



**HAL**  
open science

## Management et télétravail dans la relation client

Samira Mahlaoui, Jean-Paul Cadet

► **To cite this version:**

Samira Mahlaoui, Jean-Paul Cadet. Management et télétravail dans la relation client. 2024. halshs-04499916

**HAL Id: halshs-04499916**

**<https://shs.hal.science/halshs-04499916>**

Preprint submitted on 11 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NoDerivatives 4.0 International License



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Céreq WORKING PAPER

26  
2024

## Management et télétravail dans la relation client

DOCUMENT DE TRAVAIL

TÉLÉTRAVAIL  
ENCADREMENT  
ORGANISATION DU TRAVAIL  
GESTION  
COMPÉTENCE

Samira MAHLAOUI  
Jean-Paul CADET

Céreq > DTEP





## Synthèse

En 2020, à peine le premier confinement achevé, l'INRC (Institut national de la relation client) lance une réflexion sur le télétravail responsable et les organisations « hybrides », mixant travail à distance et travail sur site, qui sont en train de se diffuser massivement, comme dans le champ de la relation client. Il constitue à ce titre un groupe de travail paritaire et collaboratif, composé des partenaires sociaux et d'entreprises adhérentes.

Dans cette perspective, l'INRC sollicite le Céreq (Samira Mahlaoui et Jean-Paul Cadet) pour l'aider à réfléchir sur une dimension essentielle de cette forme d'organisation du travail, qui agite alors les entreprises et les professionnels concernés : le management de proximité en tant qu'activité de travail à mettre en œuvre, à développer, à valoriser dans cette dynamique organisationnelle, auquel s'ajoutent les manières de le favoriser, de le « fabriquer » et de le mettre ainsi en capacité d'agir de façon efficace dans ce nouveau contexte.

Pour ce faire, nous mobilisons et synthétisons en 2020-2021 les retours ou les contributions écrites par des membres du groupe de travail constitué, les contenus des échanges répétés au fil du temps avec l'INRC, ainsi que quelques références produites sur le sujet durant cette période (rapports et articles, notamment).

Cette synthèse débouche sur la construction d'hypothèses sur le devenir du management de proximité en contexte d'organisation hybride, de même que sur l'évolution de ses modalités de gestion à assurer ou à prévoir.

Quatre compétences clés managériales apparaissent indispensables à développer et à ajuster à ce nouveau contexte organisationnel :

- déterminer et gérer la charge de travail de l'équipe et de chacun de ses membres ;
- arbitrer entre autonomie à conférer et contrôle à exercer ;
- construire et maintenir un collectif de travail ;
- gérer la situation et le parcours de chaque collaborateur.

En outre, trois points de vigilance concernant cette fois la gestion des managers de proximité s'imposent à la réflexion. Ils ont trait au « soin » à apporter à leurs propres situations de travail, à leur formation et à leur accompagnement, ainsi qu'à leur recrutement et à la gestion de leur carrière, un soin ou une attention qui interpelle la responsabilité des directions d'entreprise et du *middle management*, et qui doit s'avérer au moins symétrique à celle demandée aux managers de proximité vis-à-vis de leurs subordonnés.

Partant de là, deux grandes perspectives, non exclusives l'une de l'autre, se dessinent aujourd'hui pour poursuivre, prolonger, développer la réflexion, ainsi que pour tester, creuser, affiner et enrichir les hypothèses ainsi dressées.

D'une part, *via* cette fois des investigations en entreprise, il s'agirait de se focaliser davantage sur le champ spécifique de la relation client à distance, afin de « situer » et de cibler la réflexion sur un domaine professionnel qui semble particulièrement intéressant à étudier (faible pratique du télétravail avant la crise sanitaire, création d'une « double distance », exercice de contacts clients directs au domicile même des conseillers, différenciation à faire entre les centres de relation client internalisés et les centres externalisés, etc.).

D'autre part, toujours *via* des enquêtes de terrain, il s'agirait de tenir compte des avancées, des apprentissages individuels et collectifs opérés depuis 2021 en matière de télétravail et de management des organisations hybrides, en approfondissant notamment la question centrale qui se pose à présent au management dans ces organisations, à savoir comment rechercher et trouver de meilleurs équilibres entre travail à distance et travail en présentiel, entre salariés qui télétravaillent significativement (par exemple, deux ou trois jours par semaine), ceux qui télétravaillent plus ponctuellement, et ceux qui ne télétravaillent plus du tout depuis la fin de la crise sanitaire.

## Sommaire

Synthèse.....	1
Introduction .....	3
1. Contexte, objectifs et méthodologie de la réflexion conduite par le Céreq .....	4
1.1. Le commanditaire : l'Institut national de la relation client .....	4
1.2. L'action initiée par l'INRC .....	5
1.3. La méthode de travail employée .....	6
2. Quatre compétences clés à faire évoluer pour les managers .....	7
2.1. Déterminer et gérer la charge de travail de l'équipe et de chacun de ses membres .....	7
2.2. Arbitrer entre autonomie à conférer et contrôle à exercer .....	8
2.3. Construire et maintenir un collectif de travail .....	9
2.4. Gérer la situation et le parcours de chaque collaborateur .....	9
3. Trois grands points de vigilance à avoir dans le management des managers .....	11
3.1. Le « soin » à apporter aux situations de travail des managers .....	11
3.2. La formation et l'accompagnement des managers .....	11
3.3. Le recrutement et la gestion de carrière des managers .....	12
Conclusion et perspectives.....	13
Sur le télétravail dans la relation client à distance et le rôle des managers en ce domaine .....	14
Sur le management des organisations du travail hybrides en général aujourd'hui .....	15
Comment se sont transformées effectivement les pratiques des managers de proximité ? .....	15
Les managers de proximité bénéficient-ils de bonnes conditions de travail et de gestion pour vivre, engager, réaliser et réussir au mieux ces transformations ? .....	16
Comment mieux comprendre l'extrême diversité des pratiques managériales et d'entreprise dans le contexte des organisations hybrides ? .....	17
Bibliographie .....	17
Références mobilisées pour conduire la réflexion menée en 2020-2021.....	17
Autres références citées .....	18

# Management et télétravail : les compétences clés à développer et les points de vigilance liés à la gestion des managers

## Contribution du Céreq aux réflexions initiées par l'Institut national de la relation client

Samira MAHLAOUI & Jean-Paul CADET

### Introduction

Le management représente une variable d'action majeure pour évoluer de façon à la fois efficace et responsable vers des organisations du travail dites « hybrides ». Incluant la pratique régulière d'un télétravail significatif, mixée à un travail en présentiel, ces organisations du travail se sont massivement développées à la faveur de la pandémie de Covid-19, notamment à la suite du premier confinement au printemps 2020 en France, puis elles se sont maintenues, stabilisées, réajustées à la suite de cette crise sanitaire, au point d'apparaître quasiment ordinaires aujourd'hui, et ce dans nombre de secteurs, d'entreprises et de professions où cette pratique du télétravail est jugée possible.

Il s'agit donc de réfléchir au management à mettre en œuvre, à développer, à valoriser dans cette dynamique organisationnelle, ainsi qu'aux manières de favoriser, sinon de « fabriquer », son éclosion ou son déploiement. Cette réflexion doit avant tout se centrer sur le management opérationnel et plus particulièrement sur le travail des managers de proximité. Ces managers sont de fait appelés à agir beaucoup plus à distance, et à pratiquer alors un management qui détonne avec les représentations classiques du travail et de l'entreprise, et les principes de fonctionnement qui leur sont associés. On pense notamment à la fameuse unité de temps, de lieu et d'action sur laquelle, dans les temps modernes, se sont fondées les organisations du travail supposées rationnelles et légitimes.

Parallèlement, cette réflexion doit aussi porter, au moins en surplomb, sur le rôle et les responsabilités singulières que les strates supérieures du management (direction ou management stratégique, *middle management*...) ont à jouer et à prendre en charge pour mettre en capacité ces managers de proximité d'encadrer autrement ou différemment leurs équipes, dans ces nouveaux contextes organisationnels hybrides, marqués par la persistance de la pratique d'un télétravail significatif.

Cette note vise à contribuer à cette réflexion sur le travail et la gestion des managers de proximité à l'ère nouvelle des organisations hybrides. Elle correspond précisément à une réflexion conduite en 2020-2021 à la demande de l'Institut national de la relation client (INRC), et en interaction avec ses membres et certains de ses partenaires.

