



# Quel impact du télétravail sur les pratiques managériales ? Résultats d'une enquête dans le secteur de la protection sociale

Laurent KARSENTY, Ergomanagement et CNAM/CRTD

ERGOMANAGEMENT, 4 rue de Guyenne, 31130 Quint-Fonsegrives

[laurent.karsenty@ergomanagement.fr](mailto:laurent.karsenty@ergomanagement.fr)

**Résumé.** L'enquête présentée dans cette communication examine l'impact du télétravail sur les pratiques managériales dans un organisme de protection sociale située en région parisienne. Elle s'appuie sur l'examen de 5 versions successives de l'accord télétravail ainsi que le recueil et l'analyse de 50 entretiens individuels croisant des managers avec leurs collaborateurs. Les résultats indiquent qu'au-delà des bouleversements créés par l'obligation généralisée de télétravailler lors du premier confinement, les pratiques des managers ont peu évolué une fois le télétravail normalisé. Les contrôles qui prévalaient ont été maintenus moyennant, parfois quelques adaptations tandis que la confiance envers les collaborateurs s'est quelque peu développée. Une certaine complémentarité entre contrôle et confiance apparaît, les contrôles appliqués ayant contribué au développement de la confiance.

Mots-clés : Management, Télétravail, Entretiens

## What is the impact of teleworking on managerial practices? Results of a survey in the social protection sector

**Abstract.** The study presented in this paper examines the impact of teleworking on managerial practices within a social protection organization located in the Paris region. It draws on an analysis of 5 successive versions of the telework agreement, as well as 50 individual interviews with managers and their team members. The findings indicate that, beyond the disruptions caused by the widespread shift to telework during the first lockdown, managerial practices evolved little once telework became normalized. The controls that existed have been maintained, albeit sometimes adapted, while trust in employees has grown somewhat. A degree of complementarity emerged between control and trust, as controls contributed to fostering trust.

Keywords: Management, Telework, Interviews

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Nanterre les 2, 3 et 4 juillet 2025. Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Karsenty, L. (2025). Quel impact du télétravail sur les pratiques managériales ? Résultats d'une enquête dans le secteur de la protection sociale. Actes du 58<sup>e</sup> Congrès de la SELF, Ergonomie, communauté(s) et société : entre héritage et perspectives. Nanterre, 2 au 4 juillet 2025.

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.



## INTRODUCTION

S'il est admis que le télétravail remet en question les fondamentaux traditionnels du management, tels que la visibilité et la coprésence (Felstead, Jewson, & Walters, 2003), l'impact de ces changements sur les pratiques managériales reste encore incertain. Ainsi, si certains observateurs craignent un renforcement des contrôles, d'autres appellent au développement d'une culture de la confiance (Felstead, Jewson & Walters, 2003 ; Vayre et Delfosse, 2019). Cette façon d'appréhender l'impact du télétravail dénote toutefois une approche du rapport entre contrôle et confiance où l'un exclut l'autre. Cette approche qualifiée de *substitutive* (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007) n'est toutefois pas la seule possible : une autre approche, qualifiée de *complémentaire*, met l'accent sur l'articulation entre contrôle et confiance, suggérant que l'un et l'autre peuvent co-exister et même, sous certaines conditions, se renforcer (Das & Teng, 1998 ; Long & Sitkin, 2006). Dans le même ordre d'idée, Handy (1993) considère que la confiance est toujours « encadrée » (*bounded trust*) en entreprise dans le sens où elle ne se développe qu'à l'intérieur d'un cadre fait de valeurs, de normes et de règles qui orientent, encadrent ou limitent les comportements de chacun. Cela tient au fait que la confiance a besoin de repères stables pour prédire les intentions ou les comportements de ceux à qui elle peut être accordée.

Plutôt que de chercher à établir si le télétravail doit conduire les managers à accentuer soit leurs pratiques de contrôle, soit leurs pratiques de confiance, ne faut-il donc pas s'attendre à ce que le télétravail modifie le rapport entre contrôle et confiance ? Et, au fond, le télétravail implique-t-il forcément une évolution des pratiques managériales alors qu'il s'est aujourd'hui normalisé et généralisé dans un grand nombre d'entreprises ?

