

Télétravail et relation managériale optimale : conciliation impossible ? Étude de cas au sein du service administratif de groupe du Groupe santé CHC

Auteur : Deroanne, Justine

Promoteur(s) : Rondeaux, Giseline

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en gestion

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/11853>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : DEROANNE

Prénom : Justine

Matricule : 20162772

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité : Gestion

Mémoire de fin d'études

Télétravail et relation managériale optimale : conciliation impossible ? Etude de cas au sein du service administratif de groupe du Groupe santé CHC

Giseline Rondeaux

Jocelyne Robert

Oscar Leclère

SOMMAIRE

Liste des abréviations	3
Remerciements	4
Introduction	5
Le télétravail	7
L'historique du télétravail	7
La définition du télétravail	8
Les différentes formes de télétravail	8
Les différents avantages et inconvénients du télétravail.....	10
Les avantages	10
Les inconvénients	10
La loi sur le télétravail	11
Le Groupe santé CHC	13
Le service administratif de groupe du groupe santé CHC.....	13
Le télétravail au sein du SAG du Groupe santé CHC	16
Méthodologie	17
La rupture épistémologique	17
Elaboration de la question de recherche	17
L'objet.....	17
Le questionnaire	19
Les interviews	19
Le cadre d'analyse	20
La théorie de la régulation sociale	20
Le rôle du dirigeant par Barnard	22
La direction par objectifs.....	23
Les modes de coordination de Mintzberg.....	25
Les différentes conventions	25
Les théories mises en parallèle avec le télétravail.....	26
La revue de littérature	27
L'augmentation de l'autonomie	27
Le changement dans les modes de contrôle	28
La tension autonomie/contrôle en télétravail	29
L'auto-contrôle.....	30
Enonciation des hypothèses	31
Mise à plat	31
Résultats du questionnaire.....	31

Les réponses des collaborateurs	31
Les réponses des managers.....	32
Conclusion sur les deux questionnaires	33
Analyse générale des interviews	33
Personnes interviewées	33
Réponses des collaborateurs.....	35
Réponses des managers	36
Conclusion des interviews	36
Analyse	37
Hypothèse 1 : La standardisation des résultats est la meilleure manière d'évaluer la performance des collaborateurs en télétravail.....	37
Hypothèse 2 : Le télétravail accentue la nécessité d'auto-contrôle	40
Hypothèse 3 : le contrôle social joue un rôle considérable dans le stress ressenti par les collaborateurs	42
Hypothèse 4 : le télétravail réduit la communication informelle	44
Hypothèse 5 : L'alternance des modes de travail est la méthode préférée à l'heure actuelle	47
Discussion	49
Conclusion	51
Annexes	53
Bibliographie.....	56

Liste des abréviations

CCT	Convention collective de travail
CHC	Centre hospitalier chrétien
GRH	Gestion des ressources humaines
NWOW	New ways of working
SAG	Service administratif de groupe
TIC	Technologies de l'information et de la communication

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice qui a répondu à mes questions, m'a guidé tout au long de mon mémoire pour rester sur la bonne voie et m'a aidé à formuler des hypothèses pertinentes.

Ensuite, je remercie mon maître de stage pour avoir fait tout pour que je puisse réaliser au mieux mon mémoire, m'a donné de nombreux conseils et m'a donné la possibilité d'avoir le plus de matériau possible.

De plus, je suis reconnaissante envers les personnes ayant accepté de répondre à mon enquête ainsi que de se prêter au jeu des interviews. Grâce à eux, j'ai eu de la matière pour répondre à mes hypothèses.

En outre, je veux également remercier la directrice des ressources humaines du Groupe santé CHC qui m'a permis d'avoir accès à de la littérature sur mon thème et m'a également accordé du temps et quelques entretiens informels sur le télétravail lors de visite dans son bureau.

Enfin, je voudrais dire un grand merci à ma famille, mon petit-ami, ma collègue stagiaire ainsi que ma meilleure amie qui m'ont soutenue et motivée tout au long de l'écriture de celui-ci et qui ont supporté mes petits coups de mou. Sans eux, je ne suis pas certaine que concilier travail, mémoire et vie sociale aurait été possible.

Introduction

En 2001, Alexandre Largier soulignait le fait que plus de chercheurs s'intéressent au télétravail que ce qu'il y a de télétravailleurs (Largier, 2001 : 203). Depuis maintenant quelques années, le constat a considérablement changé. Premièrement, les différentes avancées technologiques de ces 20 dernières années ont permis à la pratique du télétravail d'être de plus en plus aisée. De plus, les nouvelles manières de travailler sont devenues les thuriféraires du télétravail mettant en avant sa grande flexibilité. De plus, la crise du coronavirus a intensifié, de manière forcée, cette pratique dans les entreprises. Ces trois éléments regroupés ont fait accroître exponentiellement ces dernières années le nombre de télétravailleurs.

Si nous nous intéressons davantage aux chiffres, nous constatons que le pourcentage de télétravailleurs n'a fait qu'augmenter. En effet, d'après une étude d'Eurofound, en Europe, avant la crise, il y avait uniquement 5% de télétravailleurs réguliers pour 10% de télétravailleurs occasionnels. En avril 2020, on dénombrait 39% de télétravail en Europe tandis qu'en juillet 2020, le pourcentage s'élevait à 48% de télétravail. En ce qui concerne la Belgique, on compte 57% de télétravailleurs selon le sondage d'avril 2020¹ (Jemine, 2020 : 3). Toujours selon Eurofound, le pourcentage de belges ayant démarré le télétravail à cause de la pandémie mondiale est de 52%². A travers ces différents chiffres, on constate distinctement une augmentation considérable du nombre de télétravailleurs.

Subséquemment, il nous semblait intéressant de nous intéresser à cette pratique devenue commune. De nombreux aspects intéressants peuvent être abordés via le prisme du télétravail. Dans notre papier, nous avons décidé de nous centrer sur la relation entre les managers et leurs collaborateurs induite par le télétravail et ce, plus particulièrement au sein du service administratif de groupe (SAG) du Groupe santé CHC.

Pour comprendre l'impact du télétravail sur cette relation, nous avons mobilisé différentes lectures qui abordaient le sujet afin de s'en imprégner, nous avons, grâce à celle-ci, fait ressortir certains points d'intérêts qui nous ont servi pour émettre nos hypothèses et répondre à notre question de recherche qui est : « **Comment le télétravail affecte-t-il la relation managériale entre les collaborateurs et leur ligne hiérarchique au sein du SAG du Groupe santé CHC ?** » Nous nous intéressons à savoir quels aspects principaux de la relation sont touchés par le télétravail. Nous cherchons également à savoir quelles postures doivent prendre le télétravailleur ainsi que son manager.

Il est important, selon nous, de souligner que certains administratifs du SAG avaient déjà expérimenté le télétravail avant cette crise. De par la politique de « new ways of working », autrement dit « NWOW », ambitionnée, certains services avaient déjà pratiqué le travail à distance. De plus, un autre point important à soulever au sein du SAG est que certaines professions ne permettent pas aux

¹

<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/258350/1/Pr%C3%A9sentation%20CSC%20T%C3%A9l%C3%A9travail.pdf>, consulté le 24 mai 2021.

² https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf

travailleurs de profiter du télétravail. Ces deux différents points seront davantage développés dans un paragraphe suivant.

En ce qui concerne le plan de ce travail, nous allons, tout d'abord, commencer par se concentrer sur le télétravail en général avec un bref historique, une définition, un aperçu des avantages et des inconvénients. Nous allons ensuite nous attarder sur la loi en matière de travail pour après, voir ce qui a été mis en place en terme de télétravail au sein du SAG. Par la suite, nous reprendrons la théorie trouvée dans la littérature pour parler des modes de contrôle et du paradoxe autonomie/contrôle.

Nous ferons ensuite part de notre méthodologie hypothético-déductive avec notre questionnaire et nos interviews. En outre, nous énumérerons également nos hypothèses.

En ce qui concerne notre cadre d'analyse, nous avons décidé de nous aider de la théorie de la régulation sociale de Reynaud pour comprendre les relations qui unissent les collaborateurs et leur ligne hiérarchique ainsi que les règles qui les régissent. Nous avons également pris en compte ses apports au niveau de l'organisation formelle et informelle. De plus, nous avons voulu connaître le rôle d'un leader. Pour cela, nous nous sommes servi des conférences de Barnard à ce sujet. Enfin, nous avons choisi d'utiliser les différents modes de coordination de Mintzberg que nous avons relié avec la direction par objectifs qui est un des moyens de contrôle les plus utilisés lors du télétravail. De plus, nous abordons brièvement les conventions, et particulièrement la convention individualisante où nous retrouvons le télétravail.

Après avoir posé notre cadre d'analyse, nous faisons une mise à plat des différentes données récoltées grâce à notre enquête et nos différentes interviews, que cela concerne le télétravail en général mais également, la relation managériale impactée par le télétravail. Afin de mieux répondre à notre question de recherche, nous cherchons à affirmer ou infirmer les différentes hypothèses émises précédemment. Nos hypothèses se concentrant principalement sur les modes de contrôle modifiés par la distance physique entre le collaborateur et son manager, sur la modification de la communication via l'usage des technologies de l'information et de la communication, et sur l'impact potentiel d'un télétravail à temps plein sur chacun.

