche.
- Ils sont inventifs et créatifs.
- Ils ont des capacités d'initiative et d'autonomie.
- Ils font appel à leurs véritables ressources lorsqu'ils sont motivés.
- Ils peuvent accepter mais aussi rechercher les responsabilités.

La manière de percevoir son équipe pour le manager va directement influencer sur leur comportement et créer un effet de renforcement qui va contribuer à favoriser et à transformer la perception du manager en réalité chez les collaborateurs.



source : Glinne (2020, Chapitre 2, slide 32)

On peut donc constater que la perception va directement impacter le comportement des collaborateurs. Le manager qui voit son équipe de manière positive va renforcer les éléments positifs qu'il perçoit. Tandis qu'à l'inverse, un manager qui perçoit son équipe de manière négative va induire un cercle vicieux qui va amener l'équipe à se comporter de cette façon.

En conclusion

On ne peut pas affirmer que cela est vrai pour toutes les équipes ou tous les collaborateurs mais on peut affirmer que c'est un levier à la disposition du manager pour rendre son équipe plus autonome. Il est donc important pour le manager de veiller à induire la théorie Y.

C'est d'autant plus vrai et important dans un cadre de télétravail où l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs est mise sur le devant de la scène. On pourrait aussi analyser comment passer de la théorie X à Y mais ce n'est pas l'objet de cette recherche.

2. Modèle de Hersey et Blanchard (1974)

Impact de la maturité des collaborateurs sur la motivation

Le but de ce travail n'est pas d'analyser toute la théorie de la motivation. Ici, je souhaite identifier des pistes pour identifier quel comportement idéal, quel style de supervision il faut adopter en tant que manager pour pouvoir accompagner l'équipe dans la réalisation des objectifs dans des conditions de télétravail et en fonction de l'autonomie des collaborateurs. Il s'agit donc de comprendre le profil du collaborateur et d'adopter une réaction et une stratégie adaptées au type de personne, à sa motivation et à sa maturité.

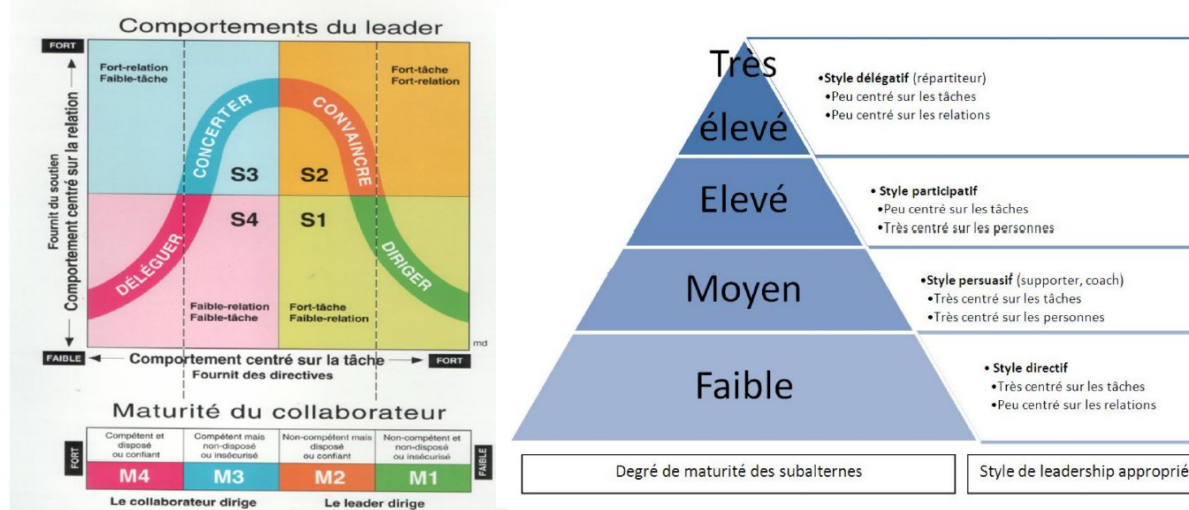
Le modèle de Hersey et Blanchard met en avant le fait que pour optimiser son management, le manager doit s'adapter aux circonstances et aux personnes. Le but final étant de développer l'autonomie du collaborateur et sa motivation.

Leadership situationnel

Le modèle de Hersey et Blanchard ne se limite pas à l'adaptation du manager au degré de maturité du collaborateur. Il prend aussi en compte sa motivation dans le style managérial adopté. Le manager est donc un caméléon qui doit pouvoir s'adapter à son environnement et à ses collaborateurs.

Comme, nous l'avons vu précédemment, l'autonomie est un critère essentiel dans l'insertion du télétravail. Le télétravailleur se retrouve physiquement seul et il convient de se demander comment augmenter cette autonomie et comment gérer un collaborateur en fonction de sa maturité et motivation.

Pour ce faire, je vais me baser sur le modèle de Hersey et Blanchard (1974)



source : Glinne (2020, Chapitre 2, slide 62-63)

Comment motiver un collaborateur lorsqu'il doit disposer d'une plus grande source d'auto-motivation pour travailler dans un contexte à distance ?

Le télétravail implique que les collaborateurs vont se retrouver dans un autre de cadre de travail. De par sa nature, le télétravail implique que les travailleurs vont devoir manifester une plus grande autonomie. Est-ce que cela est possible et/ou adéquat pour tous les collaborateurs ?

Au travers du modèle de Hersey et Blanchard, la maturité du collaborateur augmente avec le degré de compétences et de motivation du collaborateur. On pourrait donc être amené à penser que le télétravail n'est pas imputable à tous les collaborateurs. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle dans la littérature, on constate que le télétravail concerne surtout les travailleurs dits « highly skilled ».

Mais cela ne signifie aucunement que l'implémentation du télétravail pour de nouveaux collaborateurs ne sera pas possible. Cela implique qu'il faut, en tant que manager, adapter son approche par rapport aux collaborateurs qui vont télétravailler.

La relation va donc varier en fonction du degré de maturité du collaborateur.

1) Un collaborateur avec une maturité M1 dit non-compétent et insécurisé

⇒ va avoir besoin d'être dirigé et devra être accompagné dans le travail (style directif).

Alors est-ce vraiment possible dans un contexte de télétravail ?

Il va sans dire que cela s'avérera plus compliqué mais tout le management reposera sur une approche centrée sur les tâches. Le leadership à privilégier sera donc un **leadership directif**. Le manager devra donc établir une planification claire des tâches, donner des instructions et vérifier l'exécution des tâches pour le collaborateur.

Ce type de profil n'est pas à privilégier pour le télétravail mais dans des circonstances où ce n'est pas possible ou de contextes 100% (permanent), il faudra s'adapter et cela se fera par une description claire de la planification des tâches, des instructions, de la vérification des tâches et un accompagnement significatif par le biais d'un formateur ou de supports de formation et via les moyens de télécommunication.

Le problème pour ce type de profil est que le collaborateur n'est pas disposé et s'il présente des freins face au télétravail, comme nous l'avons vu dans l'étude de Illegems et Verbeke (2004), alors on ne peut pas espérer que des effets positifs découlent de l'insertion du télétravail.

2) Collaborateur de maturité M2 dit non-compétent et confiant

⇒ Aura besoin d'un manager coach, un supporter qui va l'encourager et/ou d'un parrain/marraine.

On parlera ici d'un **leadership persuasif**. Les collaborateurs ont plus de compétences que les M1 mais nécessitent d'être convaincus par rapport à la tâche à effectuer.

Est-ce possible dans un contexte de télétravail ?

Le plus grand besoin du collaborateur sera de bénéficier d'un coach et de quelqu'un qui va le former. Le manager pourrait éventuellement déléguer cette tâche de formateur aux collaborateurs M4 afin qu'ils accompagnent au mieux le collaborateur motivé mais qui manque d'expertise.

Est-ce possible dans le contexte distanciel ? Le fait que le collaborateur se sente disposé ou confiant va impacter positivement l'insertion du télétravail dans le processus. Il faudra donc

veiller à ce qu'il soit suivi pour devenir compétent et autonome dans la réalisation de son travail. Cependant ce n'est pas un profil idéal dans un contexte de télétravail permanent vu son manque d'autonomie.

3) Collaborateur de maturité M3

⇒ Le rôle du manager sera ici de se concerter avec le collaborateur.

Le manager devra alors adopter un **leadership participatif**, un management peu centré sur les tâches mais centré sur l'individu pour l'encourager et l'amener à adhérer au projet.

Qu'en est-il dans un contexte distanciel ?

Le superviseur devra se concerter via entretien face-to-face pour échanger des idées. C'est sans aucun doute plus compliqué et il s'avère que le face-to-face fait partie des gros challenges liés au télétravail. Il va falloir clairement expliquer et voir avec le collaborateur ce qui lui crée ce sentiment d'insécurité et comment y remédier.