## METHODE

Pour répondre à ces questions, une enquête a été conduite au sein d'un organisme de protection sociale de taille intermédiaire (400 salariés) situé en région parisienne, la Mutuelle Sociale Agricole d'Ile-de-France. Cet organisme a la particularité d'avoir déployé le télétravail de façon expérimentale dès 2017, de l'avoir généralisé dès 2020 et d'avoir accordé, à partir de 2022, la possibilité de 3 jours de télétravail par semaine à la quasi-totalité de ses salariés. Cette étude s'appuie sur une analyse des 5 versions de l'accord télétravail produites entre 2017 et 2022 ainsi que le recueil fin 2023 et l'analyse de 50 entretiens individuels semi-directifs croisant des managers et leurs collaborateurs, qu'ils soient cadres ou non-cadres. Ces entretiens ont été intégralement retranscrits puis soumis à analyse thématique en s'appuyant sur l'outil Atlas.ti. La classification des thèmes pour coder le contenu des entretiens a été construite initialement en partant d'une étude de la littérature sur les types de contrôle (contrôle formel vs contrôle informel, contrôle des comportements vs contrôle des résultats) et les pratiques de confiance (ex., choix des horaires de travail, choix des tâches à réaliser en télétravail) ainsi que les effets du télétravail. Elle s'est ensuite enrichie en ajoutant de nouveaux

thèmes pour refléter la richesse des données. Une fois les contenus encodés, des analyses croisées ont été menées pour déterminer si les pratiques de contrôle et de confiance identifiées étaient corrélées au statut des salariés (cadres ou non-cadres) ou aux types d'activité (ex., téléconseiller, agent de production, service support, ...).

## RESULTATS

Les résultats complets de cette étude sont présentés dans un rapport de recherche (Karsenty, 2024), nous n'en présentons qu'un extrait ici. Ces résultats montrent, en premier lieu, que les évolutions de l'accord télétravail au fil des ans traduisent une confiance accordée aux télétravailleurs qui a été grandissante tout en étant contrebalancée par une addition de règles limitant leur liberté et servant de garde-fous. A titre d'exemple, le nombre de jours de télétravail autorisés est passé de 2 à 3 jours à partir de 2022 ; le télétravail a concerné de plus en plus de catégories de travailleurs au sein de l'organisme ; ceux-ci ont pu prendre des demi-journées de télétravail à partir de 2002 alors que seules des journées entières étaient autorisées au préalable. En parallèle, l'accord télétravail énonce différentes règles, en particulier : des règles fixant des conditions d'accès au télétravail, l'une d'elles consistant à exiger des responsables hiérarchiques d'évaluer l'autonomie de leurs collaborateurs avant de leur accorder du télétravail ; en 2022 est introduite une règle stipulant qu'une des deux journées sur site doit rassembler toute l'équipe à laquelle appartient chaque télétravailleur ; ce même accord impose aux salariés non-cadres des jours de télétravail fixes et introduit une mesure-sanction en cas d'impossibilité d'être contacté pendant le temps de travail. Bref, plutôt qu'une évolution vers plus de confiance ou plus de contrôle, l'analyse des évolutions de l'accord télétravail révèle un élargissement de la confiance allant de pair avec une multiplication des règles jouant un rôle de garde-fous.

C'est à peu près le même constat qui a été tiré de l'analyse des entretiens, même s'il faut reconnaître que les évolutions des pratiques managériales appliquées sur le terrain sont apparues limitées, hormis pour la communication (visioconférence, messagerie instantanée, multiplication des emails,...). C'est particulièrement vrai pour les cadres avec qui les managers appliquent exactement les mêmes pratiques que lorsqu'ils étaient sur site à temps complet. Celles-ci consistent à fixer des objectifs sur une période donnée, généralement de plusieurs mois, fixer une règle de signalement des difficultés dès qu'elles se présentent, assurer un suivi des avancées à intervalles réguliers et contrôler les résultats lorsque la mission est terminée ou l'échéance prévue atteinte. Au-delà de ces mesures, les cadres sont libres de s'organiser comme ils le souhaitent et de prendre toutes les initiatives qu'ils jugent nécessaires. Concernant les non-cadres, la plupart des contrôles qui leur étaient appliqués avant l'épisode du covid - contrôle des objectifs et/ou du planning de travail, des réglementations à appliquer, des horaires de travail, de la productivité, de la qualité du travail, ....- s'ils ont été renforcés lors du premier confinement, ont été