L'INRC s'interrogeait alors sur la manière d'« *organiser le télétravail pour qu'il serve les mêmes résultats que le travail en présentiel sur les mêmes missions et tâches* » (INRC, 2022), dans le cas des activités et des métiers de la relation client. Il avait pour objectif d'explorer et de proposer « *quelques principes de nature à faciliter la mise en œuvre du télétravail* » au sein de ce champ professionnel. Il visait notamment à aborder « *la problématique de fond qu'est le management* ». L'Institut nous avait sollicités à ce titre, en tant qu'« experts partenaires », pour proposer une parole réflexive, documentée et générale sur cette problématique.

Tout d'abord, nous revenons ici plus en détail sur la genèse et les circonstances de cette prise de parole, pour ensuite reprendre, quasiment en l'état<sup>1</sup>, les deux volets qu'elle a comportés, et qui renvoient aux deux grands enjeux précités, relatifs au devenir du management à l'ère des organisations hybrides :

- les compétences clés qu'il revient aux managers de proximité de développer lorsque le télétravail s'invite de façon significative dans leur milieu d'action ;
- les points de vigilance à avoir dans les entreprises pour gérer au mieux ces managers dans ce nouveau contexte organisationnel.

Enfin, en guise de conclusion, nous proposons quelques perspectives d'étude et d'intervention pour poursuivre, prolonger et développer aujourd'hui la réflexion entamée.

## 1. Contexte, objectifs et méthodologie de la réflexion conduite par le Céreq

### 1.1. Le commanditaire : l'Institut national de la relation client

L'Institut national de la relation client (INRC) a été créé en 2014 par de grands groupes (Engie, BNP Paribas, Orange...), en lien avec les partenaires sociaux (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, CPME, MEDEF) et à la suite de la mission nationale de la relation client, portée par le gouvernement entre 2008 et 2012. Il fédère sous forme d'association un réseau d'entreprises (une soixantaine en 2020, relevant de secteurs diversifiés) (cf. [www.inrc.fr](http://www.inrc.fr)).

L'INRC cible toutes les interactions entre les clients et les entreprises/marques, et se donne pour objectif de « *mettre l'humain au centre d'une relation client d'excellence* ». D'ailleurs, dans le contexte d'évolution des relations humaines dans les métiers de la relation client, l'INRC décerne le Label RSE *Human For Client* (attribution par un comité indépendant et paritaire composé par des représentants d'entreprises, de salariés et de la société civile). Ce label est une démarche d'évaluation permettant de mesurer la performance sociétale d'une organisation sur sa relation client (label qui est élaboré selon les lignes directrices de l'ISO 26000<sup>2</sup>). Tous types d'organisations de toutes tailles sur l'ensemble des secteurs d'activités sont concernées par la labellisation *Human For Client*.

Cette labellisation suppose un « management responsable », c'est-à-dire un management qui se montre attentif à tout ce qui se joue dans le travail des conseillers relation client, et à l'expérience subjective qu'ils se font de leurs conditions de travail et d'emploi. Si au moment du lancement de la réflexion sur le télétravail, en 2020, l'INRC n'a pas encore prévu une mesure spécifique du « bon management » à mettre en œuvre pour ce mode d'organisation du travail, il apparaît très probable que cette dimension vienne à terme nourrir et instrumenter ce label.

---

<sup>1</sup> Seuls quelques ajustements sont opérés sur la note initiale qui figurait dans le document de l'INRC (2022).

<sup>2</sup> Cf. [ISO 26000 – Responsabilité sociétale](https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html), <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

### Encadré • Label *Human For Client*

Le label *Human For Client* permet aux organisations d'optimiser leur performance économique grâce à leur performance sociale. Le label de l'INRC est la première démarche d'évaluation qui permet de mesurer la performance sociétale d'une organisation sur l'ensemble de sa relation client, grâce à une approche client approfondie au sein de son référentiel. *Human For Client* est un label fondé sur les lignes directrices de la norme ISO 26000, dédié à une filière métier qui couvre l'ensemble des canaux de contacts de la relation client (vision omnicanale) pour tous types de clients et sur l'ensemble des métiers en lien avec un client.

Les avantages et bénéfices de la labellisation *Human For Client* sont au nombre de 10 : un label unique qui structure la RSE d'une organisation « au service » de tous les métiers et canaux de sa relation client ; un outil de différenciation commerciale ; un outil de fidélisation des meilleurs talents d'une organisation ; un outil de valorisation de la marque employeur d'une organisation (structuration et communication sur sa relation client responsable) ; une évaluation indépendante et exigeante réalisée par un organisme certificateur agréé et reconnu (AFNOR Certification) ; un mode d'attribution soumis à un vote paritaire (entreprises, syndicats, société civile) ; un label retenu par France Stratégie pour l'expérimentation de labels sectoriels dans le cadre de la plateforme RSE de l'État ; une synergie avec d'autres outils de certification (qualité, diversité, égalité...) ; la construction d'un *reporting* extrafinancier de sa relation client ; un accompagnement sur-mesure de l'INRC.

Source : <https://certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-responsabilite-sociale>

L'Institut instaure des démarches visant à optimiser la performance de la relation client de ses entreprises adhérentes ou clientes, dans les domaines de l'emploi, du recrutement, de la formation et de la responsabilisation sociale. Il conduit aussi des travaux de prospective et des expérimentations. À partir de 2022, il recentre ses travaux autour de la RSE en général et de son label *Human For Client* en particulier.

Toutefois, la principale originalité de l'INRC est de reposer sur une gouvernance qui s'appuie sur deux instances paritaires : le comité stratégique de la filière de la relation client, qui propose les actions thématiques à envisager, et le comité d'orientation opérationnelle, qui décide des actions concrètes et des expérimentations à mettre en œuvre, et procède à leur évaluation avant d'en assurer la diffusion. Intégrant les entreprises fondatrices et les partenaires sociaux, cette gouvernance est censée garantir la mission d'intérêt général de l'INRC et faciliter sa collaboration avec les pouvoirs publics (État, Régions).

Il est à noter que l'INRC avait déjà sollicité le Céreq pour conduire, en 2015-2016, une action de coanalyse sur les enjeux liés à la gestion et à la sécurisation des parcours au sein des métiers de la relation client (Mahlaoui & Cadet, 2016), et qui s'était prolongée par une étude sur la capacité de l'INRC à porter et structurer une « filière métiers » en ce domaine, susceptible de contribuer à cette gestion et cette sécurisation (Cadet & Mahlaoui, 2020). C'est du reste à la suite de ce travail que l'INRC a souhaité de nouveau solliciter, en 2020, le Céreq sur la question du télétravail.

## 1.2. L'action initiée par l'INRC

L'Institut national de la relation client lance, en mai 2020, un groupe de travail collaboratif sur le « télétravail responsable », associant entreprises et partenaires sociaux, et chargé de réfléchir aux conditions de mise en œuvre de ce mode de télétravail au sein des métiers de la relation client et d'en tirer des conséquences pour le management des entreprises.

De fait, cette action est initiée dans le prolongement de la crise sanitaire due à la pandémie de Covid-19. Cette pandémie a en effet entraîné une augmentation significative du recours au télétravail dans de nombreux secteurs, y compris la relation client. Le télétravail est apparu pour nombre d'entreprises et de professionnels comme un moyen de s'adapter à l'urgence et de maintenir leur activité pendant le premier confinement. Il est resté ensuite, pendant tout le temps de la crise sanitaire, l'une des principales dispositions durables pour



concilier activité économique et prudence sanitaire. Enfin, il a vite été considéré comme une modalité d'organisation du travail amenée à durer au-delà de la crise et à être mixée ou hybridée à la modalité d'organisation du travail plus classique sur site ou en présentiel.

L'INRC souhaite dès lors s'inscrire dans la perspective d'une telle hybridation organisationnelle et de la pratique massive et persistante d'un télétravail qui se veut ainsi responsable. En prenant délibérément du recul avec la période de crise sanitaire, il met à l'agenda du groupe de travail constitué la question centrale de savoir comment organiser désormais, en période post-crise sanitaire, le télétravail pour qu'il puisse produire durablement les mêmes résultats que le travail en présentiel sur les mêmes missions et tâches. En s'intéressant tout particulièrement aux activités et aux métiers de la relation client, il entend identifier des principes d'action pour faciliter la mise en œuvre d'un télétravail responsable, durable et hybridé dans ce champ professionnel.

Parmi ces principes, l'INRC anticipe d'emblée que certains, non moins les plus importants, concernent l'encadrement des salariés et des équipes. Il place ainsi le management comme une problématique de fond dans cette mise en œuvre. Avec le développement à la fois soudain et durable du télétravail, il a été notamment constaté que les managers des équipes de conseillers relation client étaient confrontés à de nouveaux défis liés à la gestion de ces équipes, à la coordination de leurs activités, et au maintien de la qualité du service apporté à la clientèle. La sortie attendue de la crise sanitaire et la perspective d'un monde redevenu « normal » ne semblent pas alors pouvoir effacer ces défis.