L'état d'esprit du collaborateur face au télétravail et la perception qu'il en a, doivent absolument être positifs pour que le télétravail puisse avoir un impact positif. Cela reste cependant possible en télétravail mais plus compliqué car la modalité de la communication diffère et il faudra donc s'adapter à ces nouveaux moyens de communiquer. Le but sera ici de centrer sur l'individu et de l'accompagner en tant que personne.

4) Collaborateur de maturité M4

⇒ Rôle du manager est minime = définition des objectifs

Le manager adoptera dans ce cas un **leadership délégitif**. Le manager va pouvoir confier et déléguer des tâches aux M4.

Est-ce possible à distance ?

C'est un profil idéal pour le télétravail. Possibilité d'accompagner et de transmettre au profil M1 et M2.

3. Relation, motivation et communication via les TIC

Plusieurs entreprises travaillent déjà actuellement dans un contexte 100 % distanciel. Cependant, cela s'avère être une plus grande réflexion pour la planification et l'accompagnement des collaborateurs. Le collaborateur devra disposer d'un point de contact et de référence au sein de l'entreprise. Le risque est que le collaborateur livré à lui-même et peu indépendant ne sollicite pas l'aide d'un de ses pairs et se retrouve seul et isolé pour faire face à son travail et cela sans disposer des outils nécessaires pour le réaliser.

On peut irrémédiablement penser aussi que ce type de généralisation ne peut pas être appliqué à tous les individus. En effet, dans l'étude de Verbeke et Illegems citée plus haut, il est fait mention que pour pouvoir avoir un avantage au télétravail et que les effets positifs existent, il faut que le collaborateur et le manager soient « willing ». La perception du télétravail par managers et travailleurs va moduler leur satisfaction et faciliter leur adhésion au concept de travail à distance.

D'autre part, prenons l'exemple d'un nouvel entrant : pour manifester un degré de maturité élevé et un degré d'autonomie élevé, il devra être compétent. Ce qui ne sera a priori pas possible dans un premier temps, surtout si le travail réalisé implique une formation sur les outils et procédures de travail. D'où la nécessité pour le manager d'avoir une planification précise et un accompagnement rigoureux de ce type de collaborateur, soit directement, soit en déléguant cette tâche à un intermédiaire.

La communication traditionnelle n'existera plus et il faudra donc que le manager trouve d'autres moyens de communication pour rester connecté avec le collaborateur.

Selon Nicholas (2014), conférence call, mails, messagerie instantanée et autres outils permettant aux travailleurs de rester connectés deviennent cruciaux dans un contexte de travail à distance aux moyens des TIC. C'est sans aucun doute, un des gros défis du manager. Afin d'assurer un suivi efficace du collaborateur, tout réside dans la planification et dans la nécessité de réaliser régulièrement des entretiens virtuels. Le but sera de jauger la capacité du collaborateur et ses besoins afin qu'il puisse devenir autonome dans son travail.

Souvent, il devient donc nécessaire de formaliser la communication et la coordination en définissant des plages horaires pour partager les connaissances et diffuser l'information.

La présence sur un site de travail permet plus facilement de jauger du travail d'un collaborateur, ne serait-ce que par la possibilité de l'observer. Dans un contexte distanciel, cela n'est pas possible même si l'informatique permet maintenant de compiler des données sur le rendement d'un collaborateur.

N'oublions pas que le manager a avant tout un rôle de responsable de son équipe et à ce titre, il doit créer une relation de confiance avec le collaborateur pour pouvoir l'accompagner au long de son parcours et lui expliquer clairement ce qui est attendu de lui.

Le rôle du manager effectue une transition vers un management plus humain pour se focaliser sur le bien-être de l'individu et l'accompagnement de ses collaborateurs. La relation de supérieur hiérarchique évolue vers une fonction d'accompagnement et de coaching au quotidien.

Il est paradoxal d'observer que la distance va contraindre le manager à devoir plus souvent prendre à part ses collaborateurs pour mieux identifier leurs besoins et leurs attentes dans leur travail. Cela s'explique entre autre par la diminution des interactions informelles qui pourraient survenir dans un cadre de travail et de présence physique. La disparition de contact physique dans un télétravail permanent réduit la possibilité de supposer de l'état ou de la détresse éventuelle d'un collaborateur, d'où l'importance de planifier des séances de face-to-face régulières pour l'appréhender.

On pourrait aussi analyser des théories relatives aux groupes et/ou à la motivation via la pyramide des besoins de Maslow et on verrait qu'une personne, pour se sentir confiante et respectée des autres, a besoin d'avoir un sentiment d'appartenance à un groupe. Dans un contexte à distance, cela devient évidemment plus compliqué à cause de l'appauvrissement

des échanges sociaux. Encore une fois, tout cela est amplifié dans un contexte de télétravail permanent et nécessitera des ajustements plus importants.

En temps normal, pour souder une équipe, il y a les interactions pendant le travail, les temps de pause mais aussi des événements de « team building » qui vont créer un lien de cohésion.⁵

Le contexte de télétravail permanent restera un gros challenge pour organiser des événements ou créer un esprit de « camaraderie ». Il existe des moyens de faire cela virtuellement mais avec la diminution du langage non verbal, on peut supposer un appauvrissement des interactions et donc du lien de l'équipe.

Il est difficile de tirer des conclusions sur ce sujet car il y a très peu d'études qui existent actuellement sur le télétravail permanent. Un télétravail alterné offre toujours plus de marge de manœuvres et de possibilités d'interactions grâce aux jours de présence sur le lieu de travail qui vont encore permettre d'autres leviers d'action traditionnels pour encadrer une équipe.

4. Taskin et Tremblay : Confiance, contrôle et autonomie

Alors non, il ne s'agit pas ici d'accorder une confiance aveugle aux collaborateurs pour qu'ils deviennent autonomes. Il s'agit de réorienter le rôle du manager vers un management adapté à la relation que génère le télétravail.

Autonomie ne veut pas dire de ne plus donner de feedback et/ou de ne plus assurer un contrôle des prestations. Si on se réfère à la CCT85, il est d'ailleurs clairement spécifié que le télétravailleur doit être contrôlé de la même manière que le travailleur présent physiquement.

Comment concilier confiance, contrôle et autonomie ?

Selon Taskin et Tremblay (2010), le télétravail reste une crainte pour l'employeur qui peut l'assimiler à une perte de contrôle. Même si dans plusieurs études, on observe que le contrôle peut être effectué par les TIC et que la technologie permet un contrôle plus rapproché et plus élaboré que via un contrôle classique.

Dans ce contexte distanciel, les télétravailleurs apprécient la distance qu'ils ont avec leur lieu de travail et le sentiment d'autonomie qui y est lié. La surveillance rapprochée peut-être mal perçue par le travailleur et elle s'oppose aux notions de confiance et d'autonomie. Selon Fairweather (1999) et Wicks (2002), il y a un lien entre télétravail et surveillance rapprochée car les TIC permettent un renforcement du contrôle et du reporting (as cited in Taskin et Tremblay, 2010).

En se basant sur l'étude de Valsecchi (2006), Taskin et Tremblay nous présentent plusieurs pistes de contrôle sans contrôle audiovisuel.

⁵ On pourrait analyser la théorie des groupes pour identifier la complexité de l'adhésion d'un membre à un groupe et son acceptation mais ce n'est pas l'objet ici.

En premier lieu, la stratégie dite du **regard collectif**, si la performance n'est pas suffisante alors le manager envoie un message à l'équipe.

Ensuite, le **levier des formations** est utilisé afin d'assurer une forme de contrôle et aussi le contrôle par les pairs. Une autre forme de contrôle extérieure peut aussi être utilisée dans un contexte de télétravail et où il y a des clients qui interviennent, c'est la possibilité de faire des enquêtes de satisfaction juste après l'intervention d'un gestionnaire par exemple.

Dans un contexte où le télétravail va augmenter la responsabilisation et diminuer le contrôle quantité alors d'autres formes de contrôle peuvent apparaître.

En outre, on voit que les télétravailleurs vont être amenés à être **plus réactifs** et à envoyer plus de mails. C'est une manière d'apporter une légitimité au travail qui est fait mais moins visible de par sa nature distancielle.

On observe aussi que les collaborateurs vont préférer un **encadrement dit qualitatif** et moins surveillé via moins de contrôle quantitatif. Cela implique que le rôle du manager va et doit évoluer vers un nouveau rôle de **coach**.

Pour ce qui est de la problématique du contrôle et de l'autonomie du travail, Taskin et Tremblay identifient le télétravail comme une nouvelle forme organisationnelle qui va nécessiter les deux éléments (autonomie et contrôle) pour se dérouler dans un climat favorable.