Le télétravail

L'historique du télétravail

E. Brunelle raconte que le premier cas de télétravail date de 1877 lorsque le président de la Boston Bank a mis en place une ligne téléphonique pour qu'il puisse travailler de son lieu d'habitation et présider la banque à distance (Brunelle, 2010 : 23). D'autres auteurs, quant à eux, associent l'arrivée du télétravail à Norbert Wiener et ses travaux sur la cybernétique datant de 1947 qui raconte l'histoire d'un architecte qui gère la construction d'un immeuble sur un autre continent que le sien grâce à une technologie de transmission de données. Alors que Largier, lui, nous déclare que c'est en fait J. Nilles qui fait apparaître pour la première fois la notion de telecommuting (Largier, 2001 : 203). Historiquement, le télétravail s'oppose au phénomène qui s'est produit lors de la révolution industrielle. En effet, lors de celle-ci, les travailleurs se sont regroupés autour de leurs outils de travail pour permettre au superviseur d'avoir un œil sur eux (Marglin, 1976, cité par Taskin & Tremblay, 2010 : 88). Aujourd'hui, avec le télétravail, on parle : « *d'amener directement le travail aux travailleurs* » (Taskin & Tremblay, 2010 : 88).

L'avènement du télétravail est donc difficile à définir précisément mais il est particulièrement important de remarquer que son accroissement est dû à l'apparition des nouvelles formes de travail, à la flexibilité et au développement des TIC (Taskin, 2006a : 3). De fait, le développement de ces derniers a permis aux télétravailleurs de s'approprier leur travail dans un autre endroit que les locaux de l'entreprise, « *ce mouvement constitue en soi une rupture fondamentale du cadre spatiotemporel du travail* » (Taskin & Tremblay, 2010 : 88).

Comme nous le faisons remarquer dans l'introduction, l'élément déclencheur du télétravail généralisé est, en particulier, la crise du coronavirus que nous vivons depuis l'année dernière. En effet, au vu de la propagation rapide de ce virus, le gouvernement a dû prendre des mesures drastiques afin de la limiter. Parmi ces mesures, le télétravail obligatoire en fait partie. Comme nous le verrons plus tard quand nous parlerons du cadre légal régissant le télétravail, ce dernier ne peut être imposé aux employés. Néanmoins, ces propos sont à nuancer à la suite de la pandémie. Effectivement, dans ce cas, il est apparu à plusieurs reprises que le télétravail soit forcé pour des raisons de sécurité.

Tout d'abord, à partir du 18 mars 2020 jusqu'au 3 mai 2020, le télétravail devenait obligatoire pour tout travailleur d'un secteur non-essentiel ayant une fonction le permettant. Dans ce cas, l'employeur avait le pouvoir d'imposer le travail à domicile à ses employés. Après cette date, le télétravail restait tout de même fortement recommandé jusqu'au 19 octobre 2020 lorsque le télétravail devenait la norme pour les postes où cela est possible sans entraver la bonne gestion de l'entreprise. A partir du 2 novembre 2020, la règle applicable entre mars et mai reprend fonction et ce jusqu'à maintenant. Cette règle pourrait être revue pour le 9 juin.³ A noter que la plupart des entreprises ne respecte plus strictement cette obligation légale.

³ <https://www.groups.be/fr/actualites/articles-juridiques/Coronavirus-et-tltravail->, consulté le 13 mars 2021.

La définition du télétravail

Aucune définition consensuelle n'existe pour expliquer la notion de télétravail, chaque auteur tentant d'expliquer ce phénomène selon le cadre de son interprétation. Les différentes définitions avancées par les auteurs sont souvent une tentative de leur part d'éclaircir ce phénomène. Le point commun que l'on retrouve dans la plupart des définitions est la combinaison entre la distance physique entre le lieu de travail et le travailleur ainsi que l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Largier, 2001 : 205).

Bien qu'il n'y ait pas de définition admise par tous, bons nombres d'autres reprennent la définition qui décrit le télétravail comme étant la flexibilité de travailler à n'importe quel endroit et n'importe quand (Kurland & Bailey, 1999, cité par Taskin, 2006a : 1). Au travers de plusieurs lectures sur le sujet, nous avons choisi de partir sur cette définition qui nous semble complète et récapitulative : « *Le télétravail désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en-dehors de toute possibilité physique pour ne pas citer ni diffuser sans l'accord explicite de l'auteur 3 le donneur d'ordre, de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC* » (Taskin, 2006b : 3). Le télétravail est donc caractérisé par trois composantes particulières, à savoir, « [...] (a) *une distance, soit une dispersion spatiale et/ou temporelle, (b) une fréquence, soit une proportion du temps de travail total prestée à distance et (c) l'usage des TIC* » (Taskin, 2006b : 3). Ces trois composantes étant les éléments semblables à la plupart des définitions du télétravail. Ce dernier et le travail à distance pouvant être vus comme des notions équivalentes (Fox & Pichault, 2016 : 3).

« *Étudier le télétravail, c'est donc considérer la problématique du travail dans son ensemble, à ceci près que le télétravail introduit une notion de distance [...] centrale à son développement* » (Taskin, 2003 : 82). Ainsi, Taskin nous fait remarquer que le télétravail doit s'étudier d'une manière semblable au travail au bureau, en ce sens, qu'il induit des relations du même type. Toutefois, il exprime qu'il est important de prendre en considération la notion de distance propre au télétravail.

Les différentes formes de télétravail

Dans notre papier, nous nous préoccuperons d'une seule forme de télétravail, en l'occurrence, le télétravail à domicile. Cette forme particulière de télétravail est définie comme suit : « *Le télétravail régulier à domicile désigne ceux qui travaillent chez eux au moins un jour par semaine en moyenne. Il se répartit en deux sous-catégories : le télétravail permanent (plus de 90 % du temps de travail à domicile) et le télétravail alterné (entre 20 % et 90 % du temps à domicile)* » (Taskin, 2006b : 3). Alix reprise par Dambrin insiste sur le fait que le télétravail à domicile est la forme de télétravail la plus discutée mais également celle pour laquelle on observe le plus grand développement (Alix, 2001 citée par Dambrin, 2003 : 2).

Ceci étant dit, il est intéressant de savoir qu'il en existe d'autres formes. Le télétravail peut varier de formes selon sa fréquence, le statut de la personne, ses lieux d'exercice ainsi que son caractère exceptionnel. A titre d'exemple, on parlera de télétravail pendulaire, nomade ou fixe selon les conditions dans lesquels se réalisent le télétravail (Largier, 2001 : 205). Il est important de comprendre, comme le disent Cocula et Fredy-Planchot : « *ainsi, à chaque type de télétravail, correspond un management à distance spécifique* » (Cocula & Fredy-Planchot, 2001 : 333).

Fox et Pichault, en reprenant de nombreux auteurs, dénombrent pas moins de 12 termes anglophones pour parler du travail à distance, à savoir « *working from home, homework, new technology homework, home-located telework, telework, virtual work, e-work, telecommuting and flexi-working* ». On parle également fréquemment de remote work. En ce qui concerne le côté francophone, on entendra régulièrement la notion de travail à distance, de télétravail, de travail à domicile, de travail mobile et d'équipe virtuelle. Il est important de constater que certains termes ont parfaitement le même sens tandis que d'autres ne signifient pas entièrement la même notion (Fox & Pichault, 2016 : 2). A titre d'exemple, le télétravail nomade se définit comme étant : « *les salariés sans cesse en déplacement et qui travaillent dans tous les lieux où ils se trouvent* ». On parle également de télétravail en télécentre qui lui correspond au fait que : « *le salarié, à proximité de son domicile, dans un local professionnel avec d'autres salariés de son entreprise* » (Haicault & d'Iribarne, 1998 : 7).

De plus, il nous semble important de faire remarquer que le télétravail en période de coronavirus n'est pas le même que le télétravail lors d'une période normale. D'ailleurs, De Schampeleire et Martinez remarque que : « *La pratique permanente du télétravail à domicile est rare et réservée à des situations personnelles particulières* » (De Schampeleire & Martinez, 2006 : 10). Dans le cas du coronavirus, l'urgence de la situation a en effet, rendu obligatoire le télétravail pour toutes personnes pouvant le pratiquer. Nous soulignons également le fait que toutes autres activités de distraction, tels que les restaurants, les magasins étaient ouverts de manière restreinte, ce qui limitait les distractions. En outre, les écoles durant cette période ont été fermées, ce qui a parfois entraîné de très mauvaises dispositions pour les personnes qui devaient travailler avec leurs enfants.

Pour réussir à manager le télétravail, il faut que cette pratique soit réfléchie, la plupart des échecs de mise en place de télétravail à distance se comprend à cause d'un manque de décisions stratégiques cohérentes lors de l'implémentation (Cocula & Fredy-Planchot, 2001 : 336). Le contexte de crise sanitaire que nous vivons actuellement et qui a grandement fait émerger le télétravail a souvent été synonyme d'urgence pour les entreprises et ces dernières n'ont pas toutes eu un temps de réflexion pour prévoir une politique préparée en vue des nouvelles formes de travail.

Les différents avantages et inconvénients du télétravail

Avant toute chose, il nous semble opportun de s'intéresser davantage aux avantages et aux inconvénients inhérents au télétravail. A travers différents ouvrages et articles que nous avons lus, nous allons répertorier les différents avantages ainsi que les inconvénients qui en découlent. Pour les deux cas, nous allons les classer selon le fait qu'il soit d'un niveau individuel ou d'un niveau collectif.