maintenus et appliqués d'une façon quasi similaire à ce qui était fait avant ensuite. Par exemple, la productivité est scrutée de la même façon qu'avant, généralement avec une fréquence hebdomadaire ou mensuelle et au niveau du collectif, alors même que différentes évolutions technologiques favorisées par le télétravail - digitalisation des documents papiers et des processus sous forme de workflow, mise en place d'une gestion électronique des documents (GED), utilisation de corbeilles électroniques contenant tous les dossiers à traiter par un service, ... - permettent d'en obtenir une mesure quotidienne et individuelle.

Certains contrôles ont, par contre, été assouplis. Par exemple, si le travail des salariés non-cadres reste planifié à la semaine ou au mois par leurs managers, les plannings proposés ont changé de nature. Aujourd'hui, ils indiquent surtout des objectifs, des priorités ou des échéances à respecter plutôt que des tâches à réaliser. Et contrairement à la phase du premier confinement, ils ne concernent plus spécifiquement les jours de télétravail, mais la semaine ou le mois à venir, laissant les salariés organiser plus librement leur travail dans ces intervalles.

Le télétravail a aussi entraîné un renforcement des contrôles mais uniquement pour un nombre minoritaire de managers. Ce renforcement du contrôle porte notamment sur les heures de travail, ce qui a été facilité par la mise en place d'un badgeage numérique (le badgeage physique existait avant le télétravail). Cela dit, les managers ont en majorité accordé une certaine liberté à leurs collaborateurs dans le choix exact des horaires de travail en situation de télétravail, considérant qu'il fallait passer d'un management du temps de travail à un management par objectifs. Ils ont aussi accordé une liberté aux télétravailleurs pour choisir l'ordre des dossiers ou des tâches à traiter et décider quand et combien prendre de pauses à leur domicile. Plusieurs managers ont aussi développé une confiance dans leurs collaborateurs pour trouver des solutions aux problèmes du quotidien (ex., choix d'une réglementation à appliquer, résolution d'un problème informatique). Cette confiance s'est développée progressivement, en veillant au départ à mettre à leur disposition un ensemble de ressources au format numérique et à mettre en place des groupes virtuels d'entraide avec des logiciels comme Teams ou WhatsApp, puis en constatant que les collaborateurs devenaient peu à peu de plus en plus autonomes. Les témoignages recueillis indiquent que ces mesures ont conduit de nombreux salariés à développer des compétences, apprendre à trouver des réponses sans faire appel à un expert et, pour certains, gagner en confiance en soi.

Au final, il apparaît que si les managers ont continué d'appliquer aux télétravailleurs les contrôles existant quand ils n'étaient que sur site, ils ont aussi étendu la confiance qu'ils leur accordaient. Nous avons demandé aux salariés leur avis sur ces pratiques managériales et s'ils percevaient ou non une contradiction entre elles. A la première question, la grande majorité d'entre eux (28 sur 36) ont répondu positivement, se sentant particulièrement reconnaissant de la confiance qui leur avait été

accordée en les autorisant à télétravailler 3 jours par semaine. A la 2<sup>e</sup> question, qui a aussi été posée aux managers, la plupart des réponses (40 sur 47) soulignent l'absence de contradiction et même une certaine cohérence entre les contrôles appliqués et la confiance accordée. Quatre raisons principales sont avancées par les salariés pour l'expliquer : (1) plusieurs contrôles appliqués par les managers ne traduisent pas une défiance à l'égard de leurs collaborateurs, mais la nécessité de rendre des comptes à la direction et, au-delà, à l'Etat qui finance les activités de l'organisme ; (2) les contrôles sont une contrepartie acceptable de la liberté accordée en télétravail, plusieurs salariés parlant d'un « donnant-donnant » ; (3) les contrôles protègent contre des abus possibles et, en ce sens, répondent à un besoin d'équité des salariés ; (4) les contrôles constituent un facteur de reconnaissance du travail réalisé à domicile qui serait, sans cela, invisibilisé. Cette reconnaissance est jugée essentielle par plusieurs salariés pour que leurs managers aient plus confiance en eux.