Ainsi, l'autonomie et le contrôle semblent être deux éléments à combiner et non pas dissociatifs. D'une part, le travailleur doit avoir plus d'autonomie et se montrer indépendant pour gérer ses tâches quotidiennes. D'autre part, le contrôle par une approche orientée contrôle des objectifs et des résultats. Dans ce cadre-là, nous pouvons voir l'autonomie et le contrôle comme complémentaire.

EN BREF

Ce point sur les défis pour le style de management a pour but d'explicitier quelle attitude managériale adopter en fonction des nouvelles modalités de travail. Nous avons aussi identifié l'incidence de l'attitude du manager sur ces collaborateurs via le modèle de Mc Gregor et le Modèle de Hersey et Blanchard. Nous révélons également le lien entre la relation, la motivation et la communication via les TIC. Le point 4 met en évidence le lien qu'il y a entre confiance, contrôle et autonomie à l'aide de l'analyse de Taskin et Tremblay.

Chapitre 3. Récapitulatif, crise COVID et recommandations au manager dans une situation de télétravail

Introduction

Le but de ce chapitre va être de confronter les deux chapitres évoqués précédemment pour comprendre et identifier comment concilier le télétravail et le management. La finalité étant d'identifier des recommandations à destination du manager dans une situation de gestion en télétravail. Nous ferons également un ex-cursus en nous intéressant à l'actualité et à la problématique de la crise sanitaire qui a modulé certaines préconceptions et permis de franchir des obstacles qui semblaient défavorables à l'insertion du télétravail. Néanmoins, il va sans dire que les conclusions et les aboutissants de cette crise ne seront réellement observables qu'après la crise en question et qu'une fois que le télétravail ne sera plus une contrainte en partie légale et imposée par le gouvernement.

1. Récapitulatif

Chapitre 1

⇒ voir chapitre 1 pour retrouver les sources et analyses qui expliquent le développement ci-dessous.

La chapitre 1 sur la mise en contexte permet donc de dresser le cadre et de comprendre ce qu'est le télétravail et ce que signifie être manager.

L'élément essentiel à retenir sur le télétravail est qu'il se définit par rapport à trois axes : la fréquence, l'usage des TIC et la distance. Il est aussi important de rappeler que nous nous intéressons à deux catégories de télétravail : **le télétravail alterné et le télétravail permanent**.

Ensuite, les études antérieures à la crise sanitaire nous montrent que ce sont surtout les fonctions encadrantes qui entrent dans les critères « idéaux » pour le télétravail et qui sont davantage représentées. Les analyses démontrent que cela concerne également les **profils « hautement qualifiés »** et cela s'explique entre autre par le fait que ces profils qualifiés travaillent dans les secteurs éligibles pour télétravailler et sont **autonomes**.

Le chapitre 1 définit aussi ce qu'est un manager et définit ce qu'est le management. Pour rappel, le management est la gestion au sens large mais dans cette étude nous nous intéressons surtout au **management humain** divisé entre gestion des ressources humaines et gestion d'équipe. Nous identifions également les compétences techniques, humaines et conceptuelles dont le manager doit faire preuve. A l'aide du modèle de Herzberg (1989), nous avons identifié les 10 rôles clés du manager.

chapitre 2, point A

⇒ voir chapitre 2 pour retrouver les sources et analyses qui expliquent le développement ci-dessous.

Nous avons identifié au travers de cette partie, les avantages et inconvénients liés au télétravail, les compétences pour le manager en télétravail, l'impact des TIC et comment mobiliser le groupe vers un objectif commun.

Concernant les avantages et inconvénients, nous allons principalement reprendre les points négatifs qui permettront d'amener des recommandations. Nous retiendrons donc **l'isolement social, le manque de contrôle direct, un problème de transfert de l'information et du savoir, un impact négatif sur le travail d'équipe et un manquement sur les activités nécessitant un contact en face à face.**

Pour ce qui est des compétences pour le manager, elles reprennent les compétences du chapitre 1 mais en y insérant la composante du télétravail. On distingue tout au long de ce chapitre toutes une série de compétences du manager qui doivent évoluer et s'aligner avec les nouvelles modalités du télétravail.

Ces nouvelles compétences sont des conséquences directes du travail à distance. Nous identifions pour le manager la grande **importance de l'usage des TIC**, des outils de reporting via les TIC, une **vigilance accrue de la transmission du message** et de son contenu car le langage non verbal tend à disparaître à distance, **une importance plus grande dans l'écoute** et dans le rôle de motivateur du manager.

Tous ces évolutions, ces éléments et les enquêtes ont permis d'établir une augmentation de l'importance du « **lien chaud** » qui réfère à la communication, au soutien moral et à l'écoute des collaborateurs mais aussi l'importance d'un « **lien froid** » qui est l'axe qui réfère à la formulation d'objectifs clairs et mesurables pour encadrer le télétravail.

Communiquer est vraiment un rôle clé du manager. Cela semble paradoxal dans un contexte où la communication directe et visuelle s'est substituée à la communication écrite et aux télécommunications. Mais c'est justement ce climat de communication appauvrie qui amène le manager à devoir s'adapter.

Chapitre 2, point B

⇒ voir chapitre 2 pour retrouver les sources et analyses qui expliquent le développement ci-dessous.

Le point B du chapitre 2 analyse au travers de plusieurs théories comment gérer l'autonomie et la motivation des collaborateurs.

La première théorie issue du modèle de Mc Gregor nous démontre donc l'importance de la **perception du manager vis-à-vis de son équipe** pour induire de l'autonomie au sein de l'équipe, l'autonomie étant une compétence plébiscitée pour permettre l'insertion du télétravail.

La seconde théorie issue du modèle de Hersey et Blanchard nous explique l'importance de la **situation sur le leadership à adopter**. Cette théorie met aussi en exergue l'importance des caractéristiques intrinsèques des individus face au travail par rapport à deux facteurs : **la**

maturité et la motivation face à la tâche à réaliser. Cela permet de comprendre que le manager doit être un caméléon dans son environnement et adapter son management aux individus.

Ensuite, nous analysons l'impact des modalités de la télécommunication sur le rôle du manager et sur les points évoqués précédemment. Nous reprenons également le travail de Taskin et Tremblay pour comprendre le lien entre confiance, contrôle et autonomie.

2. Impact de la crise liée à la COVID19

Analyse de son impact et de sa généralisation pendant la crise

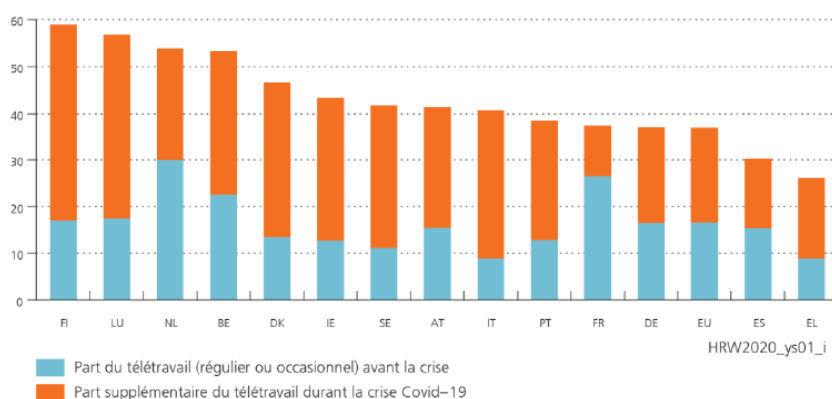
Selon le rapport du conseil supérieur de l'emploi belge (2020), on observe une corrélation positive entre la crise sanitaire et l'augmentation du télétravail. Cela s'explique par l'obligation imposée par les états de généraliser le télétravail pour toutes les entreprises où c'était possible et cela dans le but de diminuer la propagation du virus.

A cet égard-là, on observe que dans certains secteurs le télétravail et son application ont plus que doublé. Cela est évidemment plus marqué dans les secteurs où le télétravail est possible. Cela réduit le champ des possibles et de la généralisation du télétravail dans les secteurs manuels ou dans les secteurs peu propices à sa mise en place.

C'est observable non seulement en Belgique mais aussi dans beaucoup d'autres pays où cette augmentation significative a également été observée.

Hausse de la proportion de télétravailleurs durant la crise COVID-19 (as cited in conseil supérieur de l'emploi, p.102)

(total = % de salariés qui ont eu recours au télétravail du fait de la crise, avril 2020)



Source: Eurofound, Survey Living, working and COVID-19.