Les avantages

Le premier avantage pour le collaborateur qui ressort de façon systématique lorsqu'on parle de télétravail est la flexibilité que ce dernier permet (Dambrin, 2004 : 363). Le télétravail permet d'aménager ses heures de travail avec une plus grande souplesse qu'en présentiel. De ce fait, grâce au télétravail, l'employé arrive à trouver un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Taskin, 2006b : 5). En outre, le télétravail chez certaines personnes est un facteur réducteur de stress et diminueur de pression (Danse & Rondeaux, 2020 : 12). De surcroît, il y a également certains constats quant au fait que le télétravail diminue la fatigue. Il est sûr que l'absence de trajet entre le domicile et le lieu de travail permet aux télétravailleurs de gagner en sommeil. Grâce à ces réductions, le télétravailleur gagne en performance et efficacité (Taskin, 2006b : 5). Une étude menée dans une entreprise à Stanford avait montré une augmentation de 13% de la performance (Bloom & al., 2013 : 3). En outre, le télétravail est également un vecteur d'autonomie, comme nous l'aborderons plus en détails dans la suite. Cet accroissement d'autonomie procure aux télétravailleurs une plus grande satisfaction et motivation à travailler (Danse & Rondeaux, 2020 : 12). Ces avantages pour le télétravailleur sont les principaux que nous retrouvons dans la littérature mais ceci est une liste non exhaustive.

Du côté du niveau organisationnel, nous mettons en avant le fait que le télétravail réduit le taux de turn-over ainsi que le taux d'absentéisme (Gauthier & Dorin, 1997, cité par Dambrin, 2004 : 363). On note également une hausse de l'activité (Taskin, 2003, cité par Pontier : 2014 : 32). De plus, la pratique du télétravail permet aux managers de connaître davantage le contenu et la charge de travail (Gauthier & Dorin, 1997, cité par Dambrin, 2004 : 363). Tout comme pour le niveau organisationnel, tous les avantages ne sont pas ici repris.

Les inconvénients

Après avoir fait le tour des avantages, nous allons maintenant passer aux inconvénients. Pour commencer avec le niveau individuel, l'inconvénient qui revient pratiquement dans chaque article consacré au télétravail est l'isolement social que peuvent ressentir les télétravailleurs dû à l'éloignement physique de leurs collègues et hiérarchie (Cooper & Kurland, 2002, cité par Pontier, 2014 : 32). Dans le paragraphe précédent, nous avons mentionné l'équilibre travail/famille comme étant un avantage du télétravail, pourtant, la littérature nous montre que cela peut également être un inconvénient (Greenhauss & Beutell, 1985, cité par Pontier, 2014 : 32). De plus, l'amointrissement d'opportunités de carrière est également un inconvénient que nous retrouvons en télétravail (Taskin, 2006b : 5).

En ce qui concerne l'employeur, les inconvénients qu'il rencontre pour lui et son entreprise lorsqu'il met son personnel en télétravail sont, principalement, la difficulté à les manager à distance (Felstead & al., 2003, cité par Pontier, 2014 : 32) ainsi que la difficulté à maintenir un esprit d'équipe en virtuel (D'Amours, 2001, cité par Dambrin 2004 : 363), de même que la socialisation difficile des nouveaux arrivants et la diminution d'implication du personnel actif (Taskin, 2006b : 5).

A travers ces différents paragraphes, on constate, bien qu'ils ne soient pas tous mentionnés, qu'il existe énormément d'avantages au télétravail mais qu'il n'est pas à négliger qu'il en existe également des inconvénients. Mais plus qu'inconvénients, je pense que nous pourrions parler d'enjeux pour le télétravailleur et son entreprise.

La loi sur le télétravail

Le télétravail s'exerce la plupart du temps de manière informelle (Taskin & Tremblay, 2010 : 89). Et pourtant, il est important de remarquer qu'un cadre juridique existe autour de celui-ci. Ci-après, vous trouverez un aperçu des lois et conventions collectives régissant cette pratique. Comme nous l'avons vu, plusieurs formes de télétravail existent et peuvent se scinder selon leur fréquence d'exécution. Au sein de la législation, nous scinderons le télétravail occasionnel du télétravail régulier qui ne sont pas régis par les mêmes cadres légaux.

En ce qui concerne le cadre légal du télétravail d'une manière générale, on peut faire intervenir 2 conventions collectives distinctes ainsi que 2 lois. Certaines législations ne s'appliquent que pour un type de télétravail tandis que d'autres s'appliquent pour les deux sortes.

La première législation pouvant s'apparenter à du télétravail, est la loi du 6 décembre 1996 relative au travail à domicile. Dans cette loi, on ne fait pas de distinction entre occasionnel et régulier. « Art. 119.1. *Le présent titre règle l'occupation des travailleurs à domicile qui, sous l'autorité de l'employeur, fournissent un travail contre rémunération, à leur domicile ou à tout autre endroit choisi par eux, sans qu'ils soient sous la surveillance ou le contrôle direct de cet employeur. Selon le cas il s'agira d'un contrat d'ouvrier ou d'employé, tels qu'ils sont réglés par la présente loi* »⁴.

La seconde législation s'attardant sur la notion de télétravail est la convention collective de travail n°85 du 9 novembre 2005, qui a apporté un regain à l'intérêt porté sur le télétravail. Cette dernière sert à fixer les principes généraux régissant le télétravail régulier. « *On vise ici le télétravail effectué de façon constante, régulière et permanente. Ainsi, il est question de télétravail régulier lorsqu'il est convenu que votre travailleur travaille à son domicile à raison de 3 jours par semaine* » (Wellemans & Islami, 2021). Cette dernière définit le télétravail comme : « *une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait pu également être réalisé dans les locaux de l'entreprise, est effectué*

⁴http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1996120630&table_name=loi#:~:text=119.1.,contr%C3%B4le%20direct%20de%20cet%20employeur, consulté le 13 mars 2021.

hors de ces locaux, de façon régulière et non occasionnelle »⁵. Le télétravail doit être une base volontaire des deux parties. Celui-ci peut être initié dès l'entrée en vigueur du contrat de travail ou amené durant la durée du contrat. Pour ce qui est du temps de travail du télétravail régulier, les télétravailleurs sont autorisés à l'organiser comme ils souhaitent tant que le travail est réalisé.

Ensuite, le troisième cadre légal imposé au télétravail est la loi sur le travail faisable et maniable datant du 5 mars 2017. Le télétravail dans cette loi est exécuté à titre d'exception. « *Les travailleurs peuvent en effet demander d'effectuer du télétravail occasionnel pour des raisons personnelles [...] ou en cas de force majeure, c'est-à-dire, une situation imprévisible et indépendante de leur volonté* » (Wellemans & Islami, 2021). Dans cette loi, on retrouve également une définition du télétravail. Cette dernière étant fortement semblable à la précédente à l'exception près de l'ajout de la négation devant le mot « régulière ». En effet, le télétravail occasionnel est défini comme : « *une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail dans le cadre d'un contrat de travail, utilisant les technologies de l'information, dans laquelle des activités, qui pourraient également être réalisées dans les locaux de l'employeur, sont effectuées en dehors de ces locaux de façon occasionnelle et non-régulière* »⁶. En ce qui concerne le temps de travail du télétravail occasionnel, les télétravailleurs présentent leurs heures prévues selon l'horaire du jour. L'horaire est donc moins flexible que pour le télétravail régulier mais garde tout de même une certaine souplesse, davantage présente par rapport au bureau.

Enfin, une nouvelle législation, la convention collective de travail n°149 du 26 janvier 2021, concernant le télétravail a été rédigée, en raison de la crise du coronavirus pour les entreprises qui, le 1^{er} janvier 2021, n'avaient pas élaboré de régime de télétravail avec le CCT n°85 ou la loi sur le travail faisable et maniable. La CCT n°149 est une convention supplétive, chaque entreprise peut elle-même rédiger une convention collective de travail pour mieux en définir les tenants et les aboutissants. Il est important de noter que : « *Le télétravailleur bénéficie des mêmes droits et obligations en matière de conditions de travail que ceux appliqués lorsqu'il est occupé dans les locaux de l'employeur* ». En outre, nous faisons remarquer que la convention collective de travail n°149 n'est présente que temporairement. En effet, elle expire à la date du 31 décembre 2021. Toutefois, si les mesures instaurées par le gouvernement en matière de télétravail venaient à être modifiées, il se pourrait que la CCT prenne fin avant cette date. Dans cette convention, tout un article est consacré à la mise à disposition du matériel nécessaire à la réalisation de télétravail ainsi que les frais inhérents. Dans le cadre de notre mémoire, nous trouvons intéressant de parler de l'article 9 en lien avec les modalités de contrôle. « *L'employeur a la possibilité d'exercer, de manière adéquate et proportionnée, un contrôle sur les résultats et/ou l'exécution du travail. Le télétravailleur est informé de la façon dont le contrôle est, le cas échéant, exercé* ». Dans cette convention, il est bien mentionné que l'employeur n'est pas autorisé à contrôler de manière continue ce que le télétravailleur fait mais qu'il a la possibilité de vérifier si l'exécution des tâches a bien été réalisée. De plus, toute une politique de bien-être a été instaurée en matière de télétravail.⁷

⁵ <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-085.pdf>, consulté le 13 mars 2021.