## DISCUSSION

Si l'on exclut la question des communications, le télétravail n'a pas induit d'évolution majeure des pratiques managériales dans l'organisme étudié. Comment l'interpréter ?

Les pratiques managériales de contrôle, comme celles de confiance, constituent des stratégies pour faire face à l'incertitude sur les comportements et les résultats des collaborateurs : les contrôles visent à réduire cette incertitude par des mesures essentiellement formelles - objectifs, règles, procédures, évaluations - limitant la liberté d'action des collaborateurs (Flamholtz, 1996), tandis que la confiance vise le même objectif en s'appuyant sur des mécanismes informels tels que la croyance dans la responsabilité et la compétence de l'autre. Les constats dressés dans cette étude semblent indiquer que les managers ne ressentent pas plus ou moins d'incertitude quant au travail réalisé par leurs collaborateurs en situation de télétravail. Ceci contraste avec la période du 1<sup>er</sup> confinement où ils ont renforcé leurs contrôles, indiquant par là-même qu'ils ressentaient une incertitude plus grande. Mais, constatant ensuite que leurs collaborateurs étaient sur leur poste de travail aux horaires prévus, restaient joignables aux heures de travail et obtenaient des performances similaires ou même en légère augmentation (5 à 15%) par rapport à celles qu'ils avaient eu auparavant, l'incertitude s'est réduite, laissant la place au développement de la confiance. On voit apparaître ici une réelle *complémentarité* entre les contrôles opérés et la confiance (Das & Teng, 1998).

Cette idée peut surprendre, dans la mesure où faire confiance n'a de sens que lorsque l'autre n'est pas totalement sous contrôle (Mayer et al., 1995). Mais le rapport dit *substitutif* entre confiance et contrôle (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007), où l'un exclut l'autre, ne reflète qu'une partie de la réalité : certains contrôles sont nécessaires pour que la confiance se développe. Pour que ce rapport de complémentarité existe, contrôle et confiance ne doivent pas porter sur les mêmes objets : les contrôles doivent servir à



délimiter un cadre et à vérifier qu'il est respecté ; la confiance dans les décisions et comportements de l'autre peut alors se développer à l'intérieur de ce cadre. Ainsi, on peut comprendre que c'est parce que les managers peuvent notamment contrôler les horaires de travail des télétravailleurs, leur joignabilité ainsi que leurs performances qu'ils peuvent leur accorder la liberté d'organiser leurs journées de travail comme ils le souhaitent.

Certains diraient que cette confiance est une confiance limitée. Mais peut-il en être autrement au travail ?

## CONCLUSION

Cette étude révèle la possibilité, pour une entreprise, de maintenir quasiment les mêmes pratiques managériales après la normalisation et la généralisation du télétravail. La perte de visibilité directe et de coprésence induite par le télétravail a été compensée par le développement d'une confiance dans l'engagement des télétravailleurs et le recours à des outils facilitant la communication immédiate avec eux. Avec, en prime, une satisfaction très largement partagée par l'ensemble des salariés dans notre étude, devant le constat d'un maintien des performances associé à un bien-être accru.

## BIBLIOGRAPHIE

Costa, A. C., & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and Control Interrelations: New Perspectives on the Trust-

Control Nexus. *Group & Organization Management*, 32, 392-406.

Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.

Felstead, A., Jewson, N. and Walters, S. (2003), Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.

Flamholtz, E. (1996) Effective organizational control: a framework, applications and implication. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.

Handy, C. (1993) *Understanding organizations* (4th ed.). London: Penguin.

Karsenty, L. (2024). *Le télétravail a-t-il transformé le rapport contrôle-confiance ? Une étude de cas dans le secteur de la protection sociale*. Rapport de recherche Ergomanagement, 2024, hal-04688040.

Long, C. P. and Sitkin, S. B. (2006). Trust in the balance: How managers integrate trust-building and task control. In Bachmann, R. and Zaheer, A. (Eds), *Handbook of Trust Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 87– 106.

Mayer, R. C., Davis, J. H., et Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

Vayre, E. & Delfosse, C. (2019). Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations. *Le Journal des psychologues*, 367, 22-26.