Il s'agit de la représentation liée à la situation d'avril 2020. On observe des augmentations très significatives de plus de 100% par rapport à la valeur initiale dans plusieurs pays tels que : Luxembourg, Danemark, Belgique, Portugal, ... Ces chiffres ne sont cependant pas stables pendant la crise et sont à nuancer.

Transition des fonctions éligibles grâce au confinement ?

La situation sanitaire liée à la COVID a permis de montrer qu'il était possible d'étendre le télétravail à un nombre encore plus grand de collaborateurs que juste les fonctions encadrantes ou hautement qualifiées. Cet incident a été un changement et une révolution pour l'essor du télétravail.

Si on l'assimile à la théorie du changement de l'école de Palo Alto, on peut alors considérer le confinement comme un élément fortuit qui amène un changement de type 2 (Watzlawick, Weakland et Fisch, 2014). Il n'est évidemment pas encore possible de voir les changements qui seront amenés par le confinement sur le télétravail et sa généralisation mais on peut constater qu'il a obligé une grande partie des entreprises à insérer le télétravail pour leur personnel et à repenser la structure du travail traditionnel.

En effet, la contrainte et la décision du gouvernement d'imposer le télétravail pour les entreprises (sauf si cela s'avère impossible en raison de la tâche à effectuer) a obligé les employeurs à s'adapter rapidement et à généraliser la pratique du télétravail dans une plus grande mesure.

Hausse significative du télétravail en général et du télétravail permanent

Il existe des études récentes de l'ERMG, Eurostat et Eurofound, Survey Living, Working and COVID-19 qui montrent l'augmentation du télétravail pendant la crise sanitaire. On passe en Belgique de plus ou moins 20 % de télétravailleurs avant la crise à 53% atteints pendant la crise (as cited in Conseil supérieur de l'emploi, 2020). Le taux de 53% n'est pas stable pendant la crise. Le taux de télétravail pour 2020 était très élevé en début de crise et a diminué progressivement. Le télétravail permanent a aussi été remplacé par de l'alterné dans certains cas ou par du travail sur site dans d'autres cas.

L'étude du conseil supérieur de l'emploi nous a permis de voir que la proportion de télétravailleurs permanents et travaillant plus de 1 jour/semaine a augmenté significativement pendant la crise. Les travailleurs permanents étaient très peu représentés avant la crise sanitaire.

Cependant nous n'avons pas encore beaucoup de feedback et de recul pour pouvoir analyser l'impact à moyen et long terme sur cet élargissement du télétravail. Est-ce que des pratiques qui ont été appliquées dans un contexte spécifique vont perdurer ? Dans quelles mesures ces pratiques d'augmentation du télétravail vont se concrétiser dans le futur ? Comment va se structurer le travail de demain ?

Il est relativement difficile de tirer des conclusions et des études postérieures permettront sans doute de mieux comprendre le phénomène. Il conviendra d'analyser la situation des télétravailleurs lorsque la situation sera rentrée dans l'ordre. On pourra alors voir si le télétravail restera applicable et si on dessinera de nouvelles modalités dans le travail.

Un changement structurel ?

Comme expliqué dans le point précédent, il est difficile de tirer des conclusions sur base de ce qui a été observé pendant la crise sanitaire où la dimension du télétravail a été rendue obligatoire par les états.

De fait, une adaptation rapide des systèmes IT des entreprises a été nécessaire pour pouvoir faire face à l'implémentation du télétravail chez la plupart des collaborateurs. Je peux vous faire part de mon expérience personnelle. Elle n'a pas pour but de tirer des conclusions mais

juste d'illustrer le changement qui pourrait survenir dans la façon d'appréhender le télétravail par les entreprises.

Je travaille dans le secteur bancaire qui est donc un des secteurs favorables à l'insertion du télétravail. Avant la crise, aucun salarié, à part quelques cadres, n'avait la possibilité de télétravailler. La crise a amené l'entreprise à réagir et s'adapter rapidement.

Du jour au lendemain, les 200 salariés ont télétravaillé dans un contexte de télétravail permanent. Cela a nécessité un travail conséquent pour que les serveurs soient stables et également au niveau de l'organisation du télétravail. Cependant, après quelques jours pour s'adapter au niveau du matériel et quelques jours ou semaines pour optimiser les processus de travail, on peut maintenant télétravailler de manière permanente. Cela a été rendu possible par l'évènement fortuit qu'a été le confinement.

Dans mon cas, l'entreprise a décidé après la crise de permettre aux salariés de télétravailler deux jours par semaine après le retour à la normale. On passe donc d'une situation où c'était considéré comme impossible à une situation devenue une nouvelle composante du contrat de travail.

Est-ce que cela va amener un changement structurel ? Est-ce que ce changement va se produire dans beaucoup d'entreprises ?

C'est évidemment difficile de l'observer en ayant si peu de recul et il faudrait sans aucun doute comparer les chiffres du télétravail avant la crise et deux ans après la crise pour voir si le télétravail a été une révolution ou juste un évènement passager pour répondre à un problème. Est-ce que le cas observé dans mon entreprise sera également similaire dans les autres entreprises ?

Je pense qu'il est trop tôt pour pouvoir l'affirmer.

Charges mentales et perspectives futures ?

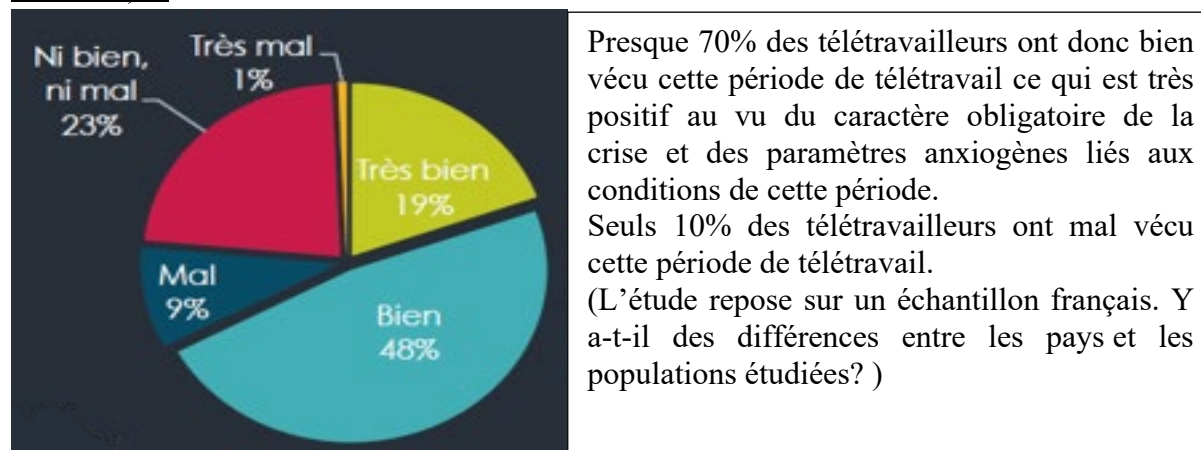
On peut aussi s'intéresser à la charge mentale qu'amène le télétravail permanent suite à son augmentation en période de COVID. On peut par exemple prendre l'analyse de Dubois, Fenzy et Le Gonidec (2020). Encore une fois cela reste à nuancer et ne permettra pas de tirer des conclusions à long terme. Il faut prendre les résultats de cette étude en restant critique car les caractéristiques de la population étudiée ne sont pas précisées. De plus, nous pourrions également nous demander si la taille de l'échantillon est suffisante. L'idée reste ici néanmoins de dégager une tendance.

Il reste intéressant d'observer l'expérience mentale du télétravail sur les travailleurs. Il ne faut évidemment pas perdre de vue que l'augmentation du télétravail a aussi été liée à des interdictions de sortir de chez soi, à la limitation des déplacements, à la limitation des contacts sociaux et à un climat globalement anxiogène.

Alors même si l'expérience du télétravail a pu être négativement impactée par les conditions sanitaires, nous pouvons malgré tout observer dans le graphique ci-dessous le retour

d'expérience des télétravailleurs et ainsi avoir une idée de leurs perceptions du télétravail dans une situation de télétravail significativement accrue.

Graphique : Comment avez-vous vécu cette période de télétravail en confinement (de mi-mars à fin-mai) ?