⁶ <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2017/03/05/2017011012/justel#LNK0013>, consulté le 13 mars 2021.

⁷ [http://www.cnt-nar.be/CCT-ORIG/cct-149-\(26.01.2021\).pdf](http://www.cnt-nar.be/CCT-ORIG/cct-149-(26.01.2021).pdf), consulté le 13 mars 2021.

Le Groupe santé CHC

En 2020, l'ouverture d'un nouvel hôpital, le contexte pandémique ainsi que la création de partenariats inter-hospitaliers donne un souffle de renouveau au centre hospitalier chrétien, après 20 ans d'existence. Ainsi, le centre hospitalier chrétien change de nom pour devenir le Groupe santé CHC. Ce nouveau nom s'accompagne d'un nouveau logo, de nouvelles appellations pour les différents sites et également, d'une insistance sur les valeurs prônées. Le Groupe santé CHC est un groupe de soins d'une grande renommée dans la province de Liège mais sa réputation dépasse maintenant les frontières liégeoises. A l'heure actuelle, il compte, pas moins de 4 cliniques dont le MontLégia, ce nouvel hôpital ayant ouvert ses portes en mars 2020 résultant d'une fusion de l'Espérance, Saint-Joseph et Saint-Vincent. Il détient également 8 résidences pour personnes âgées, 7 centres médicaux, 1 crèche, une maison de soins psychiatriques et des services opérationnels. *«Le groupe compte 1.044 lits aigus, 30 lits MSP (maison de soins psychiatriques) et 707 lits en résidences pour personnes âgées. Il emploie 4.276 personnes (tous métiers confondus) et occupe 1.007 médecins et autres prestataires indépendants»*⁸. Le Groupe santé CHC constitue aujourd'hui le réseau Move avec l'hôpital St. Nikolaus d'Eupen et la clinique St. Josef de Saint-Vith. Le Groupe santé CHC accorde une grande importance aux valeurs. A la suite du passage vers le Groupe santé CHC, Les représentants du CHC ont décidé de mettre en avant ce qui le différencie, c'est pourquoi il prône avant tout, la valeur de la bienveillance. De plus, il prône également le respect, le bien-être, la responsabilité et l'excellence. En outre, ce groupe de soins met en valeur les notions d'innovation, de changement et de développement.

Le service administratif de groupe du groupe santé CHC

Notre recherche s'inscrit dans le service administratif du Groupe santé CHC, située dans la province de Liège en face du MontLégia, il s'occupe aussi bien de ce dernier que des autres sites du Groupe santé CHC. Qui plus est, ce service est un des services opérationnels transversaux pour l'ensemble du Groupe santé ayant une fonction de support. Celui-ci étant inhérent au Groupe santé CHC, est ainsi directement lié au secteur de la santé. Le service administratif de groupe, plus communément appelé SAG, regroupe énormément de départements et fonctions distinctes spécifiques au monde médical mais également services clés de toute entreprise. Le SAG abrite le siège social du Groupe santé CHC.

Pour commencer, le service administratif de groupe du Groupe santé CHC est un bâtiment datant de 2020 qui regroupe de multiples départements différents, subdivisés en services, eux-mêmes parfois redivisés en sous-services. Il est intéressant de savoir que ce bâtiment a été conçu pour améliorer le bien-être des travailleurs et faire entrer le SAG dans une philosophie dite de NWOW, « New ways of Working ». Pour ce faire, le bâtiment se compose essentiellement d'openspaces. Ces derniers ont été installés pour promouvoir la collaboration entre collègues mais également la collaboration avec

⁸ <https://www.chc.be/Le-Groupe-sante-CHC/A-propos/Qui-sommes-nous>, consulté le 25 mars 2021.

la ligne hiérarchique. Dans cette optique, le manager, lui aussi, travaille au côté de son équipe, en présentiel. Seuls les directeurs ont droit à un bureau fermé mais obligatoirement vitré. Au début du déménagement, les managers de chaque équipe respectaient le fait de travailler dans l'openspace. Cependant, plus les semaines avancent, plus le nombre de plaintes à l'égard du fait de ne pas avoir de bureaux augmentent, certains allant jusqu'à s'approprier une salle de réunion pour s'en faire un bureau.

Effectivement, de par cette culture NWOW, le SAG est pourvu de nombreuses salles de réunions, à chaque étage. D'une part, nous trouvons des salles réservables via l'agenda Outlook, d'autre part, des salles de réunion non réservables où toute personne est libre d'aller quand personne d'autre ne l'occupe. Ces salles sont insonorisées et disposent pour certaines, d'écran connectables au PC. De plus à chaque étage, des tisaneries ont été aménagées afin de permettre au personnel de se retrouver lors des pauses dans un espace conçu pour favoriser le bien-être et la convivialité grâce à des équipements adaptés. En outre, des espaces de détente ont été pensés pour permettre au personnel de se relaxer, si besoin. De fait, une cour extérieure a été aménagée avec des bancs, des tables, des transats ainsi qu'un terrain de pétanque. On trouve également au rez-de-chaussée ainsi qu'au premier, des salles de « jeux » avec un babyfoot, un billard, de grands fauteuils et des sièges balançoires. Ceci étant mis en place dans l'optique d'instaurer une philosophie de « New ways of working ».

Passons maintenant à un détail de la composition du bâtiment. En ce qui concerne les départements, on y retrouve : les achats, l'association des médecins, le comité d'éthique, le réseau senior, la communication, l'infrastructure, la centrale d'appel téléphonique, le contrôle de gestion, la méthode et organisation, la planification des séjours hospitaliers, le pôle hôtelier, les ressources humaines, l'administration patients, la comptabilité, la direction administrative et financière, la facturation, la qualité, le résumé clinique minimum, la direction médicale, la direction des soins infirmiers et la direction générale.

Pour s'intéresser à la relation managériale en télétravail, il est fortement intéressant de s'intéresser à la structure du SAG mais également de considérer cette dite relation en travail au bureau. Nous avons également pris le parti d'analyser ce lieu selon le prisme de la théorie Mintzberg.

Pour ce qui est de l'analyse de Mintzberg du SAG, nous sommes dans une configuration organisationnelle de bureaucratie mécaniste. Après analyse, la division verticale et horizontale au sein de ce bâtiment est forte, avec une séparation nette entre conception et réalisation des tâches ainsi qu'une grande parcellisation des tâches, chaque service étant spécialisé dans sa discipline. A titre d'exemple, au sein du département des ressources humaines, il y a une distinction entre les personnes qui font les contrats, celles qui font les avenants et celles qui font les fiches de paie, chaque personne étant apte à faire son travail mais pas celui des autres. Il n'y a pas une grande polyvalence au sein des différents départements.

Les modes de coordination prédominants au sein du SAG sont la supervision directe, la standardisation des procédés et la standardisation des résultats. Le processus de coordination étant dépendant du service dans lequel on se trouve. Comme Pichault et Nizet l'ont souligné, il se peut que

plusieurs mécanismes s'appliquent conjointement ou successivement selon les besoins de l'entreprise (Pichault & Nizet, 2013 : 54) Par exemple, le fait d'être mis en télétravail est considéré comme une modification des modes de coordination pour correspondre aux phases de changement de l'entreprise. Pour expliquer ces différents modes de coordination présents, prenons, tout d'abord la centrale d'appel téléphonique où l'on retrouvera de la standardisation des procédés. Il est vrai qu'il existe certaines procédures à suivre lors d'un appel téléphonique. Cependant, dans le département de la facturation, pour ne citer que ce dernier, on sera purement dans une standardisation des résultats. Effectivement, il faut clôturer les factures dans un certain timing et ce sont les productions qui importent tandis que, pour ce qui est du département des ressources humaines, on associera cela à de la supervision directe. Nous avons remarqué cela de par le fait que la hiérarchie contrôle et guide les tâches et opérations effectuées par les collaborateurs.

Il nous semble également important dans le cadre de notre recherche de nous attarder sur les acteurs du SAG. Comme pour le reste de l'analyse que nous faisons, nous prenons en compte uniquement la structure du service administratif de groupe et non du Groupe santé CHC en entier. Selon la théorie de Mintzberg, 5 acteurs sont à prendre compte, leur importance varie fortement selon l'entreprise. Les 5 composantes sont : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et le support logistique. En premier lieu, en ce qui concerne le sommet stratégique, nous retrouvons les différents directeurs des départements ainsi que le directeur général. Pour ce qui est de la ligne hiérarchique, nous trouvons les managers des différents services ainsi que parfois le manager des managers, ils font le lien direct entre le centre opérationnel et le sommet stratégique. De par la structure de l'organigramme, il arrive que certains collaborateurs aient un N+1, à savoir leur responsable de service, un N+2 correspondant au responsable du responsable ainsi qu'un N+3 qui correspond au directeur de département. La ligne hiérarchique correspond donc au N+1 ainsi qu'au potentiel N+2. Le centre opérationnel est associé aux administratifs du SAG qui gèrent et soutiennent les professionnels médicaux. Du côté de la technostructure, on retrouve les spécialistes, qui sont pour la plupart des cadres et qui supervisent et organisent les tâches du centre opérationnel. Le support logistique concerne les fonctions administratives excentrés du bâtiment du SAG, ils aident à la bonne réalisation des tâches. Pour notre recherche, nous nous concentrerons principalement sur la relation entre le centre opérationnel et la ligne hiérarchique.