À partir de là, l'INRC entend partager des témoignages sur le « vécu » des entreprises spécialisées dans la relation client à distance durant la crise sanitaire et les différentes périodes au cours desquelles elles ont dû s'adapter au travail à distance imposé, de même que sur ce que la mise en œuvre « contrainte » du travail à distance a rappelé ou enseigné d'utile. L'INRC vise aussi et surtout à formaliser dans un document final les principes qui apparaissent en fin de compte à ses partenaires et ses adhérents de nature à favoriser la mise en œuvre du télétravail tel que précisé ci-devant.

C'est dans le cadre de ces visées en termes d'objets et de démarches que cet institut nous sollicite dès l'été 2020 en tant qu'« experts partenaires ». Il s'agit de suivre les travaux du groupe paritaire collaboratif constitué, mais également et avant tout de conduire une réflexion spécifique sur le devenir du travail des managers de proximité et de leurs propres modalités de professionnalisation et de management en contexte de télétravail renforcé, par-delà la crise sanitaire. Nous acceptons alors d'emblée, car nous y voyons l'occasion d'engager une réflexion sur une importante transformation du travail du temps présent et de poursuivre les travaux du Céreq sur le management. En particulier, le résultat attendu de cette réflexion doit nous permettre de construire des hypothèses sur l'évolution actuelle du métier de manager et ses modalités de gestion, susceptibles de déboucher à terme sur des investigations ciblées et problématisées.

### 1.3. La méthode de travail employée

En 2020-2021, la contribution du Céreq à travers notre intervention prend la forme d'une réflexion sur le management dans le contexte des nouvelles organisations hybrides.

Cette contribution donne lieu à une lecture et à une analyse des quelques productions écrites (témoignages, suggestions...) proposées par des membres du groupe paritaire constitué. Il est toutefois à noter que ces productions ne sont pas très nombreuses au total. Le groupe de travail n'a pas tout à fait fonctionné suivant les modalités prévues initialement par ses promoteurs. Il perdit en particulier assez rapidement sa dimension paritaire effective : les partenaires sociaux, parties prenantes, ont cessé de participer à proprement parler dès l'automne 2020 au sein de ce groupe, au moment où une négociation nationale sur le télétravail s'est tenue – elle déboucha sur l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 relatif à « la mise en œuvre réussie du télétravail ».

Notre contribution consiste aussi en une participation à plusieurs réunions à distance avec l'INRC.

Elle correspond surtout à une exploitation de références bibliographiques sur le sujet et donc à une revue de littérature. Cette revue est loin d'être exhaustive. L'exploitation concerne en partie des publications en ligne de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité) opérées en 2020, notamment au plus fort de la crise sanitaire (cf. la liste des références utilisées pour conduire la réflexion, au sein de la bibliographie).

Ce matériau (productions écrites du groupe, échanges avec l'INRC, références mobilisées) est traité et analysé *via* deux grandes questions :

1. Quelles sont les compétences clés à développer pour les managers de proximité dans le contexte des nouvelles organisations du travail hybridant travail à distance (télétravail) et travail sur site (en présentiel) ?
2. Quels sont les points de vigilance à avoir pour la gestion des managers de proximité dans ce contexte renouvelé ?

Cette analyse permet dès lors de produire la « parole d'experts » attendue par l'INRC, ainsi que de construire des hypothèses sur la transformation du métier de manager et de ses modalités de gestion (nous les retrouvons dans les deux parties du présent Working paper Céreq qui suivent).

Cette contribution est ensuite reprise au sein de la note de synthèse rédigée par l'INRC, intitulée « *Regard de l'INRC sur le télétravail – Réflexions, analyses et propositions* », et diffusée en 2022. Elle en fait précisément l'objet d'une partie, appelée « *Parole d'expert : le management* ».

Il est à noter qu'avec l'ensemble des réflexions conduites par le groupe de travail collaboratif, elle avait été présentée avant, en 2021, par les membres de l'INRC à son comité d'orientation opérationnelle, puis validée par ce comité.

## 2. Quatre compétences clés à faire évoluer pour les managers

Dans le nouveau contexte organisationnel créé par le développement significatif du télétravail, il apparaît important, selon nous, que les managers de proximité développent au moins quatre compétences clés dans l'exercice de leur travail d'encadrement.

Ce sont des compétences pour lesquelles le télétravail s'est révélé être une source fréquente de difficultés, d'écueils et donc de défis professionnels à surmonter, notamment lors des confinements et plus largement à partir du démarrage de la crise sanitaire (INRS, 2020a ; Léon, 2021).

### 2.1. Déterminer et gérer la charge de travail de l'équipe et de chacun de ses membres

Cette compétence clé du travail managérial est directement interpellée par l'expansion du télétravail (Anact, 2020a). Avec cette modalité d'organisation du travail, et l'expérience soudaine de sa forme subie, due à la crise sanitaire, les managers de proximité ont plus que jamais été confrontés à la question de la fixation des objectifs en termes de résultats à atteindre et de tâches à exercer par leur équipe et chacun de ses membres.

La planification du travail à réaliser à distance n'allant jamais de soi, les risques ne sont pas nuls en la matière : manquer de précision dans cette fixation des objectifs, sursolliciter les télétravailleurs, au contraire leur affecter une sous-charge de travail, etc. En outre, les managers peuvent être tentés de se contenter de fixer des objectifs et de déterminer ainsi un contenu et une charge de travail, en se focalisant ensuite seulement sur les résultats et les actions réalisés. Or, la distance tend à désarticuler encore plus qu'en présentiel les dimensions prescrite, réelle et subjective de la charge individuelle et collective de travail. Elle suppose ainsi de notre point de vue une régulation accrue.

C'est par conséquent un management par objectifs à la fois plus rigoureux et plus souple qu'il importe pour nous de mettre en œuvre. Pour que le télétravail régulier s'avère opérant, il faudrait sans doute que le manager sache clarifier encore plus qu'à l'accoutumée avec son équipe et chacun·e de ses collaborateur·trices les objectifs à atteindre ou les livrables à produire. Il s'agirait pour lui de partir des lignes fixées par la direction, mais aussi de tenir compte des points de vue, vécus et propositions des collaborateur·trices, ainsi que des garde-fous à ne jamais transgresser comme le droit à la déconnexion.

Par ailleurs, nous pensons que cette clarification ne devrait pas porter exclusivement sur le « quoi ». Elle devrait concerner aussi le « pourquoi », c'est-à-dire le sens que les collaborateur·trices accordent à leur travail, et notamment à sa partie faite à distance, de même que le « comment », c'est-à-dire les ressources à rassembler, mobiliser ou assurer pour pouvoir bien télétravailler (informations, coordinations, coopérations, etc.).

Enfin, plus que d'ordinaire, il semble nécessaire que les managers puissent réajuster à tout moment la charge de travail de l'équipe et de chacun de ses membres, en sachant en particulier adapter et prioriser les attendus, selon les aléas, les difficultés ou les opportunités rencontrées.

## 2.2. Arbitrer entre autonomie à conférer et contrôle à exercer

Cette compétence clé occupe également le centre de la réflexion, car le télétravail bouscule de fait l'arbitrage en question. Il interroge notre réflexe traditionnel à assimiler travail à présence sur site ou au bureau pour la plupart des métiers et des activités – à l'exception bien sûr de tout ce qui relève du travail itinérant. Bon nombre de managers de proximité paraissent ainsi déstabilisés par le fait de ne plus avoir en permanence leur équipe auprès d'eux, et de devoir la gérer au moins en partie à distance. Ils peuvent notamment craindre une défection ou un désengagement de leurs subordonnés quand ces derniers télétravaillent. Certains pourraient dès lors en venir à pratiquer un surcontrôle de l'activité télétravaillée, à coup de vérifications et de *reportings* répétés, que l'on peut aisément imaginer contre-productifs.

Plus fondamentalement, c'est la place du contrôle, de l'autorité et de la subordination hiérarchiques, classiquement très valorisés en France, qui se trouvent questionnés par le télétravail, lequel octroie de fait plus d'autonomie aux salariés (INRS 2020b). La gestion de ce surcroît d'autonomie et la façon de contrôler et d'évaluer les télétravailleurs représentent d'ailleurs de véritables défis à relever pour les managers.