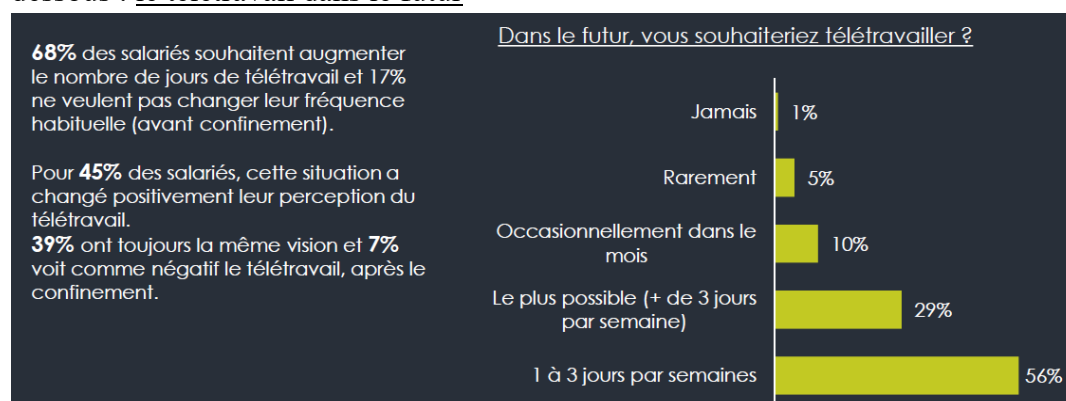


Source : Dubois, Le Gonidec et Fenzy (2020)

On peut s'interroger sur les raisons qui expliquent que 10% des télétravailleurs ont mal vécu cette période. L'étude met ainsi en exergue une série de raisons que donnent les répondants. On retrouve les facteurs suivants : absence de contact visuel (un point qui est donc relatif à l'isolement social et qui semble à son comble en télétravail permanent), un manque d'outils/mobiliers et un impact négatif de l'entourage familial.

L'entourage familial peut être perçu négativement ou positivement en fonction du contexte de chaque salarié. Pour rappel, les enfants avaient également été assignés à résidence pendant cette période et pouvaient donc être une contrainte supplémentaire et une source de perturbation dans le travail. Le télétravail confiné est intéressant pour observer l'augmentation du télétravail mais reste un télétravail confiné qui présente des conditions et modalités différentes par rapport au télétravail habituel.

L'étude pose également la question du télétravail dans le futur. Quelle perspective pour le télétravail dans le futur ? Pour illustrer ce point, nous nous intéresserons au graphique ci-dessous : le télétravail dans le futur



Source : Dubois, Le Gonidec et Fenzy (2020)

Ainsi, on retrouve plus de 80% des télétravailleurs qui sont prêts à travailler à distance 1 jour par semaine ou plus. Il y a quasiment 29% des télétravailleurs qui souhaiteraient travailler dans un contexte distanciel plus de trois jours par semaine.

On observe également que 45% des télétravailleurs ont changé positivement leur perception du télétravail. Cette dernière observation est pertinente si on la met en relation avec le fait qu'une perception positive du télétravail est indispensable pour amener les effets positifs liés au télétravail si on s'appuie sur l'étude de Illegems et Verbeke (2004).

Le confinement, un élément favorable à l'insertion du télétravail mais défavorable à des conditions de représentativité pour un télétravail en conditions normales.

L'étude de Guardiola nous montre que le confinement exacerbe les émotions, ainsi certains travailleurs voient cette période comme une opportunité de prendre du temps pour leur vie privée tandis que d'autres ressentent les aspects négatifs plus fortement. Le télétravail en confinement peut alors générer de la peur, une impression de régression dans l'élan personnel, un sentiment d'abandon et/ou une solitude accrue (as cited in Le Gonidec, 2020, p.6).

Au travers de l'étude de Dubois, Fenzy et Le Gonidec (2020), on constate que ce phénomène d'exacerbation des émotions évolue au fur et à mesure que les semaines avancent. Les émotions positives diminuent tandis que les émotions négatives augmentent au long du confinement.⁶

Cette exacerbation des émotions s'explique aussi par des conditions de travail au domicile pas toujours adaptées : enfants présents à la maison, pas de pièce dédiée et donc nécessité de travailler dans une pièce partagée (Lambert, Cayouette-Remblière, Le Roux, Bonvalet, Girard et Langlois, 2020).

Tous ces éléments ne sont pas qu'imputables au télétravail mais aux spécificités et aux différences générées par la crise. Il s'agit donc de faire attention à ne pas confondre le télétravail confiné et le télétravail habituel.

3. Recommandations au manager

Le point précédent sur la crise COVID nous a montré que le confinement a favorablement augmenté l'utilisation du télétravail par les entreprises et aura probablement un impact bénéfique sur sa pratique dans le futur. La crise sanitaire aura certainement été un terreau favorable à l'observation de l'élargissement de la pratique du télétravail. Il reste à voir comment se structurera le télétravail à l'avenir et dans une situation qui ne l'imposera pas comme une contrainte étatique pour les entreprises. Quelles seront les répercussions durables sur les travailleurs et managers ? Ce point sera probablement l'objet d'études ultérieures.

Le but de ce travail n'est pas d'analyser comment gérer le télétravail en confinement mais bien de l'étudier dans une situation ordinaire et avec climat qui ne se veut pas anxiogène comme a pu l'être le télétravail confiné.

⁶ Graphique en annexe 4

Comme analysé précédemment, l'enjeu du télétravail diffère dans un cadre alterné ou permanent. Le télétravail alterné, si c'est possible, sera toujours à privilégier par le manager. Tout simplement, parce qu'il est plus facile à mettre en place et qu'il permet de maintenir un contact avec l'entreprise.

Mais certaines entreprises et fonctions commencent déjà à envisager le télétravail permanent comme nouvelles modalités de travail et comme un moyen de réduire les coûts liés à la location ou à la possession d'un bâtiment. C'est aussi une manière de séduire une nouvelle sorte de travailleurs qui recherche plus de flexibilité et un plus grand sentiment d'autonomie.

Nous allons donc tenter de formuler des recommandations à destination du manager en situation de télétravail, sur six points : recommandations organisationnelles, choix des télétravailleurs, équipements, recommandations techniques, recommandations communicationnelles, évaluation.

3.1. Recommandations organisationnelles

Quel type de télétravail choisir : **alterné ou permanent** ?

Comme évoqué tout au long de l'étude, les enjeux et contraintes liés à l'organisation du télétravail vont varier en fonction du type de télétravail choisi.

Il sera plus facile d'insérer le télétravail alterné dans l'entreprise et cela limitera significativement les contraintes liées au télétravail. Notre conseil serait donc de privilégier un télétravail de 1 à 2 jours par semaine maximum et cela afin de réduire les risques d'isolement du télétravailleur ce qui devient un enjeu significatif dans un télétravail permanent.

D'autant plus s'il s'agit d'une transition d'un travail présentiel vers un travail distanciel du jour au lendemain, il faudra bien suivre et monitorer les résultats liés à l'insertion du télétravail pour jauger de sa pertinence et de son efficacité.

Il serait réducteur de dire qu'il ne faut jamais envisager le télétravail permanent, chaque entreprise présente ses propres caractéristiques et des enjeux différents par rapport à son activité. Le télétravail permanent peut présenter des avantages mais va impliquer une plus grande adaptation du manager et du télétravailleur. L'organisation du travail va aussi impliquer que toutes les tâches doivent être réalisables à distance tandis qu'un télétravail alterné peut impliquer que le salarié gère des tâches plus administratives et digitales à domicile.

3.2. Recommandations de choix des télétravailleurs

Suite à l'étude de Illegems et Verbeke (2004), nous avons vu qu'un critère important pour choisir le collaborateur est **sa satisfaction liée à son insertion dans le télétravail**.

Si le collaborateur ne perçoit pas de satisfaction par rapport à cette nouvelle modalité de télétravail, aucun effet positif ne pourra se matérialiser. Alors l'idée ici est de **donner le choix aux collaborateurs** et que le télétravail soit présenté comme une opportunité et non pas

comme une obligation. Il serait idéal que ces nouveaux télétravailleurs voient un avantage dans le télétravail.

Ce concept de choix est peu propice dans un contexte distancié permanent mais ce point peut certainement être évoqué lors de l'entretien d'embauche avec le candidat afin qu'il soit conscient et réceptif face au télétravail qui constituera son travail au quotidien.

Ensuite, on peut remettre en avant des caractéristiques et compétences idéales dont doit disposer le télétravailleur. Il va s'agir de préférer les **collaborateurs autonomes et à l'aise avec les outils des TIC**. On peut se référer au développement lié au modèle de Hersey et Blanchard (1974) pour illustrer ce point. Le **degré de maturité élevé du collaborateur** va influencer sur son autonomie et donc sa capacité à télétravailler ou du moins va influencer l'encadrement dont il devra bénéficier. **L'encadrement du collaborateur va donc varier en fonction de la situation et de son degré d'autonomie.**

Les recommandations ne sont pas d'exclure des travailleurs sur base d'un choix de la hiérarchie mais bien de prendre en compte les facteurs facilitants du télétravail pour l'insérer. Si le futur télétravailleur ne répond pas aux caractéristiques de maturité, d'autonomie, de compétences IT, alors il faudra adapter son encadrement et prévoir des moyens tels que la formation, l'accompagnement et le coaching pour qu'il puisse s'adapter dans les meilleures conditions.