En outre, les buts poursuivis par le SAG sont des buts de système, bien que le secteur des soins de santé, en général, suivent des buts de missions. Le SAG, lui, se concentre sur les buts de système opérationnels étant donné qu'il abrite les départements administratifs. En effet, les buts sont opérationnels puisqu'ils sont facilement définissables.

Nous pouvons grâce à cette analyse, avoir un bref aperçu de la manière dont les relations entre les différentes parties prenantes de l'organisation s'organisent.

Le télétravail au sein du SAG du Groupe santé CHC

Etant donné la crise sanitaire depuis mars 2020, le télétravail au sein du SAG a considérablement augmenté. Avant la crise du coronavirus, seulement quelques services tels que le RCM avaient droit à des jours de télétravail, les autres étant à plein temps en présentiel. La première convention signée au sein du CHC en lien avec le télétravail date de 2015. Dans cette convention, on retrouve la définition du télétravailleur : « *le télétravailleur est le travailleur qui, grâce aux technologies de l'information, exécute son travail, de manière régulière et non occasionnelle, suivant un rythme déterminé, à un endroit fixe, convenu avec l'employeur, extérieur aux locaux de l'employeur* ». On y retrouve également les différentes modalités inhérentes à la mise en place du télétravail. Le manager décidant d'octroyer du télétravail à son équipe étant dans l'obligation de prévenir le conseil d'entreprise et le service étant soumis à une période test de 3 mois. On insiste sur le fait que le collaborateur doit pouvoir être capable d'exercer les mêmes tâches qu'en présentiel. De plus, la confiance de la hiérarchie accordée au collaborateur a un impact sur la décision de mise en télétravail ou non. Dans cette convention, on explique que le fait que les jours de télétravail sont fixes et le maximum de jours autorisés. Un élément qui nous a fortement intéressé dans cette convention : « *La hiérarchie du télétravailleur précisera à celui-ci, par écrit, les objectifs qu'il doit atteindre durant sa(ses) journée(s) de télétravail ; régulièrement, et au minimum au terme de chaque période d'octroi de télétravail, une évaluation de l'organisation et des résultats du télétravail sera effectuée entre le télétravailleur et son responsable de service* ».

Depuis la pandémie mondiale, seuls deux services ne pratiquent pas le télétravail à cause de l'impossibilité de le faire dû au matériel, il s'agit du service de la planification des séjours hospitaliers et de la centrale d'appel téléphonique. A l'avenir, la téléphonie par Internet sera mise en place au sein du SAG pour permettre à ces services de le pratiquer mais actuellement, ce n'est pas possible. Seuls les managers de ces équipes sont parfois en télétravail mais cela est très rare. La fréquence de télétravail ainsi que le nombre de jours varient selon le service. En cette période de pandémie, chaque chef de service choisit de mettre ses collaborateurs en télétravail à la fréquence qu'il souhaite. Durant la première vague, la plupart des services, à part les deux précités, ont fait du télétravail à temps plein. La première vague passée, chaque service a choisi de suivre la fréquence de télétravail qu'il souhaitait.

Une nouvelle convention collective de travail a été rédigée au sein du SAG, en février 2021, afin de réguler le télétravail, celle-ci entrera en vigueur après la pandémie de coronavirus, bien qu'elle ait pris cours le 09 février 2021. Cette dernière a pour but de « *redéfinir le cadre au sein duquel pourraient s'exercer par des employés et des cadres du CHC, des activités de télétravail* ». On retrouve dans cette convention la même définition donnée au télétravailleur que lors de la précédente convention collective de travail. On note également que la période test de 3 mois est toujours d'actualité. Il est important de mentionner que le travailleur voulant exercer du télétravail doit avoir l'accord de sa hiérarchie pour pouvoir le faire, tout comme pour la convention de 2015. Le manager n'est pas tenu de mettre ses employés en télétravail. Nous notons également qu'il est impératif que l'employé soit présent dans les locaux au minimum 3 jours par semaine, ce qui revient à dire que l'employé prestant 5 jours/semaine a

droit à 2 jours de télétravail et celui exerçant 4 jours/semaine, on lui octroie 1 jour de télétravail, quelle que soit le temps de travail de la personne. Un élément différent de la CCT de 2015 est : « *un cadre qui a dans sa fonction l'encadrement effectif d'une équipe de collaborateur(s) verra ses possibilités de télétravail limitée à 1 jour/semaine* ». Aucune heure supplémentaire ne sera valorisée en télétravail. En ce qui concerne les objectifs, les modalités sont les mêmes que pour la convention collective de 2015.

Méthodologie

La rupture épistémologique

Si nous avons décidé de nous intéresser au télétravail et à ses conséquences sur la relation managériale, cela est évidemment dû à notre attrait pour le management et les nouvelles formes de travail. Etant donné notre choix de master, à savoir le master en gestion des ressources humaines à finalité gestion, on comprend aisément que nos principaux intérêts se portent sur le management de l'humain. Ainsi, il est logique que certaines connaissances à propos de ce sujet nous soient déjà acquises. Il nous est donc impératif d'établir une rupture épistémologique. Nous devons prendre un certain recul vis-à-vis du sujet et tenter d'effacer le pré-formatage que nous avons à son propos. Nous devons opérer une rupture entre le sens commun, les présupposés que nous possédons sur le sujet et les connaissances scientifiques. Ainsi, à cet égard, nous avons tenté de poser des questions neutres lors de notre questionnaire ainsi que des questions ouvertes sans orientation lors de nos interviews. Evidemment, l'objectivité totale n'existe pas et nous sommes bien conscient que nous n'aurions pas su nous détacher totalement de nos connaissances et nos préjugés préalables (Van Campenhoutt & Quivy, 2011 : 17-18-19).

Elaboration de la question de recherche

L'objet

L'objet de notre étude nous est vite apparu comme une évidence. Etant active dans la gestion du changement dans le passage à une culture de New Ways of Working (NWOW) au sein du SAG en tant que stagiaire, le souhait d'implémenter ce nouveau mode de travail, qu'est le télétravail est un point central de ces nouvelles manières de travailler. « *Le NWOW renvoie généralement à l'intégration (1) de pratiques de flexibilité spatio-temporelle, (2) de pratiques de management dit « participatif », (3) de modes de travail collaboratifs et (4) de technologies de l'information et de la communication (TIC) soutenant ces formes organisationnelles* » (Taskin & al., 2017, cité par Zienkowski & al., 2019 : 221). Le NWOW, d'une manière générale et théorique regroupe différentes manières de travailler, ce concept se veut être un divorce avec le concept de rigidité associé autrefois à la bureaucratie d'antan (Marichal & al., 2019 : 72).

Au SAG du Groupe santé CHC, le NWOW a 4 objectifs principaux, à savoir, améliorer le bien-être des travailleurs, augmenter la souplesse et l'autonomie, susciter de la convivialité et de la créativité et respecter l'environnement. Le télétravail s'inscrit donc dans le deuxième objectif, il n'est donc pas uniquement arrivé à cause de la pandémie du coronavirus. Durant de nombreuses réunions avec le groupe de travail NWOW, nous avons eu l'occasion d'aborder la question du télétravail. Cette notion nous a ainsi vite semblé apparaître comme un objet de recherche très intéressant à creuser davantage.

Initialement, notre question de recherche se concentrait uniquement sur l'impact du télétravail pour les collaborateurs. Au commencement, notre question de départ se trouvait être : « **Quel est l'impact du télétravail sur les collaborateurs ?** ». En effet, nous trouvions intéressant de voir l'impact de ce mode de travail sur les collaborateurs mais cette question était trop vague et ne se concentrait pas sur un aspect que le télétravail pouvait impacter. De fait, après s'être intéressé à la littérature sur ce sujet, nous nous sommes rendu compte que le télétravail impactait les collaborateurs sur énormément de points. Comme nous l'avons montré dans le paragraphe sur les avantages et les inconvénients, le télétravail affecte un nombre certain de facteurs vis-à-vis du collaborateur mais également, de l'entreprise. Par la suite, lors d'une de nos réunions de travail NWOW, nous avons parlé de la difficulté pour les managers à gérer leur équipe à distance. L'idée de créer un questionnaire pour connaître la satisfaction des collaborateurs ainsi que des managers sur le télétravail a émergé. Nous avons donc décidé de nous intéresser au télétravail pour notre mémoire car ce sujet est plus que jamais d'actualité et est une réelle envie du SAG.

Ceci dit, nous avons surtout voulu en aborder un certain aspect, à savoir l'influence du télétravail sur la relation entre les managers et leur collaborateur. Nous trouvions attrayant de voir les points de vue des uns mais également des autres. De plus, inclure le concept de management et de relation hiérarchique est un axe pertinent selon nous à aborder. Notre question de recherche a ainsi jailli très rapidement après ces différentes réflexions. Etant donné que nous concentrons notre enquête sur le management à distance dû au télétravail, nous avons donc choisi de partir sur « **Comment le télétravail affecte-t-il la relation managériale entre les collaborateurs et leur ligne hiérarchique au sein du SAG du Groupe santé CHC ?** » comme question de recherche. Celle-ci étant plus restrictive que la question de départ tout en permettant d'aborder différents aspects de la relation managériale, tels que les modes de contrôle, la communication, le rôle d'un manager.