En fait, nous faisons l'hypothèse qu'ils ont désormais à développer un management davantage fondé sur la confiance et la responsabilisation. La confiance envers les salariés est en effet une condition essentielle pour que le télétravail fonctionne efficacement dans la durée. Conçue comme mode de management, elle implique de limiter la part du contrôle, de reconnaître l'autonomie accrue des télétravailleurs et de leur donner même davantage de marges de manœuvre. Le manager est ainsi certainement appelé à laisser chacun s'auto-organiser en partie, travailler de façon relativement asynchrone, prendre une certaine distance vis-à-vis de l'horaire classique de travail s'il le souhaite et si la nature spécifique du travail le permet, et avancer à sa façon, par exemple en lui évitant de devoir faire valider forcément chaque étape de son travail.

Mais il y a lieu également d'estimer que ce management par la confiance ne doit pas signifier, bien sûr, une absence totale de contrôle, de suivi et pour finir d'appréciation des activités des télétravailleurs. Le suivi et le contrôle ont sans doute à se faire plus subtilement *via* des interactions régulières et grâce à une responsabilisation réciproque, reposant sur un accord initial entre managers et collaborateurs·trices sur les objectifs à atteindre ou les tâches à réaliser, et la méthode de leur suivi et de leur évaluation qui sera ensuite appliquée. On peut alors tabler sur le fait qu'un tel management est à même de faciliter la réalisation d'un télétravail de qualité, ainsi que le maintien, sinon le renforcement de bonnes relations interpersonnelles entre managers et salariés dans ce contexte organisationnel.

## 2.3. Construire et maintenir un collectif de travail

Le travail à distance questionne inévitablement cette compétence clé du manager de proximité. Elle consiste à créer, maintenir et développer un collectif de travail, c'est-à-dire une équipe où des liens sociaux suffisamment forts ou de qualité entre ses différents membres se nouent et se solidifient pour permettre un travail collectif, des échanges d'informations et d'expériences, des transmissions de savoirs, des débats heuristiques de métier, des partages de trouvailles et d'innovations professionnelles. Le développement massif et durable du télétravail à partir de mars 2020 a d'ailleurs rappelé à quel point cette compétence était primordiale.

À l'occasion de ce développement, on s'est aperçu combien le télétravail pouvait diluer, sinon mettre à mal pareils liens sociaux. À distance, les discussions entre salariés diminuent de fait en fréquence et en qualité. Ce sont les échanges informels et imprévisibles qui en prennent surtout un coup, avec un double risque : nuire à la socialisation professionnelle et organisationnelle des salariés, voire contribuer à produire une certaine forme de déshumanisation ; ce faisant, porter atteinte à la conduite des travaux menés en coopération dans l'équipe, et donc plus généralement à la performance collective et productive de l'entreprise.

Souvent, les managers d'équipe tentent bien de compenser cette atteinte aux collectifs de travail en organisant, sinon en multipliant les réunions à distance. Cependant, si ces dernières sont indispensables pour transmettre et partager des informations, elles sont loin de permettre une telle compensation, tant elles tendent à limiter, voire à appauvrir les échanges et les discussions. Comme nos échanges et nos lectures ont pu le laisser entendre, nombre de managers semblent d'ailleurs l'oublier, en les organisant et les animant de façon inappropriée et donc contre-productive : réunions trop longues, dépourvues d'ordre du jour...

À la décharge des managers, force est pourtant de reconnaître la difficulté en soi que représente très certainement la création et/ou le maintien d'un collectif de travail en régime de télétravail étendu. En particulier, on peut penser qu'il est et qu'il sera de plus en plus compliqué pour eux de gérer des collectifs semi-présents, semi-absents, composés de télétravailleurs et de non-télétravailleurs, de salariés télétravaillant de façon plus ou moins importante, selon les périodes de l'année ou les étapes de carrière où ils en sont arrivés, etc.

Pour nous, et au regard de la littérature, il convient en tout cas de chercher à développer un management plus que jamais soucieux du collectif de travail, s'employant à maintenir, sinon à renouer des liens sociaux de qualité en interne, dans le contexte de la nouvelle organisation du travail (Dejoux & Léon, 2018). Cela doit sans doute passer par l'animation de réunions régulières (par exemple, hebdomadaires), de préférence en présentiel pour faciliter les échanges directs entre les membres de l'équipe. Pour le manager, il y a probablement là un moyen essentiel pour redonner sens aux activités, réguler collectivement la charge de travail et partager des informations. Mais l'enjeu est certainement aussi pour lui d'inciter autant que possible ses subordonnés à avoir ou à continuer d'avoir en parallèle des discussions informelles ou des contacts « gratuits », lesquels correspondent à des formes de relation efficaces pour nouer des collaborations durables et réaliser des apprentissages collectifs.

## 2.4. Gérer la situation et le parcours de chaque collaborateur

Cette quatrième et dernière compétence clé est encore à considérer, dans le sens où il n'est pas aisé, pour tout un chacun, de devenir télétravailleur, de passer du présentiel au distanciel, et même, dans le cas des organisations du travail mixtes en cette période post-crise sanitaire, de combiner les deux. Les différentes difficultés, les différents obstacles rencontrés possiblement par les salariés sont désormais bien connus : matériel ou espace physique inadéquat, difficultés parfois accrues pour réaliser correctement le travail, articulation problématique entre vie privée et vie professionnelle, stress, sentiment d'isolement...

De fait, si le manager d'équipe se montre en incapacité de répondre à ces difficultés, le télétravail risque de ne pas être efficace et de conduire le salarié à s'y désengager ou bien à se désimpliquer vis-à-vis de son entreprise. Une vigilance toute particulière est sans aucun doute à porter aux nouveaux entrant-es, aux apprenti-es, aux stagiaires et aux personnes en grande difficulté, lesquels peuvent particulièrement se sentir isolés ou éloignés de l'entreprise en télétravaillant.

Le défi consiste alors à mettre en œuvre un management qui vise à accompagner, sinon à « ménager » beaucoup plus chaque collaborateur (Anact, 2020b). Concrètement, nous estimons que ce défi réside dans l'organisation de points réguliers, portant sur ses activités et sa situation. Ces rencontres régulières – pour nous, à faire là encore de préférence en présentiel – paraissent offrir l'occasion de donner sens à son travail, de suivre, de réguler sa charge de travail, de lui apporter soutien, feed-back et reconnaissance, de prendre en compte les « situations-problèmes » auxquels il se confronte et de rechercher avec lui des solutions (Anact, 2020c). C'est aussi, selon nous, une façon pour les managers de se montrer bienveillants à l'égard des télétravailleurs, et attentifs à leur travail réel, à leurs contraintes personnelles, ainsi qu'aux conséquences que le télétravail a sur eux, sur leurs conditions de travail comme sur leur devenir professionnel. En ce domaine, nous pensons d'ailleurs que les managers ont à rassurer les télétravailleurs sur le fait que leur choix de télétravailler régulièrement et durablement n'impactera en aucun cas leur évolution de carrière.

Le regard, à porter spécialement sur les nouveaux entrant·es, apprenti·es et personnes en difficulté, demande certainement aux managers un effort tout particulier pour se montrer disponibles, multiplier les échanges et les rencontres, afin de favoriser les processus d'intégration possiblement mis à mal par la distance et/ou de détecter les éventuels signaux de détresse (mise en retrait, absence de réponse aux mails, etc.).

Tout ceci en appelle en définitive aux compétences socio-émotionnelles des managers, et notamment à leur intelligence des situations, à leur capacité à pratiquer l'écoute active ou à favoriser la motivation des salariés. Et on peut faire l'hypothèse que ce mode de management fondé sur l'accompagnement et le « ménagement » des collaborateurs (Chamouton, 2020) constitue un levier essentiel pour améliorer ou renforcer leur professionnalité dans la nouvelle organisation du travail, de même qu'un facteur de premier plan pour concourir aujourd'hui à la performance des entreprises et à la qualité de la relation nouée avec leurs clients.

\*\*\*

**Ainsi, le passage au télétravail régulier requiert-il avant tout, selon nous, un déplacement des pratiques managériales au moins dans les quatre grandes directions évoquées,** et donc un déplacement de la professionnalité managériale dans sa globalité, tant les quatre domaines concernés se situent au cœur de cette professionnalité. Les managers semblent devoir apprendre à « manager autrement », à se repositionner et à réinventer leur place et leur rôle dans le nouvel environnement de travail.