3.3. Recommandations liées aux équipements

Pour être certain du choix du télétravailleur, il va falloir s'assurer qu'il dispose du **matériel suffisant** pour effectuer son travail. D'une part, le **matériel et l'assistance** fourni par l'entreprise et d'autre part le **mobilier pour effectuer son travail à domicile doivent être suffisants.**

L'article 9 de la CCT 85 spécifie que l'employeur est tenu de fournir les équipements nécessaires ou de payer les frais liés à l'utilisation d'un équipement personnel au télétravailleur. L'article 7 de la CCT 149 (valable jusqu'au 31/12/2021) fait suite à l'augmentation massive du télétravail et vient également compléter les modalités sur le télétravail confiné.

Il y a donc un cadre qui définit les obligations de l'employeur de mettre à disposition ou de payer les frais liés à l'utilisation d'un matériel pour exercer le travail à distance.

Le rôle du manager sera ici de veiller à ce que le télétravailleur dispose du matériel adéquat pour effectuer son travail à distance. Le plus souvent, le travailleur aura besoin d'une connexion internet, d'un ordinateur et d'un support en cas de panne pour effectuer son travail.

Fournir le matériel, c'est un aspect mais il va de soi que par la nature de l'habitation, du mobilier ou de la composition familiale, les télétravailleurs seront dans un environnement plus ou moins propice pour travailler. On peut alors se demander si le télétravailleur peut

effectuer son travail dans les meilleures conditions et sans voir celui-ci perturbé par des conditions domestiques défavorables.

Cela sera d'autant plus significatif dans le cadre d'un travail permanent. Il ne va pas ici s'agir de meubler ou reloger le collaborateur mais bien de vérifier qu'il soit dans un environnement propice pour télétravailler et sinon essayer de trouver des pistes de solutions via le dialogue.

3.4. Recommandations techniques

Il est indispensable pour le manager et la gestion des télétravailleurs de **se former aux moyens de communications liés aux TIC**. Dans ce contexte distanciel, le manager n'aura d'autre choix que de communiquer avec les collaborateurs via les outils TIC.

Il doit donc pouvoir utiliser **les outils de communication**, que ce soit par mail, via conférence call, via téléphone ou d'autres outils liés à la communication directe.

Dans un cadre de travail à distance, la supervision directe fait place à un nouveau monitoring et le manager doit être capable de monitorer le travail de ses équipes à distance. Il doit donc être capable d'utiliser les **outils de monitoring**.

3.5. Recommandations communicationnelles

Encore une fois, c'est d'autant plus important dans un contexte de télétravail permanent mais un des risques déterminants de la composante du télétravail reste associé au risque d'isolement social.

Pour prévenir ou atténuer ce sentiment, le manager va devoir **formaliser les échanges** en planifiant **régulièrement** des réunions face à face par ordinateur pour que le collaborateur se sente accompagné et soutenu. C'est non seulement nécessaire pour soutenir le collaborateur mais aussi pour organiser des moments d'échange de connaissances et d'informations.

Comme nous l'avons vu, il est aussi essentiel d'accorder une importance au contenu de l'échange. En effet, vu le contexte distanciel et la diminution des interactions ou l'impossibilité de disposer des informations non verbales, le manager devra apporter un plus **grand soin au message et au contenu** qu'il transmet à son collaborateur.

Non seulement formaliser régulièrement des échanges avec les collaborateurs diminuera le risque d'isolement social mais ce sera aussi le moment pour le manager de jauger comment se sent le télétravailleur et sa motivation.

La nouvelle modalité du travail liée au télétravail implique que le rôle du manager bascule d'un rôle de superviseur « contrôleur » vers **un rôle de « motivateur »** et de support pour l'équipe.

Le manager, en fonction du type de collaborateurs, peut envisager de mettre en place des référents en cas de questions sur le processus de travail et des points de contact pour les problèmes liés à l'usage des outils informatiques.

3.6. Recommandations liées à l'évaluation

La transition du travail traditionnel vers un travail distanciel implique qu'en tant que manager, il y aura une évolution vers un style de management adapté. Il va falloir que le contrôle visuel bascule vers une **méthode d'évaluation basée sur l'évaluation des objectifs ou des résultats**.

Pour permettre cette évaluation, il faut que les objectifs aient été fixés et définis très clairement par le manager pour les télétravailleurs. Il y a donc une plus grande importance donnée à la **formulation d'objectifs individuels et clairs**.

Le but est dans ce contexte de définir des **règles de contrôle précises** car il faut que le télétravailleur comprenne précisément ce qui est attendu de lui. Le rôle du manager sera d'adapter son management en tenant compte des besoins de chacun et de favoriser un maillage entre les membres de l'équipe.

Comment adapter son management dans le cadre de l'évaluation ? Il convient de se demander à quelle fréquence on va donner du feedback aux collaborateurs, refaire le point sur le travail accompli et vérifier l'atteinte des objectifs collectifs et individuels. Cela dépendra d'un collaborateur à un autre, du degré d'autonomie, de l'encadrement nécessaire et des objectifs qui auront été fixés.

4. Limites de l'analyse

Il est important de rester conscient que cette étude reste une revue de littérature et tente de lier le concept de télétravail et management. Elle n'est en aucun cas une étude empirique qui va apporter des éclaircissements statistiques sur le sujet étudié.

Pour rappel, nous ne nous sommes intéressés qu'au contexte de télétravail alterné et permanent. Ce qui limite le champ de l'étude.

Concernant les répercussions de la crise sanitaire, il est encore difficile de tirer des conclusions claires suite à ce phénomène. Les modulations long terme du télétravail seront à revoir après un retour à la normale cela afin d'identifier s'il y a des différences significatives par rapport à la situation de 2018.

Tout comme le mentionne le modèle de Hersey et Blanchard avec la théorie du leadership situationnel, nous pensons qu'il faut rester conscient des limites de notre travail qui ne se focalise pas sur un secteur précis ou sur une entreprise spécifique.

En effet, nous pensons que chaque secteur présente des spécificités propres et que télétravailler dans un secteur ne présentera pas nécessairement les mêmes enjeux en fonction du secteur d'activité ou de l'entreprise étudiée. Il pourrait être intéressant de se focaliser sur un secteur d'activités précis et d'étudier plusieurs entreprises du secteur concerné pour observer et tirer des tendances pour le télétravail et pour la gestion du personnel.

Conclusion

Ce travail de fin d'étude avait pour but d'identifier comment concilier le management et le télétravail. Cette analyse n'est pas une étude empirique mais une revue de la littérature qui veut compléter la littérature encore peu présente sur la jonction entre télétravail et management. C'est un sujet vaste et l'étude pourrait faire l'objet d'un ouvrage à part entière si on prenait tous les aspects y afférents.

C'est pourquoi nous avons, au travers du chapitre 1, décidé de définir les concepts de télétravail et de management pour ensuite délimiter la recherche en nous focalisant sur le télétravail alterné, permanent et le management humain.

Ensuite, nous avons abordé les défis rencontrés par le manager dans une gestion distancielle pour analyser si de nouvelles modalités se dessinaient pour le rôle de superviseur. Nous avons donc pu identifier et mettre plusieurs éléments en exergue.

Le premier constat est l'évolution de la relation managériale avec les collaborateurs et une plus grande importance donnée à la communication, à l'écoute, au soutien, à la fixation d'objectifs clairs, au développement des collaborateurs, ...

Le second constat est l'impact de la communication électronique sur la relation et la nécessité d'avoir de nouvelles compétences techniques pour pouvoir assurer ce rôle de superviseur en télétravail.

Nous avons ensuite constaté l'importance de la relation entre manager et collaborateur et identifier l'importance de la perception du manager sur l'autonomie de son équipe. Nous avons aussi analysé les profils des collaborateurs en fonction de leur maturité et déterminé leur adaptabilité face au télétravail. Cela nous a permis de révéler l'importance du lien entre confiance, contrôle et autonomie.

Nous avons également analysé l'actualité relative à la crise sanitaire et avons pu disposer de plus d'analyses et d'études sur des situations de télétravail intensifiées. Ces observations sur le télétravail confiné nous ont permis de mieux cerner les possibilités d'expansion du télétravail, d'appréhender l'impact psychologique d'un télétravail permanent (peu présent dans la littérature) et d'imaginer des perspectives futures.