Afin de récolter des données empiriques pour répondre à notre question de recherche, nous avons choisi de partir sur une combinaison entre la méthode quantitative ainsi que la méthode qualitative. En premier la méthode quantitative : « *permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle permet également de décrire les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier* ». Cette méthode a comme objectif de mettre des données en parallèle pour en faire émerger des corrélations. (Couvreur & Lehuède, 2002 : 7). Tandis que la recherche qualitative : « [...] *consiste le plus souvent à recueillir des données verbales (plus rarement des images ou de la musique) permettant une démarche interprétative* » (Aubin-Auger & al., 2008 : 143). En vue d'être complet, notre envie s'est portée sur le passage d'un questionnaire ainsi que la passation de différentes interviews. Nous nous sommes dit que démultiplier les données ne pouvaient

être que favorables pour notre étude et nous fournir davantage d'informations venant de personnes diverses.

De fait, le questionnaire nous a permis de toucher plus de personnes tandis que les interviews nous ont permis d'avoir des récits plus complets et détaillés. Comme nous pouvons le lire, « [...] *un travail quantitatif peut faciliter une recherche qualitative en identifiant les sujets participants à l'approche qualitative. Les deux types de recherches peuvent être utilisés ensemble pour obtenir une approche plus large et plus riche* » (Aubin-Auger & al., 2008 : 144). De plus, Couvreur et Lehuede nous citent quelques avantages à ajouter une méthode qualitative à la suite d'une méthode quantitative. Il cite, par exemple l'aide que peut apporter un entretien au décodage du questionnaire préalable, de même que cela permet une lecture croisée des deux types de résultats. Il y a également un avantage quant à la vérification de la cohérence des propos recueillis par questionnaire (Couvreur & Lehuede, 2002 : 21-22).

Durant notre étude, nous avons abordé une démarche déductive, voire même davantage hypothético-déductive. En effet, nous sommes d'abord parti de la littérature afin de nous imprégner de l'objet de recherche. Ensuite, à partir de ces lectures, nous avons formulé différentes hypothèses que nous avons relevé dans les textes lus et que nous savions que nous pourrions vérifier grâce à notre matériel empirique. Enfin, afin de vérifier ces hypothèses sur notre terrain, nous avons fait passer le questionnaire ainsi que mener des entretiens.

Le questionnaire

Pour débiter notre démarche, afin d'avoir de premières données empiriques, nous avons commencé par aborder une démarche quantitative. Effectivement, nous avons décidé de faire passer un questionnaire au sein du SAG, envoyé par mail dans le cadre du projet NWOW, comme susmentionné. Ces questionnaires ont été créés via l'application KoboToolbox et regroupaient à la fois des questions fermées, des questions avec des échelles de Likert, des questions à choix multiples, mais également quelques questions ouvertes. Deux questionnaires distincts avaient été prévus, un spécifique aux collaborateurs, un autre pour les managers. Ces questionnaires ont été envoyés le 18 mars 2021 et nous les avons clôturés le 05 avril 2021.

Les interviews

Après ce questionnaire, nous avons regardé les données obtenues et avons décidé de passer à une démarche qualitative. La seconde manière que nous avons décidé d'utiliser pour récolter du matériel a été les entretiens semi-directifs. Ceux-ci étant définis comme étant des : « *discours par thèmes dont l'ordre peut-être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé* » (Imbert, 2010 : 24). En effet, lors de nos entretiens, nous avons préparé un guide d'entretien (cfr annexe) mais ce dernier nous servait uniquement à aborder les grandes thématiques que nous souhaitions soulever. Nous avons laissé l'opportunité aux interviewés de s'exprimer librement en suivant simplement une ligne conductrice. Nous avons réalisé 7 entretiens différents étalés dans le temps du 29 mars au 7 avril

2021 ; trois entretiens avec des managers et 4 avec des collaborateurs. La durée moyenne de chaque entretien est de 35 minutes.

Le cadre d'analyse

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, sur notre méthodologie et notre réflexion sur notre question de recherche, notre question de départ était axée uniquement sur les collaborateurs et sur tous les impacts que ce dernier pouvait avoir. Après être passé à notre question de recherche, nous avons souhaité orienter principalement notre étude sur la relation managériale en période de télétravail. Nous avons comme souhait de nous intéresser aux notions d'autonomie et de contrôle qui unissent ces deux parties prenantes ainsi qu'à la communication à distance. En d'autres termes, le concept clé que nous souhaitons aborder est le type de relations unissant les collaborateurs et leur ligne hiérarchique et plus particulièrement en période de télétravail.

Pour ce faire et afin de poser un cadre d'analyse, nous avons, premièrement, décidé de poser les bases et de nous concentrer sur la théorie de la régulation sociale qui nous semble être appropriée pour nous aider dans notre démarche et pour comprendre les relations qui peuvent unir les collaborateurs avec leur ligne hiérarchique. Il est véridique que la théorie de la régulation sociale se concentre principalement sur les différentes règles qui se trouvent dans une organisation. Ensuite, nous aborderons le rôle du dirigeant avec les apports de la théorie de Barnard. Après ces discussions, nous aborderons le management par objectifs qui s'apparente à un mode de contrôle qu'on retrouve beaucoup en télétravail. Nous ferons également un parallèle avec les modes de coordination de Mintzberg ainsi qu'aux différentes conventions relevée par Pichault et Nizet.

La théorie de la régulation sociale

Nous avons décidé pour comprendre la relation qui régit les collaborateurs et leur ligne hiérarchique de nous intéresser à la théorie de la régulation sociale. Cette théorie a été élaborée dans les années 1950 grâce aux travaux sur les relations au travail et la notion de conflit de Reynaud (De Terssac, 2012 : 2). Celle-ci postule que « [...] *le système des relations professionnelles n'est pas englobé par le système social, mais crée le système social ; ce système n'est pas gouverné par des normes et des valeurs extérieures, mais par les règles que ses acteurs inventent en permanence* » (De Terssac, 2012 : 3). Reynaud se distingue des théories déterministes et affirme que : « *ce sont les acteurs qui produisent le système et non le système qui détermine les acteurs, car les acteurs sociaux posent des décisions qui ne résultent pas de forces globales ; même si ces décisions se prennent dans un contexte structuré, le poids de contraintes n'équivaut jamais à un déterminisme* » (De Terssac, 2012 : 6). L'objectif premier de cette théorie est de comprendre de quelle manière les règles aident un groupe à s'articuler et créer une action collective. A travers cette théorie, on passe à une lecture intergroupe, on analyse désormais les actions entre acteurs de différents niveaux hiérarchiques.

Etant donné cette logique de régulation, nous allons distinguer deux types de règles, à savoir les règles formelles et les règles informelles. Ces deux types de règles s'imbriquent entre elles afin de

créer un système qui crée une régulation conjointe. Toute organisation est marquée par la coexistence de deux types de règles au sein de tout système organisé. D'une part, nous trouvons les règles explicites qui sont écrites, supposées connues de tous et officielles. La plupart du temps, elles se trouvent être dans l'injonction. D'autre part, nous retrouvons les règles implicites, qui semblent installées par la routine. Elles sont issues de relations, d'alliances, de conflits, d'interaction entre acteurs. Celles-ci ne sont pas écrites mais sont tout de même connues et maîtrisées par les acteurs. Les deux sortes de règles sont rarement identiques l'une par rapport à l'autre, allant parfois même à être aux antipodes (Reynaud, 1988 : 5).

Par la suite, Reynaud renomme ces deux types de règles en distinguant les règles de contrôle, des règles autonomes. En gardant les mêmes significations, les règles explicites seront essentiellement des règles de contrôle, s'imposant du haut vers le bas et s'imposant dans les organisations formelles. Tandis qu'à l'inverse, les règles allant du bas vers le haut, mais restant principalement en bas, seront les règles autonomes, associées aux règles implicites des organisations informelles. Les règles de contrôle ont pour but de diminuer l'autonomie des acteurs et diminuer l'incertitude en rendant tout prévisible. Les règles autonomes, elles, s'écartent des règles strictes et sont définies par la base de l'organisation. « *Dans la TRS, « une règle n'est pas par elle-même une règle de contrôle ou une règle autonome. Elle ne l'est que par la place de celui qui l'émet et par l'usage qui en est fait. Contrôle et autonomie désignent un usage de la règle non sa nature » »* (Reynaud, cité par de Terssac, 2003, p. 104, cité par Bréchet, 2008 : 20). A travers cet extrait, on comprend bien que le pouvoir de la personne et l'utilisation de celui-ci définisse s'il s'agit d'une règle autonome ou d'une règle de contrôle.

Pour comprendre l'interaction entre ces doubles règles, Reynaud s'est penché sur le cas de la Western Electric analysé par Elton Mayo. Il synthétise en disant que les patrons souhaitent maximiser l'efficacité de l'organisation, ils vont donc mettre en place des règles explicites touchant à la production, à la gestion du personnel. Alors que la base de l'entreprise suit des règles informelles qui renvoient aux valeurs qui marquent les relations entre les travailleurs, cela englobe le rapport que les membres du groupe ont avec leur organisation au même titre que les relations au sein même du groupe. Ces deux régulations sont rationnelles mais renvoient à des intérêts et logiques différentes ; d'un côté, cela suit une logique interne, de l'autre une logique externe. Cependant, il faut se rendre compte qu'on peut retrouver des sentiments au niveau de la direction et de la recherche d'efficacité au niveau de la base (Reynaud, 1988 : 6-7).