Certes, on a affaire, ici, à une transformation qui s'apparente en partie à une transition. Il s'agit notamment, pour les managers, de renforcer certains traits, certains processus, certaines postures, qui étaient souvent déjà à l'œuvre dans leur travail pré-crise sanitaire, il est vrai de façon inégale selon les entreprises et les managers en place. Pour nous, le mode de management auquel ce renforcement conduit n'a pas d'ailleurs à se réduire aux situations et aux personnels à distance. Il est de nature hybride, avec une partie des équipes en télétravail et l'autre sur site, dans les locaux de l'entreprise, et par conséquent il a à imprégner l'ensemble de l'organisation du travail. De plus, il n'a pas vocation à gommer toutes les exigences, toutes les pratiques, tous les positionnements managériaux préexistants. Il a au contraire à s'articuler à celles ou ceux qui perdurent, notamment en présentiel.

Le changement à vivre et à réaliser n'en demeure pas moins sans doute conséquent. Dans les nouvelles organisations du travail qui résultent de l'expansion du télétravail, les managers de proximité sont plus que jamais invités à agir de façon « responsable », en s'évertuant à conjuguer poursuite de l'activité et de son développement et préservation des conditions de travail et de la santé de chaque membre de leur équipe. De plus, il y a bien pour eux l'enjeu de développer toute une série de compétences et de positionnements spécifiques.

À travers les principaux défis qui se posent, on peut notamment faire l'hypothèse que la gestion des équipes à distance nécessite qu'ils repensent leurs modes d'interaction et de communication avec leurs collaborateur·trices, et qu'ils revisitent à ce titre leurs compétences en matière socio-émotionnelle. Le management à distance ne saurait en effet être distant ou synonyme de distanciation sociale. Autres compétences à maîtriser pour les managers, mais dont il n'a pas été question jusqu'ici, étant donné leur caractère relativement basique : la connaissance et l'utilisation *a minima* des outils du travail à distance au

sein de leur entreprise (Zoom, Google Meet ou Microsoft Teams, etc.). Enfin, compte tenu de leur place de pivots au sein des organisations du travail, il leur revient, à n'en pas douter, d'être en mesure d'accompagner le changement plus global, lié au développement ou à la pérennisation du télétravail régulier dans l'entreprise.

### 3. Trois grands points de vigilance à avoir dans le management des managers

Face à ces redoutables enjeux, nous estimons que les managers de proximité ont grandement besoin d'être soutenus eux-mêmes (Dejoux & Léon, 2018). Ce soutien à leur apporter repose sur l'idée que les différents principes énoncés pour le management à distance des collaborateurs devraient aussi valoir pour le management des managers. Ils travaillent d'ailleurs au moins en partie également à distance.

Concrètement, nous pensons qu'il faudrait faire en sorte que leur évolution vers un management hybridant management à distance et management en présentiel se déroule de façon au moins soutenable pour eux. C'est à ce niveau où est précisément interpellée à son tour la responsabilité des cadres-dirigeants et du *middle management*, mais aussi, plus indirectement, celle des services supports (logistique/informatique, direction des ressources humaines, etc.).

À l'instar de la responsabilité des managers de proximité à l'égard de leur équipe, cette responsabilité consiste surtout à prendre conscience des effets susceptibles d'être générés par le nouveau contexte organisationnel sur ces managers, leur situation et leur devenir, et à en tirer parti sur la manière de les gérer. Il y a donc selon nous une coresponsabilité à considérer entre ces différents acteurs dans la mise en œuvre du télétravail.

Au niveau de la responsabilité des directions et des niveaux supérieurs hiérarchiques, ce qui est nul doute en jeu, c'est précisément le fait d'attribuer aux managers d'équipe les moyens, les ressources, les soutiens, les conditions qui vont leur permettre de faire évoluer à bon escient leur management.

Pour nous, trois grands points de vigilance sont à considérer.

#### 3.1. Le « soin » à apporter aux situations de travail des managers

Ce soin est au cœur de la soutenabilité à assurer. L'enjeu consiste, d'après nous, à permettre aux managers d'évoluer dans des situations de travail adéquates pour mener au mieux leurs missions et encadrer autrement leur équipe dans le nouveau contexte organisationnel. Notamment, il semblerait opportun qu'ils puissent avoir davantage, et plus formellement et rapidement, accès aux informations importantes sur l'activité de l'entreprise, en particulier celles qui portent sur sa gouvernance (éléments de clarification sur l'évolution de la stratégie, priorisations opérées...). Ce sont en effet les informations qu'ils ont plus que jamais à diffuser et à traduire auprès de leurs collaborateurs quand ils travaillent à distance, étant donné que ces derniers ont désormais *a priori* plus besoin de ce genre d'information étant donné leur éloignement partiel de l'entreprise.

Pour nous, les managers ont surtout à bénéficier de plus d'autonomie réelle, de marges de manœuvre, de temps pour accomplir leur mission et réussir leur mue en matière de pratiques et de postures managériales, grâce en particulier à un effort de clarification des objectifs qui leur sont eux-mêmes fixés et à un relâchement des exigences de *reporting* auxquelles ils sont soumis.

Cette réflexion en termes de « soin » peut dès lors amener les entreprises à aller jusqu'à s'interroger plus globalement sur leurs modes d'organisation et de fonctionnement. Faut-il revoir la taille, la composition, la structuration actuelles des équipes opérationnelles à encadrer pour faciliter le travail des managers ? La culture de l'entreprise dans son ensemble et le rythme propre à ses changements organisationnels sont-ils à reconsidérer pour les rendre davantage perméables au travail à distance et donc à son management ?

#### 3.2. La formation et l'accompagnement des managers

Pour nous, il est également important de former au management hybride et d'accompagner en ce sens les managers de proximité. En effet, le management à distance ne saurait être une improvisation totale et

permanente, même si la crise sanitaire et les confinements ont souvent signifié par la force des choses le contraire. En outre, l'enjeu est sans doute d'en faire avant tout une opportunité pour permettre aux managers de progresser et de faire progresser par la même occasion leurs équipes. Ce management à distance ne doit d'ailleurs surtout pas constituer une menace pour les managers les moins à l'aise *a priori*.

Les principaux défis du management du travail à distance, et donc les objets possibles de formation, apparaissent pluriels : prise en compte du travail réel des collaborateurs ; aménagement régulier de leur charge de travail ; prévention des risques de surcontrôle de l'activité, de sursollicitation numérique, d'isolement, de sous-charge de travail... La sensibilisation des managers aux difficultés particulières de ce management s'impose ainsi pour les aider à s'en affranchir et à développer les compétences nécessaires.

Comment alors former les managers au télétravail et à son management ? Sans doute, des actions de formation continue, conduites en présentiel ou à distance elles-mêmes – et l'offre en la matière a explosé sur le marché de la formation –, peuvent-elles s'avérer très utiles.

Mais en lien ou non avec de telles actions, d'autres démarches semblent souhaitables :

- tout d'abord, des pratiques de transmission de savoirs entre pairs, sachant que les compétences communicationnelles liées au management à distance s'acquièrent beaucoup en cours d'action, et sont donc particulièrement sujettes à des transmissions qui s'effectuent par interaction et par observation, pour autant que de telles pratiques puissent être mises en œuvre au sein des organisations du travail ;
- ensuite, en présentiel ou à distance, des espaces d'échange avec les pairs sur les expériences vécues par les un-es et les autres, afin de permettre à chaque manager de s'exprimer sur les écueils auxquels il se confronte, de rechercher ensemble des solutions envisageables et de favoriser par ce biais des co-apprentissages.

### 3.3. Le recrutement et la gestion de carrière des managers

Le développement du télétravail peut encore avoir des incidences sur les modalités de recrutement et de gestion des carrières des managers, surtout dans le cas des entreprises qui le voient et le conçoivent comme un facteur majeur de transformation de leur métier.

L'objectif serait dès lors d'apporter des modifications dans les critères d'embauche et de promotion des managers, faisant plus de place à leurs compétences avérées ou potentielles en matière de management à distance : inspirer et motiver des équipes agissant au moins en partie à distance ; assurer une communication efficace en partie virtuelle ; renforcer la confiance et favoriser l'autonomie des collaborateurs ; maîtriser les outils de collaboration en ligne ; etc. C'est tout un style de management et de *leadership* particulier, approprié aux nouvelles situations de travail hybrides, qui est sans doute à présent à pronostiquer ou à apprécier.

Avec le développement du télétravail, l'évaluation des managers est d'ailleurs amenée à donner encore plus de place à la mesure de leurs résultats et de leurs performances, au-delà de leur seule présence physique et de leur temps passé dans les locaux des entreprises. Le télétravail est donc susceptible d'avoir un impact non négligeable sur la suite de leur carrière.