Tous ces points nous ont donc permis d'établir une liste de recommandations à destination du manager. Nous avons de la sorte pu établir des recommandations organisationnelles, communicationnelles, techniques et des recommandations liées à l'évaluation, aux équipements et au choix des collaborateurs. L'impact de la crise sanitaire a été un tremplin pour l'étude et l'observation du phénomène du télétravail.

Cependant, il nous reste maintenant à nous demander quels seront les effets à long terme sur le télétravail et le management. Est-ce que les modalités qui se sont dessinées dans un cadre obligatoire vont perdurer dans les prochaines années ? Il serait sans doute intéressant de faire une étude a posteriori pour voir s'il y a réellement eu un changement sur les fonctions

éligibles, le taux de télétravailleurs et le taux de télétravail permanent. Notre monde est en mouvement perpétuel et il va sans dire que l'enjeu est de se repenser systématiquement et de s'adapter aux nouvelles modalités qui évoluent sans cesse.

Bibliographie

Aguiléra, A., Lethiais, V., Proulhac, L. et Rallet, A. (2016). « Le télétravail, un objet sans désir ? » *Revue d'économie régionale et urbaine*, 1, 245-266. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2016-1-page-245.htm>

Bayle, E. (2007). « Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. » *Staps*, 75(1), 59-81. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-staps-2007-1-page-59.htm>

Boisard, P. (2020). « Pour un bon usage du télétravail. » *Cadres*, 487, 4-15. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/348266848>

Bonvalet, C., Caouette-Remblière, J., Guéraud, E., L'anglois, L., Lambert, A. et Le Roux, G. (2020). « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les français ». *Population & Sociétés*. 579(7), 1-4. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-population-et-societes-2020-7-page-1.htm>

Conseil supérieur de l'emploi. (2020). *Etat des lieux du marché du travail en Belgique et dans les régions dans le contexte du COVID-19*. Rapport belge, juillet 2020. Bruxelles, Conseil supérieur de l'Emploi. Retrieved from <https://cse.belgique.be/fr/accueil/rapports-avis/rapports-2020/etat-des-lieux-du-marche-du-travail-en-belgique-et-dans-les-regions-dans-le-contexte-du-covid-19>

Convention collective de travail (belge) n° 85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail, modifiée par la convention collective de travail n° 85 bis du 27 février 2008.

Convention collective de travail (belge) n° 149 du 26 janvier 2021 concernant le télétravail recommandé ou obligatoire en raison de la crise du coronavirus.

D'amours, L. (2001). *Télétravail, concilier performance et qualité de vie*. Montréal, Canada : I.Q. Collectif d'auteurs.

Dambrin, C. (2004). « How does telework influence the manager-employee relationship ? » *International journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374. <http://dx.doi.org/10.1504/IJHRDM.2004.005044>

Dubois, C., Le Gonidec, N. et Fenzy, C. (2020). « Quand la charge mentale parle des effets du télétravail en confinement. » *Digital intelligence for human*. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.13463.39845>

Fernandez, V., Guillot, C. et Marraud, L. (2014). « Télétravail et "travail à distance équipé" ». *Revue française de gestion*, 238(1), 101-118. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-1-page-101.htm>

Forgacs, T. (2010). « Empirical research findings on telework: Management experiences and attitudes. » *Business and Economic Horizons*, 1(01), 6-13. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/45452014_Empirical_research_findings_o

n_telework_Management_experiences_and_attitudes/fulltext/0ffbb3200cf2c250b171e988/Empirical-research-findings-on-telework-Management-experiences-and-attitudes.pdf

Frank, E. et Gilbert, P. (2007). « Manager le travail à distance : L'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle. » *Marché et organisations*, 4(2), 167-188. Retrieved from <http://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2007-2-page-167.htm>

Glinne, H. (2020). Chapitre 0, Intro et modalités du cours [diapositives]. https://www.student-corner.be/pluginfile.php/992058/mod_resource/content/1/MGEHC2113%20Intro%20et%20modalit%C3%A9s%20du%20cours%202020-21.pdf

Glinne, H. (2020). Chapitre 2, Leadership – cours distanciel [diapositives]. https://www.student-corner.be/pluginfile.php/992763/mod_resource/content/1/MGEHC2113_S2%20Leadership_module%20sur%20genially.pdf

Glinne, H. (2020). Chapitre 4, Evaluation et reconnaissance [diapositives]. https://www.student-corner.be/pluginfile.php/992767/mod_resource/content/1/MGEHC2113_S4%20Eval%20et%20reconnaissance%202020-21%20%C3%A9tudiants.pdf

Glinne, H. (2020). Chapitre 6, Accompagner le changement [diapositives]. https://www.studentcorner.be/pluginfile.php/1017344/mod_resource/content/0/MGEHC2113_S6_Accompagner%20le%20changement%202020-1%20%C3%A9tudiants.pdf

Illegems, V. & Verbeke, A. (2004). « Telework : what does it mean for management ? » *Long range planning*, 37, 319-334. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>

Kirby, L. et Barger, N. (1995). *The Challenge of change in Organization: helping employees thrive in a new frontier*. Indiana, USA : Davies-Black.

Lasfargue, Y. & Fauconnier, S. (2015). *Télétravail salarié : comment concilier liens de subordination et marges de liberté ?* Rapport français, Oberggo. Retrieved from <http://observatoireportagesalarial.fr/teletravail-salarie-comment-concilier-liens-de-subordination-et-marges-de-liberte/>

Le Robert de poche, (2013). Télétravail. Dans Dictionnaire.

Lievens, L. (2019). Slides séance 2 [diapositives]. https://www.studentcorner.be/pluginfile.php/1053377/mod_resource/content/1/S%C3%A9ance%20%20Axiomes%20et%20pr%C3%A9alables.pdf

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York, USA : The Free Press.

Nicholas, A. (2014). *Management and telework : Encyclopedia of Business Analytics and Optimizations*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/271444557>

Pardeep, K. (2015). « An analytical study on Mintzberg's framework : managerial roles. » *International journal of research in management & business studies*, 2(3), 12-19. Retrieved from <https://ijrmbs.com/vol2issue3/drpradeep.pdf>

Plane, J-M. (2015). *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*. Paris, France : Dunod.

Robbins et a., (2014). *Management, L'essentiel des concepts et pratiques (9è éd.)*. Paris : Pearson.

Ruiller,C., Dumas,M. et Chédotel,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), 3-28.
<http://dx.doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>

SPF mobilité et transports. (2018). *Chiffres clés du télétravail en Belgique. Rapport belge*, mars 2018. Retrieved from
https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/resources/files/chiffres_cles_teletravail.pdf

Taskin, L. (2006). « Le télétravail en manque de régulations. » *Regards économiques*, 37, 1-14. Retrieved from https://www.regards-economiques.be/index.php/index.php?option=com_reco&view=article&cid=46

Taskin,L. (2006). « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. » *Revue Interventions économiques*, (en ligne), 34.
<http://dx.doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Taskin,L. et Tremblay, D-G. (2010). « Comment gérer des télétravailleurs ? » *Gestion*,35(1). Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/272806937_Comment_gerer_des_teletravailleurs

Taskin, L. et Dietrich, A. (2016). *Management humain : Pour une approche renouvelée de la gestion des ressources et du comportement organisationnel*, (1è éd.). Louvain-La-Neuve : De Boeck Supérieur.

Tonnelé, A. (2015). *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. Paris, : Ed. d'organisation.

Tremblay, D-G. (2012). « Telework and mobile working : analysis of its benefits and drawback. » *International journal of work innovation*, 1(1).
<http://dx.doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>

Valsecchi, R. (2006). « Visible moves and invisible bodies: The case of teleworking in an Italian call centre. » *New Technology, Work and Employment*, 21(2), 123-138.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-005X.2006.00168.x>

Walrave, M. (2010). « Comment introduire le télétravail ? » *Gestion*, 35(1), 76-87.
<http://dx.doi.org/10.3917/riges.351.0076>

Watzlawick, P. , Weakland, J. et Fisch, R. (2014). *Changements. Paradoxes et psychothérapie*. Paris : Points.