Deux logiques apparaissent donc au sein de la Western Electric : la logique d'efficacité et la logique des sentiments. La logique d'efficacité est apparentée à une régulation de contrôle de la part de la direction pour maîtriser la situation, dont l'autonomie des travailleurs, on suit une logique liée à la position de celui qui impose la règle. La logique des sentiments, elle, établit une régulation à l'encontre de la régulation de contrôle afin de maintenir son autonomie. Selon Reynaud, pour comprendre comment s'organise une action collective, il faut identifier qui sont les acteurs d'une régulation de contrôle, c'est-à-dire qui produisent des règles pour en contraindre d'autres.

Si nous nous attardons maintenant aux relations de pouvoirs spécifiques induites par ces règles, nous rencontrons une régulation autonome ainsi qu'une régulation de contrôle. La première est définie

comme étant : « [...] *la prescription des tâches et à la modulation des rémunérations par l'encadrement et les services spécialisés en situation de subordination rigoureuse et d'asymétrie cognitive marquée. La régulation autonome manifeste que les acteurs auxquels s'applique le contrôle peuvent s'opposer, disposent d'une autonomie qui permet cette opposition. Ce faisant, elle reconnaît l'écart entre le schéma théorique et la réalité des pratiques* » (Bréchet, 2008 : 19). Deux conséquences en résultent, plus la régulation autonome a de ressources, plus elle a de pouvoir et moins la régulation de contrôle s'imposera à elle. De plus, plus le contrôle est faible, moins elle sera capable de faire intrusion dans la régulation autonome « *La distinction des deux régulations ne s'applique pas à n'importe quelle relation de pouvoir. Elle désigne une relation spécifique : celle qui s'établit entre un groupe et ceux qui veulent la régler de l'extérieur. Elle est donc tout particulièrement reconnaissable dans les relations hiérarchiques : entre des subordonnés et des supérieurs* » (Reynaud, 1988 : 11). Ces deux régulations se rencontrent inévitablement, elles s'affrontent nécessairement d'une certaine manière, cependant elles sont la pièce manquante l'une de l'autre dans la vie de la structure. A noter que l'autonomie est favorisée par le management dans les tâches à réaliser (Bréchet, 2008 : 20)

Le rôle du dirigeant par Barnard

Nous avons commencé avec la théorie de la régulation sociale a essayé de comprendre les interactions et les jeux de règles qui unissaient les différents acteurs d'un système. Nous passons maintenant à une analyse du rôle du dirigeant avec les apports de Barnard. Barnard est, avant tout, célèbre pour l'ouvrage regroupant ses 8 conférences sous le nom de « *the functions of the executive* ». Il est, aux côtés de Mary Follett, l'un de ceux qui remettaient en question l'école de la pensée déterministe et créa l'école des relations humaines (Bourguignon & Novicevic, 2012 : 1). Barnard remet en cause la place du manager dans l'organisation. Pour lui, la place de celui-ci ne se définit pas uniquement par la structure de l'organisation mais également par les liens de coopération qui unissent toutes les parties prenantes de l'organisation (Dambrin, 2003 : 5). Barnard, contrairement aux théories classiques, nous explique qu'il faut concéder aux hommes leur libre arbitre. On ne se trouve plus aux homo oeconomicus qui ne sont guidés que par l'économie mais nous sommes face à des hommes qui peuvent se déterminer eux-mêmes (Bourguignon & Novicevic, 2012 : 2).

Ce qui différencie foncièrement Barnard des autres auteurs est la place qu'il donne à la volonté des hommes de faire certaines choses. En effet, selon lui, si le manager parvient à asseoir une certaine autorité vis-à-vis de ses subalternes, c'est parce que ces derniers le veulent bien. Selon lui, pour qu'il y ait coopération entre un manager et ses employés, il faut que les employés y trouvent une envie. Il exprime également que si les organisations souhaitent la fidélité de leurs employés, il leur faut donner des avantages (Dambrin, 2003 : 6). Il a été montré que les employés sont motivés par des avantages économiques mais également sociaux, ce que doivent comprendre les supérieurs (Bourguignon & Novicevic, 2012 : 4).

L'une des idées primordiales à retenir de l'apport de la théorie de Barnard est la place donnée à la coopération entre les managers et leurs employés et le fait que ce sont les employés qui permettent

cette coopération grâce à leur soumission à l'autorité. (Bourguignon & Novicevic, 2012 : 4). L'autorité est définie par Barnard comme étant : « *le caractère d'une communication (un ordre) en vertu de laquelle un participant accepte un type de contribution définie par l'organisation formelle* » (Barnard cité par Dambrin, 2003 : 6). Selon sa définition de l'organisation formelle, celle-ci est : « *un système de coordination consciente des activités et des forces de deux personnes ou plus* » (Barnard, cité par Bourguignon & Novicevic, 2012 : 2). L'acceptation des subalternes de se soumettre à l'autorité est acquise « [...] *lorsque le subordonné a) comprend la communication de son supérieur à propos de ses décisions ; b) est disposé à s'accorder avec elles ; et c) pense qu'elles sont cohérentes avec les buts de l'organisation* » (Bourguignon & Novicevic, 2012 : 4).

Deux approches antinomiques sont donc conjuguées par Barnard. « *Les buts sont imposés par la direction (logique top-down) mais la réalisation effective des buts dépend de la volonté de la base (logique bottom-up). Le manager est à la charnière de ces deux logiques : à lui de générer la coopération des subordonnés en mobilisant des mécanismes suggérés par la direction* » (Dambrin, 2003 : 6). En effet, Barnard nous fait part de sa définition d'un leader efficace : « [...] *Le leader, comme agent de la conduite du changement, doit être énergique, alerte, vigilant et décisif « pour obtenir les bons comportements au bon moment et pour empêcher toute action erronée »* » (Barnard cité par Bourguignon & Novicevic, 2012 : 3). Avoir un bon leadership selon lui, relève de capacités techniques particulières mais également morales. De fait, le leader sera supérieur de par ses connaissances ou son savoir-faire. De même qu'il pourra l'être par son caractère tenace (Dambrin, 2003 : 9). Le rôle du manager sera de donner une structure de communication, exposer les objectifs opérationnels déduits des objectifs d'échelons plus élevés et de concevoir une coopération à long terme (Dambrin, 2003 : 11).

Il faut également mettre en avant l'approche de Barnard sur l'importance accordée à l'organisation informelle. Comme susmentionné, Barnard prend en compte l'organisation formelle, selon lui, ces deux types d'organisations s'opposent (Dambrin, 2003 : 7). Il définit l'organisation informelle comme étant : « *agrégat de contacts interpersonnels et d'interactions* » (Barnard cité par Dambrin, 2003 : 7). Selon lui, les deux sortes d'organisations ont une relation telle que celle-ci : « *les organisations formelles émergent de l'organisation informelle et en sont le pendant indispensable ; mais quand les organisations formelles deviennent opérationnelles, elles créent et exigent des organisations informelles* » (Barnard, cité par Dambrin, 2003 : 7).

La direction par objectifs

Comme nous l'avons susmentionné, la pratique du télétravail s'est généralisée depuis peu de temps, il est donc encore difficile pour les managers de savoir quelle posture de management adopter pour gérer au mieux leur équipe à distance. Beaucoup d'auteurs, comme Fox et Pichault dans « *La mise en scène du télétravail : le contrôle managérial au cœur d'un paradoxe entre hypervisibilité et invisibilité* », associe le télétravail à la pratique du management par objectifs (Fox & Pichault, 2016 : 4).

Mais qu'est-ce que le management par objectifs ? Ce modèle de management a été créé par Peter Drucker, sous le nom de direction par objectifs. C'est en 1954 dans son livre « *La pratique du*

management » qu'il explicite cette notion. Plusieurs auteurs se sont penchés sur cette pratique après l'intervention de Drucker. Il est difficile de trouver une définition universellement partagée de ce qu'est la direction par objectifs mais grâce aux différents ouvrages, nous pouvons expliquer en quoi cela consiste. On parle de la direction par objectifs comme étant un mécanisme reposant sur : « *les principes de la délégation, de la motivation des hommes à partir des objectifs et de l'évaluation des hommes sur leurs résultats* » (Leclercq-Vandelannoitte, 2013 : 21). On définit également la direction par objectifs comme consistant : « *à définir l'objectif final que l'on veut atteindre par son travail et à partir duquel le salarié et son responsable établissent un plan d'action pour l'atteindre* » (Scascighini, 2016 : 3). Un objectif, quant à lui est défini comme étant « *une action visant à réduire un écart entre un état présent constaté et un état futur souhaité* » (Delavallée, 2005 : 84). Peter Drucker exprime que pour lui, le rôle du dirigeant est d'établir les objectifs, coordonner les actions, avoir un rôle de motivateur ainsi qu'évaluer les performances. Si les objectifs ne sont pas atteints s'ensuit des sanctions selon la DPO (Leclercq-Vandelannoitte, 2013 : 21). Selon le DPO, la performance est mesurée en fonction de la finalité du travail et non de la manière de l'atteindre. Le défi de ce management est de faire participer l'employé à l'établissement de ses propres objectifs, ce qui créera une accentuation de son niveau d'auto-contrôle (Leclercq-Vandelannoitte, 2013 : 21).