Mais son développement peut aussi entraîner des répercussions importantes sur la manière par laquelle les managers envisagent et gèrent eux-mêmes leur carrière. Grâce au télétravail, on peut penser qu'ils peuvent maintenant accéder à davantage d'opportunités de mobilité organisationnelle et professionnelle en dehors du territoire où ils résident à titre principal. Cela élargirait ainsi leur champ des possibles en matière d'évolution de carrière. Cela leur offrirait aussi une plus grande flexibilité dans le choix de leur lieu de résidence. Ces choix de carrière rendus plus ouverts par le télétravail posent ainsi la question de la capacité des entreprises à retenir leurs managers. En même temps, ces choix *a priori* démultipliés suggèrent que les entreprises se trouvent aujourd'hui plus en capacité d'étendre le périmètre géographique de leur recrutement.

Plus généralement, le télétravail semble à même d'offrir aux managers une plus grande autonomie dans la gestion de leur carrière. Quand ils télétravaillent eux-mêmes, on peut faire l'hypothèse qu'ils peuvent tout à la fois avoir plus de contrôle sur leur emploi du temps, prendre des décisions concernant leur progression professionnelle de manière plus autonome, accéder à de nouvelles opportunités de formation et de réseautage en ligne, bref, se montrer plus proactifs dans leur développement professionnel et l'évolution de leur carrière.

Cela ne se traduit d'ailleurs sans doute pas par une quête systématique de progression salariale ou de responsabilités accrues. *Via* le télétravail, les managers sont probablement aussi en mesure de chercher à établir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle en évitant les déplacements fréquents, sinon en bénéficiant d'une plus grande flexibilité dans leurs horaires de travail.

Pour ces managers, la possibilité même de télétravailler pendant une partie au moins de leur temps de travail est certainement devenue un critère essentiel de mobilisation et de direction de carrière. Les entreprises ont donc souvent tout intérêt à maintenir cette possibilité, tout comme il leur revient de proposer un télétravail de qualité à l'ensemble de leurs salariés. Cette proposition est, selon nous, d'autant plus essentielle pour les managers, qu'ils sont très probablement les salariés les plus fortement exposés à un risque de stress et de dilution de la frontière entre travail et vie personnelle en situation de travail à distance.

## Conclusion et perspectives

La réflexion conduite pour l'INRC en 2020-2021 sur le devenir du management de proximité en contexte de télétravail renforcé a permis de construire des hypothèses sur sa transformation en tant qu'activité et sur l'évolution de ses modalités de gestion.

Aussi, quatre compétences clés managériales sont-elles apparues indispensables à développer et à ajuster à ce nouveau contexte :

- déterminer et gérer la charge de travail de l'équipe et de chacun de ses membres ;
- arbitrer entre autonomie à conférer et contrôle à exercer ;
- construire et maintenir un collectif de travail ;
- gérer la situation et le parcours de chaque collaborateur.

En outre, trois points de vigilance concernant cette fois la gestion des managers de proximité se sont imposés à la réflexion. Ils ont trait au « soin » à apporter à leurs propres situations de travail, à leur formation et à leur accompagnement, à leur recrutement et à la gestion de leur carrière, un soin ou une attention qui interpelle la responsabilité des directions d'entreprise et du *middle management*, et qui doit pour nous s'avérer au moins symétrique à celle demandée aux managers de proximité vis-à-vis de leurs subordonnés.

Au terme de la réflexion opérée, ces hypothèses restent néanmoins à tester, à creuser, à approfondir, à préciser. Afin de les faire émerger, nous nous sommes appuyés sur quelques retours provenant du groupe paritaire collaboratif constitué, sur des échanges réguliers avec les membres de l'INRC, mais aussi et surtout sur nos lectures (citées au sein de la première partie de la bibliographie) et par voie de conséquence, non, à ce stade, sur des investigations menées en entreprise, auprès directement de dirigeants, de cadres ou de managers.

Par ailleurs, ces hypothèses demeurent assez générales. Elles ne sont pas vraiment situées et ciblées sur un domaine professionnel particulier, y compris celui de la relation client. Bien qu'élaborées avec l'intention de se projeter au-delà de la crise sanitaire et dans le cadre des organisations du travail hybrides, elles sont pour l'essentiel une émanation de la période très spécifique de la crise sanitaire. De fait, elles n'ont pas pu être nourries par les apprentissages individuels et collectifs du télétravail et de son management qui se sont opérés jusqu'à nos jours, donnant lieu à des fonctionnements et des savoir-faire managériaux sans doute plus stabilisés, mais aussi davantage tournés à présent vers la recherche de meilleurs équilibres entre travail à distance et travail en présentiel (Ollivier, 2021 ; Anact-Aract, 2022 ; APEC, 2022).



De ces limites relatives aux hypothèses proposées dans ce document, se dégagent au total deux grandes perspectives, non exclusives l'une de l'autre, pour la poursuite, le prolongement et le développement de la réflexion, et qui pourraient à présent donner matière à la réalisation d'une enquête ou d'une recherche-intervention ad hoc.

## Sur le télétravail dans la relation client à distance et le rôle des managers en ce domaine

Notons que nous avons dessiné cette perspective dès 2021, lorsque prenait fin notre contribution à la réflexion engagée par l'INRC. Nous plaidions alors pour passer au crible du domaine spécifique de la relation client tous les enjeux identifiés à propos du management opérationnel et de la gestion des managers en contexte de télétravail régulier et renforcé. Afin de trouver une meilleure résonance avec ce domaine, nous proposons de mettre à l'épreuve les diverses recommandations ou orientations de nature générale et normative suggérées, en procédant à des enquêtes de terrain ou des entretiens.

Cette plaidoirie tient pleinement encore aujourd'hui. Le télétravail dans le domaine de la relation client reste sans aucun doute un sujet. Sur la base des quelques retours d'expérience recueillis lors de la démarche réflexive mise en œuvre<sup>3</sup>, et des échanges répétés avec l'INRC, mais aussi, plus généralement, au vu de nos connaissances accumulées sur le domaine<sup>4</sup>, il nous semblerait même opportun de nous focaliser sur la relation client à distance.

Dans ce milieu professionnel, le télétravail entraîne singulièrement une seconde distance, cette fois entre les conseillers relation client qui télétravaillent et les clients, qui restent forcément à distance. Pour toute une partie de ce milieu de travail, qui prend en charge en sous-traitance des services de relation client pour divers donneurs d'ordre, la distance dédoublée avec les clients – d'une part, avec les donneurs d'ordre, d'autre part, avec les usagers ou les clients de ces donneurs d'ordre – n'est pas sans générer, de fait, des situations de télétravail particulières.

En outre, même si avant la crise sanitaire le télétravail n'était pas inexistant dans ce milieu professionnel, il était très loin d'être systématiquement déployé, le centre d'appel ou de contact client étant le lieu ordinaire de travail dans ce secteur. C'est donc bien la crise sanitaire qui fut à l'origine du développement significatif du télétravail au sein de la relation client à distance : il s'agissait alors de faire face à l'urgence (Frimousse & Peretti, 2020) et d'assurer la continuité de service pour les clients (finaux ou donneurs d'ordre). Mais l'expérience survit à cette crise, tant elle en vint à susciter des envies de poursuite chez de nombreux conseillers relation client, friands de mieux articuler leur vie professionnelle à leur vie personnelle ou familiale, et dans la mesure où elle ne contraria pas outre mesure les modèles économiques (Batut & Tabet, 2020).

On assista alors, le plus fréquemment, à une redéfinition et une révision des organisations du travail sous un mode hybride (Chênevert *et al.*, 2023), c'est-à-dire, pour les conseillers volontaires (tous ne furent pas désireux de télétravailler), incluant une partie du temps de travail à distance (en général deux ou trois jours par semaine), et l'autre partie en présentiel. Rares furent les entreprises qui optèrent pour le maintien du « tout à distance », mais aussi celles qui firent le choix de revenir obligatoirement au « tout présentiel ».

La relation client à distance présente par ailleurs certaines caractéristiques ou certains défis spécifiques, qui justifient de se pencher tout particulièrement sur son usage et son management du télétravail. Quand il télétravaille, le conseiller relation client agit sur son cœur de métier, lequel représente une dimension clé de son entreprise ou du donneur d'ordre pour lequel il assure une prestation. Il doit de fait interagir avec des clients ou des usagers, leur répondre le plus rapidement possible, gérer des pics de demande, s'efforcer de satisfaire au mieux ses interlocuteurs, etc., comme s'il était dans un centre d'appel.

---

<sup>3</sup> Procédant notamment de groupes spécialisés dans la relation client à distance.

