



Encadrer une équipe à distance, le défi du Télémanagement - (Partie 1/4)

Le télétravail a connu une croissance exponentielle depuis la pandémie de COVID-19. Selon les résultats d'une enquête menée par l'APEC et l'ANACT sur le télétravail des cadres, « 41 % des entreprises se déclarent favorables au télétravail pour leurs cadres », et « 69 % des cadres sont satisfaits des possibilités de télétravail proposées par leur entreprise »¹. Cette transformation des modes de travail a eu des impacts significatifs sur la manière dont les managers gèrent leurs équipes. Notre retour d'expérience sur nos missions d'expertises démontre que les télémanagers sont confrontés à un nombre important de défis nécessitant une révision profonde de leurs pratiques professionnelles.



Difficultés à réguler le temps et la charge de travail

Dans le cadre d'une organisation de travail hybride, le manager peut tout d'abord éprouver plus de difficultés à réguler le temps et la charge de travail des membres de son équipe. En effet, le télétravail donne plus de liberté aux travailleurs dans l'organisation de leur temps de travail, on peut notamment constater un allongement parfois significatif de l'amplitude horaire réalisée par les télétravailleurs.



La conversion du temps de transport en temps de travail

Tout d'abord, la disparition des temps de transport tend à allonger le temps de travail. La majorité des télétravailleurs rencontrés observent que leur temps de transport a été intégralement converti en temps de travail



L'empiètement du temps de travail sur le temps personnel

Le fait de disposer de tous les outils nécessaires pour réaliser son activité à la maison amène aussi de nombreux télétravailleurs à prolonger leur journée de travail au-delà des horaires fixés. Dans le cadre d'une étude menée sur les risques du télétravail, l'INRS observe en effet que : « *Organisant lui-même son temps de travail, le télétravailleur peut vouloir s'avancer dans son activité ou résorber son retard. Allongeant son temps de travail, il peut déborder progressivement sur la soirée ou le week-end [...]. Le télétravailleur peut ainsi être amené à accepter une charge excessive, alimentant en retour le débordement sur sa vie privée* »².



L'intensification du travail par manque de pauses dans la journée

L'intensification du travail effectué à distance se manifeste aussi par une réduction du nombre de pauses réalisées au cours de la journée. Lorsqu'ils sont au bureau, les professionnels peuvent partager des temps d'échange informels et des moments de convivialité entre collègues (pauses café ou déjeuner, par exemple). En télétravail, l'absence de l'entourage professionnel amène chacun à « s'auto-discipliner » pour marquer des interruptions régulières. Les professionnels peuvent être tentés de sacrifier ces instants de pause en solitaire qui présentent parfois peu d'intérêt à leurs yeux (d'autant plus lorsque la charge est importante).

L'augmentation du nombre de réunions (tunnels de réunions), visant à compenser la perte des échanges directs, contribue aussi à intensifier le rythme de l'activité en télétravail.

¹ « Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres », APEC & ANACT, 11 janvier 2022.

² INRS, « Le télétravail : quels risques ? Quelles pistes de prévention ? », avril 2020.

Pour aller plus loin...

¹ <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/teletravail-des-cadres--entrepri.html> (Etude APEC-ANACT)

² <https://www.inrs.fr/media.html?reflNRS=ED%206384> (Brochure INRS 2024)