Annexes

Annexe 1 : Impacts of telework on the firm's resource base. Perceptions of manager adopters and non-adopters. (Illegems et Verbeke, 2004)

Table 2. Impacts of telework on the firm's resource base. Perceptions of manager adopters and non-adopters

Impact category	Group 1 Current adopter managers (organizations already implementing telework)		Group 2 Non-adopter managers (organizations not implementing telework)		Significance of difference in perception between Groups 1 and 2
<i>I. Impacts on the strategic development of the human capital resource-base</i>					
1. Enhanced recruiting potential	3.21	No	3.02	No	Not significant
2. Ease of retaining highly qualified staff	3.47	Yes	3.11	No	Significant t-test, $p = 0.077$
3. Reduction of staff turnover	3.26	No	3.02	No	Not significant
4. Reduction in staff redundancy	2.79	No	2.75	No	Not significant
5. Negative effect on organizational culture	2.84	No	3.48	Yes	Significant t-test, $p = 0.012$
6. Reduction of employee loyalty	2.42	No+	2.98	No	Significant t-test, $p = 0.017$
<i>II. Impacts on the operational functioning of the human capital resource-base</i>					
1. Reduction in absenteeism	3.53	Yes	3.42	Yes	Not significant
2. Increased work time	3.05	No	2.88	No	Not significant
3. Increased perception of social isolation	3.26	No	3.72	Yes	Significant t-test, $p = 0.88$
4. Reduced promotion possibilities for teleworkers	2.32	No+	3.08	No	Significant t-test, $p = 0.004$
5. Reduced training possibilities	2.68	No	3.05	No	Not significant
6. Opposition from trade unions	2.63	No+	3.14	No	Significant t-test, $p = 0.013$
<i>III. Impacts on the organizational's broader productive efficiency</i>					
1. Improved flexibility	4.16	Yes+	3.59	Yes	Significant t-test, $p = 0.012$
2. Heightened productivity	3.79	Yes+	3.31	Yes	Significant t-test, $p = 0.021$
3. Improved ability to function with limited office space	4.05	Yes	3.78	Yes	Not significant
4. Gains in office space	3.89	Yes	3.75	Yes	Not significant
5. High required investments in ICT	3.42	Yes	2.94	No	Significant t-test, $p = 0.019$
6. Negative impact on activities requiring teamwork	3.42	Yes	3.80	Yes+	Significant t-test, $p = 0.096$
7. Negative impact on activities requiring face-to-face contact	3.74	Yes	3.80	Yes	Not significant
8. Negative impact on the security of internal data	3.63	Yes	3.52	Yes	Not significant
<i>IV. Impacts on the organization's external linkages</i>					
1. Effects on customer service	2.95	No	2.85	No	Not significant
2. Image of the organization	3.47	Yes	3.17	Yes	Not significant
<i>V. Externalities</i>					
1. Improved job opportunities for disabled persons	3.44	Yes	3.77	Yes	Not significant
2. Improved possibilities for childcare and care for the elderly	3.0	No	3.19	No	Not significant
3. Difficulties in respecting health legislation	3.0	No	3.06	No	Not significant
4. Increased ambiguity regarding relevant labor legislation	3.74	Yes	3.16	No	Significant t-test, $p = 0.079$

yes+ = a more positive yes; no+ = a more pronounced no. Source: Calculations performed by the authors

Annexe 2 : Job satisfaction impacts of telework. Perceptions of employee adopters and non-adopters (Illegems et Verbeke, 2004)

Table 3. Job satisfaction impacts of telework. Perceptions of employee adopters and non-adopters

Impact category	Group 1 Future employee adopters		Group 2 Employee non-adopters		Significance of difference in perception between Groups 1 and 2
1. Reduced promotion possibilities	2.97	No	3.23	Yes	Significant t-test, $p = 0.061$
2. Reduced availability of equipment necessary for the job	2.82	No	3.28	Yes	Significant t-test, $p = 0.000$
3. More problems with the direct supervisor	2.17	No+	2.46	No	Significant t-test, $p = 0.025$
4. Increased social isolation	3.07	No	3.72	Yes	Significant t-test, $p = 0.000$
5. Negative impact on professional interaction	3.60	Yes	3.83	Yes+	Significant t-test, $p = 0.049$

yes+ = a more positive yes; no+ = a more pronounced no. Source: Calculations performed by the authors

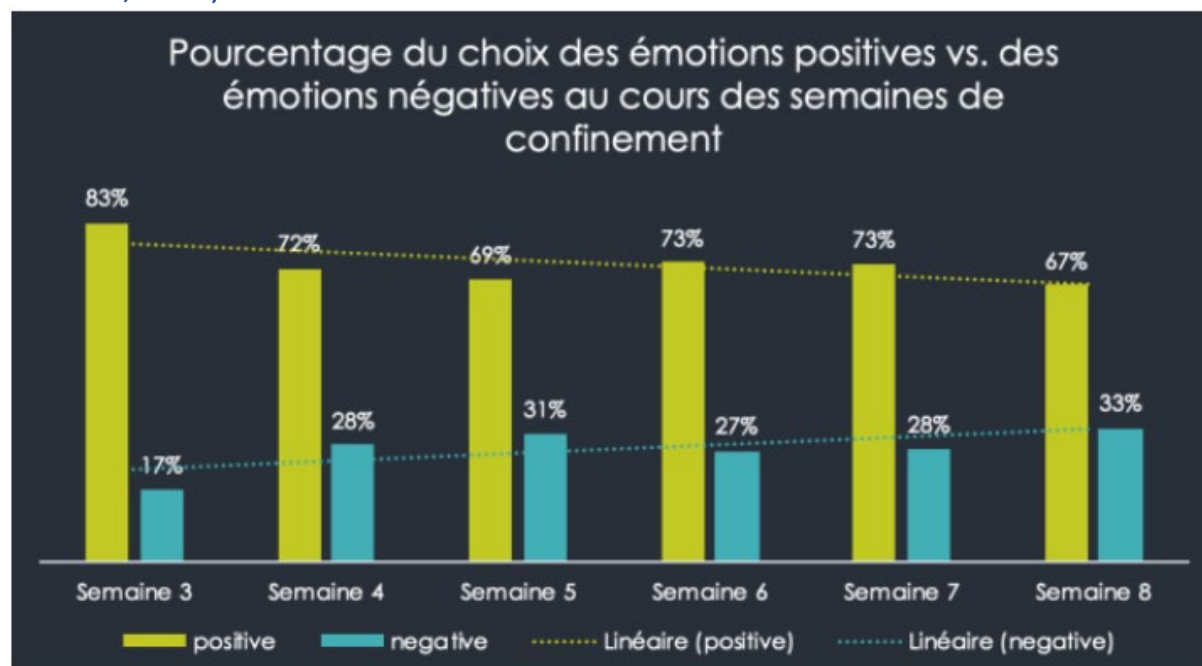
Annexe 3 : Avantages et inconvénients du télétravail pour les employés et employeurs (Walrave, 2010)

Tableau 2

Avantages et inconvénients du télétravail pour les employés et les employeurs

POUR LES EMPLOYÉS	
Avantages	Inconvénients
Meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée Moins de temps perdu dans les embouteillages entre le domicile et le bureau Possibilité de trouver un emploi en dehors de sa région sans que la distance soit un obstacle Possibilité de travailler à domicile malgré une mobilité limitée en raison d'une maladie ou d'un handicap Réduction des déplacements (possible apport sur le plan écologique) Flexibilité des horaires Accroissement potentiel de la motivation et de la productivité Plus grande autonomie au travail Diminution du stress	Isolement social accru des employés Diminution de l'information et de la communication formelle et informelle Risque de perdre des occasions d'avancement Conflits possibles entre le rôle professionnel et le rôle privé Exigences plus grandes sur le plan de l'«automotivation» et de la gestion de son temps
POUR LES EMPLOYEURS	
Avantages	Inconvénients
Réorganisation de l'espace (rénovations, centralisation, décentralisation, délocalisation) Économies réalisées sur les trajets entre le domicile et le lieu de travail Pouvoir d'attraction accru de l'entreprise (image) favorisant le recrutement et la fidélisation des employés Augmentation de la productivité Accroissement de la flexibilité des activités et des services de l'entreprise	Contrôle plus délicat, nécessité de trouver de nouvelles formes de gestion Augmentation des coûts de soutien, de sélection, etc. Diminution possible de l'engagement et de la loyauté Communication interne plus difficile Socialisation plus difficile des nouveaux employés

Annexe 4 : Graphique sur le pourcentage du choix des émotions positives vs. Des émotions négatives au cours des semaines de confinement. (Dubois, ,Fenzy et Le Gonidec, 2020)



Abstract :

The study case examines this question : How to conciliate management and telework? This study is a literature review, with no empirical study. We focus on part-time telework and permanent telework. Then we identify what the shift towards the regular use of telework means for the manager. The final purpose of this study is to formulate recommendations for the manager in a situation of telework.

Résumé :

La problématique étudiée est : comment concilier le télétravail et le management ? Il s'agit ici de la rédaction d'une revue de la littérature qui tente de trouver des pistes de réponses à la problématique étudiée. Nous avons choisi de nous focaliser sur le télétravail alterné et permanent. Pour ensuite identifier ce que ces types de télétravail vont impliquer pour le manager et les collaborateurs. Le but final est ici de déterminer au travers de cette analyse des recommandations à destination du manager dans un cadre de télétravail au sein de son équipe.