<sup>4</sup> Nous avons mené plusieurs études sur les secteurs et les métiers du commerce, de la vente et de la relation client, et nous sommes tous deux membres de la Commission paritaire consultative interministérielle Commerce.

Là où il travaille, le plus souvent à son domicile, il doit être correctement équipé en technologies et en outils (Gillet & Tremblay, 2023) pour opérer au mieux les relations à distance avec les clients (systèmes de gestion de relation client, solutions de chat en ligne, plateformes de vidéoconférence...), sinon pour garantir la sécurisation des données qui les concernent, par exemple quand il intervient dans ou pour des secteurs sensibles de ce point de vue, comme la banque, l'assurance ou l'énergie.

De plus, alors qu'il évolue traditionnellement dans des cadres socio-organisationnels qui attachent en général une réelle importance au sentiment d'appartenance à une équipe, un établissement ou une entreprise, le télétravail risque de ronger dans la durée l'enjeu consistant pour lui à construire et maintenir pareil sentiment. Enfin, ce mode de travail offre aux entreprises la possibilité de revoir leurs processus de recrutement des conseillers, en étoffant certains critères (autonomie, bien-être émotionnel, moindre prégnance du besoin d'interactions sociales de nature physique...) ou en élargissant le périmètre géographique du *sourcing*, ce qui n'est pas rien dans un contexte de tensions fortes sur le marché du travail.

À partir de là, il s'agirait de s'interroger spécialement sur le management au quotidien des conseillers relation client à distance dans le cadre des nouvelles organisations du travail hybrides mises en place. Quels sont les processus d'encadrement et de suivi de ces conseillers mis en œuvre par les managers ? Comment font-ils pour s'assurer que les conseillers puissent effectuer leur travail de relation client de manière efficiente (équipement technique, formation, évaluation de la compétence...) ? Comment animent-ils les équipes de conseillers de façon à garantir le bon fonctionnement des opérations, le bien-être des conseillers, leur communication, leur coordination et leur collaboration ? Notamment, que pouvons-nous dire des diverses actions de « fun management », comme les plateformes de « gamefication » (Duarte & Bru, 2021) ou les challenges, assez souvent utilisés par les managers dans le milieu de la relation client à distance pour maintenir des liens de qualité avec et entre les membres des équipes malgré la distance physique de fait plus fréquente ?

Tel pourrait être le questionnement spécifique à adopter, en complémentarité du questionnement général généré par nos premières hypothèses, pour l'étude du management des équipes de conseillers relation à distance dans le contexte des nouvelles organisations hybrides.

## Sur le management des organisations du travail hybrides en général aujourd'hui

En prenant davantage en compte ce qui est observable en matière de télétravail depuis la fin de la crise sanitaire, et en entrant tout spécialement en écho avec deux études plus récentes de l'Apec (2022) et de l'Anact (2022), l'interrogation à avoir sur le devenir du travail managérial et de sa propre gestion dans le contexte des organisations du travail hybrides pourrait également porter sur les trois grands points suivants. Elle ne serait pourtant pas cette fois forcément focalisée sur la relation client à distance, ni même sur la relation client en général. Elle pourrait ainsi être redirigée vers un autre secteur ou un autre métier de manager, ou bien même avoir une visée plus transversale.

### Comment se sont transformées effectivement les pratiques des managers de proximité ?

L'étude de l'Anact identifie des transformations qui portent sur la régulation de la charge de travail dans les équipes, les coopérations à favoriser, le curseur à placer entre autonomie et contrôle (Diard & Hachard, 2021) dans le sens d'un meilleur équilibre, la construction et l'animation d'une « culture d'entreprise, même hors les murs ». Avec l'étude de l'Apec, elle confirme ainsi l'existence de transformations significatives et résonne bien alors avec nos hypothèses sur les compétences clés managériales à développer, même si la référence à la notion de culture d'entreprise va certainement beaucoup plus loin que celle de collectif de travail que nous avons préféré utiliser.

Il s'agirait donc à présent d'analyser et de mieux comprendre ces transformations. En particulier, rendent-elles finalement le travail des managers plus compliqué, plus difficile, comme le suggère une étude récente effectuée par un observatoire spécialisé (Observatoire du télétravail, 2023), ou alors le rendent-elles plus intéressant, plus stimulant ? Comment contribuent-elles à redéfinir précisément ce qui fait le professionnalisme des managers ou la qualité de leur travail ? À quelles difficultés spécifiques font-ils face pour leur donner pleine

mesure ? Quelles stratégies de travail mettent-ils en place pour y remédier ? Notamment, comment et jusqu'où peuvent-ils créer du « commun » ou du « collectif » à distance ou dans un contexte de travail hybride ?

Alors qu'en 2023, de plus en plus d'entreprises, tous secteurs et tous métiers confondus, ont souhaité mieux cadrer la pratique du télétravail, sinon la réduire, afin surtout de préserver et de redynamiser ce qui fait leur esprit collectif<sup>5</sup>, le principal point d'attention pour les managers s'est recentré sur leur capacité à trouver des équilibres dans la répartition des activités à distance et en présentiel (Benedetto-Meyer & Boboc, 2021), c'est-à-dire les activités confiées aux personnes qui télétravaillent beaucoup, à celles qui télétravaillent peu et à celles qui ne télétravaillent pas du tout.

Enfin, il est intéressant de se demander où en sont arrivés les managers dans ces dynamiques de transformation. Des routines, des savoirs d'expérience bien huilés se sont-ils déjà installés, par exemple pour maintenir ou renforcer la fréquence des échanges avec les membres des équipes ? Ou alors en sommes-nous encore à un stade d'émergence, au moins sur certaines dimensions du travail, où les managers continuent à tâtonner, expérimenter, patauger, sans pouvoir encore stabiliser un genre et un style à part entière de management hybride ?

### **Les managers de proximité bénéficient-ils de bonnes conditions de travail et de gestion pour vivre, engager, réaliser et réussir au mieux ces transformations ?**

La question est d'abord de savoir si les managers sont désormais suffisamment « mis en capacité » ou non, au sein de leur entreprise, d'encadrer correctement la pratique du télétravail dans leur équipe. On peut comprendre qu'en 2020-2021, cette mise en capacité n'était pas forcément toujours au rendez-vous, et qu'ils n'étaient pas toujours en mesure de développer les compétences managériales nécessaires au management du travail hybride. Mais qu'en est-il aujourd'hui ? Par exemple, disposent-ils de marges de manœuvre suffisantes pour réguler, organiser ce travail, responsabiliser à bon escient les membres de leur équipe ? Ou alors se sentent-ils encore trop souvent démunis pour exercer correctement leurs rôles et leurs responsabilités ?

Ensuite, il s'agit de s'interroger sur les motifs d'un important problème généré par le télétravail et sur les remèdes envisageables. Ce problème est pointé et mesuré par l'étude de l'Apec (2022). Il a trait à la surcharge de travail managérial produite par la pratique du télétravail. Cette intensification se traduit par davantage de tâches en matière de coordination de l'activité, de suivi individuel des salariés ou d'animation d'équipe. Son observation dans la durée montre que la surcharge en question n'a pas été ponctuelle, limitée au temps des confinements. Elle laisse au contraire entendre qu'elle est consubstantielle au management du travail hybride. Comment se fait-il donc que ce management soit autant porteur d'intensification ? La surcharge constatée n'invite-t-elle pas à revoir en profondeur ce qui est demandé aux managers, sinon à repositionner leur rôle, voire à refondre complètement l'organisation du travail ?

Il n'est d'ailleurs pas certain que les directions soient sur la même longueur d'onde que les managers, concernant leur propre usage du télétravail. Selon l'étude de l'Apec, il y aurait aujourd'hui une forme de consensus qui se dessinerait autour d'un rythme d'un à deux jours de télétravail par semaine, là où les cadres aspireraient plutôt à deux à trois jours. Ce décalage apparent entre offres et aspirations en matière de télétravail est-il toutefois tenable dans un contexte de tensions de recrutements, où le télétravail régulier et la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle sont des facteurs qui sont susceptibles de faire la différence pour attirer et fidéliser des managers ou des personnes ayant le potentiel pour le devenir ? Ce même décalage ne contribue-t-il pas à limiter la propension des managers à mieux s'engager dans la transformation de leur métier, ceux-ci n'ayant pas eu la possibilité de gagner suffisamment en bien-être *via* le télétravail ?

Ajoutons que l'impact du télétravail sur la formation des managers semble être resté le plus souvent trop limité, à en croire en tout cas les études de l'Anact-Aract et de l'APEC (2022). Comment les managers, quand ils débutent dans leur métier, apprennent-ils donc à manager des équipes à distance et en mode hybride ? Quelles sont les formations effectivement proposées ?

<sup>5</sup> Certains dirigeants d'entreprise ont même pris la décision d'y mettre fin.

## Comment mieux comprendre l'extrême diversité des pratiques managériales et d'entreprise dans le contexte des organisations hybrides ?

L'Apec et l'Anact constatent une forte diversité des pratiques de télétravail et de son management dans les organisations. Si la majorité semble avoir choisi le modèle hybride, qui mêle travail à distance et travail sur site, d'autres organisations ont décidé de maintenir des politiques de télétravail permanentes ou quasi exclusives, tandis que d'autres encore ont désormais totalement renoncé à de semblables politiques. La variété est de fait largement de mise en fonction des entreprises et des secteurs d'activité. Au sein des organisations hybrides, le télétravail renvoie aussi à une très grande hétérogénéité de pratiques managériales, notamment pour faire face aux quatre grands défis sur le plan des compétences identifiées dans ce Working paper.

Afin de tenter de mieux comprendre cette extrême diversité, il convient, d'une part, d'analyser finement la manière dont les entreprises abordent aujourd'hui la question du travail hybride, en regard de quelles logiques et selon quelles modalités managériales et RH. Quelles sont les différences observables entre les tailles d'entreprise et les secteurs d'activité ? Quels sont les différents régimes de gestion qui se sont formés ?

D'autre part, il apparaît dans le même temps utile d'identifier les différentes pratiques managériales et leurs dynamiques de transformation, mais aussi de les confronter, de les mettre en débat et en dialogue, de manière à formaliser les savoirs managériaux investis les plus robustes, sinon à favoriser l'invention collective d'autres savoirs managériaux, en particulier pour faire face aux obstacles rencontrés.

Ces multiples questions appellent en définitive plus que jamais des réponses au travers de travaux d'études et de recherches sur le management du télétravail en particulier et du travail hybride en général, qui seraient ainsi en mesure de lever le voile sur un sujet qui reste encore trop souvent aujourd'hui un impensé (Observatoire du télétravail, 2023).

## Bibliographie

### Références mobilisées pour conduire la réflexion menée en 2020-2021

- Anact (2020a). *Coronavirus : télétravail, management à distance et régulation de la charge*. Publié le 25 mars 2020. <https://www.Anact.fr/coronavirus-teletravail-management-distance-et-regulation-de-la-charge>
- Anact (2020b). *Covid-19 : organiser le télétravail, fiche-conseil pour le manager*. Publié le 25 novembre 2020. <https://www.Anact.fr/covid-19-teletravail-fiche-manager>
- Anact (2020c). *Coronavirus et management à distance : objectifs, coopérations et feedback*. Publié le 3 avril 2020. <https://www.Anact.fr/coronavirus-et-management-distance-objectifs-cooperations-et-feedback>
- Chamouton, T. (2020). Le « ménagement », une réponse alternative au management suite à la crise de la Covid. *INRC : note interne du 21/08/2020*.
- Dejoux, C. & Léon, E. (2018). *Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Paris : Pearson.
- INRS (2020a). Le télétravail en situation exceptionnelle. *INRS, Santé et sécurité au travail (2020)*. <https://www.racine.eu/wp-content/uploads/2020/04/le-teletravail-en-situation-exceptionnelle.pdf>
- INRS (2020b). *Le télétravail. Quels risques ? Quelles pistes de prévention ?* Paris : INRS. <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206384>
- Léon, E. (entretien avec), (2021). *Travail à distance : quels sont les défis et les enjeux pour les managers ?* ESCP Business School, Livre blanc,

## Autres références citées

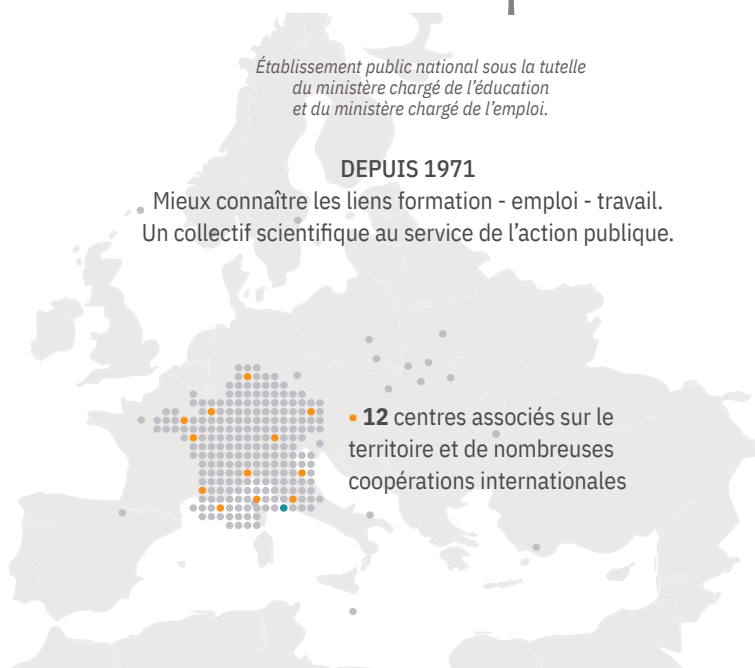
- Anact-Aract (2022). *Travail à distance et en présentiel : de nouveaux équilibres à construire pour le management*. Paris : Anact-Aract. <https://www.Anact.fr/travail-distance-et-en-presentiel-de-nouveaux-equilibres-construire-pour-le-management>
- Apec (2022). *Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres*. Paris : Apec. <https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20%c3%a9tudes/pdf/teletravail-des-cadres--entrepri>
- Batut, C. & Tabet, Y. (2020). Que savons-nous aujourd'hui des effets du télétravail ? *Trésor-Éco*, 270. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/e498785a-85c7-4f1c-a43c-7e91d5c0841c/files/1c78380a-82ac-43ad-88d4-1f60430cf2cf>
- Benedetto-Meyer, M. & Boboc, A. (2021). Numérique et transformations des espaces et des temporalités au travail. Dans M. Benedetto-Meyer & A. Boboc. *Sociologie du numérique au travail* (p. 63-98). Malakoff : Armand Colin.
- Cadet, J.-P. & Mahlaoui, S. (2020). Penser les parcours professionnels à l'échelle d'une « filière-métiers ». Le pari d'un acteur intersectoriel de la relation client. *Céreq Bref*, 390.
- Chênevert, D., Giauque, D., Abord de Chatillon, E., Delobbe, N. & Vayre, É. (2023). Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 29(77), 5-22.
- Diard C. & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 144(2), 38-52.
- Duarte, A. & Bru, S. (2021). Outil 1. Qu'est-ce que la gamification ? Dans A. Duarte & S. Bru. *La boîte à outils de la gamification* (p. 14-15). Malakoff : Dunod.
- Gillet, A. & Tremblay, D.-G. (2023). Dynamiques et effets du télétravail. *SociologieS, Dossiers 2023*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.21060>
- Frimousse, S. & Peretti, J.-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 29(3), 105-149.
- INRC (2022). *Regard de l'INRC sur le télétravail. Réflexions, analyses & propositions*. Document non publié.
- Mahlaoui, S. & Cadet, J.-P. (2016). Les enjeux liés à la gestion et à la sécurisation des parcours au sein des métiers de la relation client. Diagnostic et propositions méthodologiques. *Céreq Net.Doc*, 159.
- Mahlaoui, S. & Cadet, J.-P. (2022). Parole d'expert : le management. Dans INRC. *Regard de l'INRC sur le télétravail. Réflexions, analyses et propositions* (p. 23-31). Document de travail non publié.
- Observatoire du télétravail (2023). Résultats de l'enquête 2023 : la désorganisation généralisée du (télé)travail. Dans *Télétravail, travail hybrides : quelles conséquences ?* Enquête réalisée par l'UGICT-CGT. <https://obstt.fr/2023/12/resultats-enquete-2023/>
- Ollivier, D. (2021). *Manager le télétravail et le travail à distance : adapter son management aux équipes en distanciel*. Le Mans : Gereso.

# Céreq

*Établissement public national sous la tutelle  
du ministère chargé de l'éducation  
et du ministère chargé de l'emploi.*

**DEPUIS 1971**

Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.  
Un collectif scientifique au service de l'action publique.



• **12 centres associés** sur le territoire et de nombreuses coopérations internationales

↓ **+ d'infos**  
et tous les travaux

À explorer  
[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

🔓 **+ de 600 publications**  
Accessibles librement