En ayant traversé le continent américain pour venir s'ancrer en Europe, cette notion s'est transformée en management par objectifs. Bien que par la suite, on utilisera davantage le terme de direction participative par objectifs avec l'intervention d'Octave Gélinier, ce changement accordant une importance égale à la participation et aux objectifs. De la même manière que Gélinier emploie le mot participation, Drucker, lui, s'attardait sur l'auto-contrôle. La DPPO se compose comme suit : « *Trois sous-systèmes forment l'ossature de la DPPO : les objectifs, les structures et les procédures participatives* » (Delavallée : 2010). Le premier point passe par une formalisation des objectifs, le second, lui, s'apparente à la cohérence des objectifs pour être motivants et à la remodelisation de la structure organisationnelle. Troisièmement, on créera des procédures participatives dans le but de davantage motiver.

Lors de l'apparition du management par objectifs, Peter Drucker n'emploie pas l'acronyme SMART. En effet, Doran est le premier à employer cette technique. Les 5 lettres de ce mot représentant une caractéristique nécessaire à l'objectif pour être le plus adapté. A y regarder de plus près, le « S » représente l'adjectif spécifique, le « M » est égal à mesurable, le « A » est associé à atteignable, le « R » fait référence à réaliste et le « T » signifie temporellement défini.^{9 10} Parfois, selon les auteurs, les lettres de l'acronyme peuvent varier. En effet, le « S » s'associe parfois à la simplicité de l'objectif, tandis que le « A » fait écho à son acceptation et le « T » nous ramène à sa traçabilité (Cayatte 2009 : 99).

⁹ <https://www.achieveit.com/resources/blog/the-history-and-evolution-of-smart-goals>, consulté le 1 mai 2021.

¹⁰ <http://www.ctwomen.org/blog/?offset=1525436874947>, consulté le 10 mai 2021.

Les modes de coordination de Mintzberg

Le management à distance et ses modes de contrôle peuvent être mis en lien avec les modes de coordination de Mintzberg. Effectivement, il est possible d'assimiler les différents types de contrôle envisagés en télétravail et leur trouver leur équivalence dans la typologie de Mintzberg (Fox & Pichault, 2016 : 3). Premièrement, le management par objectifs est à mettre en corrélation avec la standardisation des résultats. En effet, la fixation d'objectifs, à la fois de manière « bottom up » et « top down » a été reprise par Mintzberg comme étant ce mode de coordination (Delavallée, 2005 : 84). Deuxièmement, la supervision directe peut être vue en télétravail comme étant le contrôle par les TIC, particulièrement lorsqu'il s'apparente à la vérification de la joignabilité permanente des collaborateurs (Valenduc & Vendramin, 2001, cité par Fox & Pichault, 2016 : 3). Troisièmement, comme nous l'expliquent Fox & Pichault, : « [...] le contrôle déclaratif, en dépit de l'autogestion qui peut y être associée, renvoie à une standardisation des procédés à travers différentes règles et procédures à suivre. De fait, bien que le reporting soit réalisé a posteriori, ce dernier, parce qu'il est centré sur les tâches effectuées, s'apparente davantage à un contrôle permanent des processus de travail plutôt qu'à un contrôle des résultats obtenus » (Fox & Pichault, 2016 : 4). Les autres mécanismes, à savoir l'ajustement mutuel et la standardisation des qualifications peuvent également trouver leurs homologues dans le télétravail mais n'ont pas réellement trait à la relation managériale (Fox & Pichault, 2016 : 4).

Les différentes conventions

Dans leur livre, Pichault et Nizet distinguent 5 conventions, à savoir la convention discrétionnaire, la convention objectivante, la convention individualisante, la convention délibérative et la convention valorielle (Pichault & Nizet, 2013 : 167). Ces deux auteurs placent le télétravail au sein de la convention individualisante (Pichault & Nizet : 170). De fait, selon eux, une des principales caractéristiques de la convention individualisante est l'aménagement de temps de travail. Il est mentionné que cette convention accorde une grande place à l'individualisation de la gestion. Dans cette convention, on fait également référence à l'importance des compétences et à la direction par objectifs. (Pichault & Nizet, 2013 : 147). On associe souvent cette convention à la configuration organisationnelle adhocratique (Pichault & Nizet, 2013 : 180).

Nous rappelons que le SAG analysé en présentiel a été classé dans une configuration organisationnelle de bureaucratie mécaniste. En présentiel, le SAG se situerait donc plus dans une convention objectivante tandis que le télétravail exercé s'inscrit dans la convention individualisante. Cette dernière est caractérisée par la tension qui, d'un côté, pousse les employés à prendre des initiatives, à s'auto-discipliner et de l'autre, les contraint et les surveille par des moyens forts. Ainsi, les collaborateurs jouissent de ce qu'on appelle une « autonomie contrôlée ». Cette dernière peut se faire sentir via un surinvestissement de la part des collaborateurs étant donné l'implication dans les besoins de performance de l'entreprise. « [...] Les techniques de GRH par lesquelles les contrôles s'exercent – la direction par objectifs, le mentoring, etc. – sont aussi celles sur lesquelles les membres s'appuient pour résister à ces contrôles et préserver leur part d'autonomie » (Covaleski & al., 1998 : cité par

Pichault & Nizet, 2013 : 240). Le mot qui résume parfaitement cette tension existante entre ces deux notions est celui de « *responsabilisation* ». Cette tension concerne le collaborateur avec son supérieur hiérarchique direct. (Pichault & Nizet, 2013 : 239-240-241).

Les théories mises en parallèle avec le télétravail

En ce qui concerne la première théorie que nous avons décidé d'aborder, à savoir la théorie de la régulation sociale, nous l'avons particulièrement choisie car elle permet de comprendre les différents liens qui unissent les collaborateurs avec leur hiérarchie. Grâce à elle, nous avons détecté deux types d'organisations : formelles et informelles. D'une part, dans l'organisation formelle, nous retrouvons les règles de contrôle et d'autre part, nous avons l'organisation informelle qui mène à des règles autonomes. L'organisation formelle est la structure dans laquelle s'émettent les règles écrites et explicites au sein du SAG. Tandis que l'organisation informelle englobe les relations entre collègues qui ne sont pas soumis au contrôle de la hiérarchie. Il est intéressant de voir qui sont les personnes qui émettent les deux types de règles. Dans notre cas, nous avons les managers et les directions qui émettent des règles de contrôle. En effet, ce sont eux qui donnent les directives et qui visent une logique d'efficacité. De fait, au sein du SAG, l'objectif de la hiérarchie est l'atteinte des objectifs grâce à la meilleure productivité possible des collaborateurs. Les collaborateurs du Groupe santé CHC, eux, émettent des règles autonomes. De fait, les collaborateurs recherchent une logique de sentiment, à savoir un épanouissement au travail, une bonne relation. Les régulations autonomes et de contrôle en télétravail se retrouvent bousculées. Comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe s'intéressant à cette théorie, plus la régulation autonome a de ressources, plus elle a de pouvoir et moins la régulation de contrôle s'imposera à elle. En cas de télétravail, les collaborateurs se retrouvent plus libres chez eux, sans vision directe de la part de leurs managers, ils ont donc davantage de ressources qu'en présentiel. Les managers ont donc plus de difficultés à leur imposer un contrôle strict. Le contrôle en télétravail est plus faible ou en tous cas, émis de manière différente, il est ainsi moins aisé d'empiéter sur la régulation autonome des collaborateurs.

Pour ce qui est dans la seconde théorie sur le rôle du dirigeant de Barnard, nous pouvons faire ressortir certains commentaires valables pour le télétravail. En télétravail, le rôle du manager ne cesse d'être remis en question et la place qu'il doit occuper est une donnée qui pose question (Taskin : 2009 : 3). Grâce à l'apport de Barnard, on peut imaginer que la place qu'il donne au leader est celle que doit prendre le manager à notre époque. Ainsi, il n'est plus défini comme étant un superviseur direct qui se trouve derrière chaque employé pour voir ce qu'il fait et pendant combien de temps il le fait mais il est plutôt vu comme un support, un aidant pour les employés. Ce type de leader impliquera davantage les collaborateurs au lieu de leur imposer. Comme nous le disent Taskin et Tremblay : « *Les travailleurs souhaitent être encadrés (contrôle qualitatif) mais non surveillés (contrôle quantitatif)* ». Le rôle du manager, à l'heure actuelle, n'est plus d'être un superviseur mais il doit avoir un rôle de coach (Taskin & Tremblay, 2010 : 90). Selon Cayatte, le rôle du manager à distance peut être défini par 7 actions majeures, facilement mémorisable par l'acronyme MANAGER, à savoir motiver, animer, négocier,

accompagner, gérer, évaluer et réunir (Cayatte, 2009 : 80). Nous constatons très clairement que le rôle du manager à l'heure actuelle, n'est plus d'être un homme contrôlant comme nous pouvions le lire dans la littérature d'antan. En effet, dans les années 1916, Fayol définissait le rôle du manager comme étant : « (...) planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler » (Fayol, 1916, cité par de Ridder & al., 2019 : 40). A l'heure actuelle, le rôle du manager est vu comme totalement différent.

En discutant de la dernière partie de la théorie consacrée aux différents modes de contrôle de Mintzberg ainsi qu'aux conventions, plusieurs liens avec le télétravail peuvent être réalisés. Comme nous l'avons cité précédemment, 3 modes de coordination de Mintzberg peuvent trouver leur homologue en télétravail. Il est également important de voir que le mode dont on parle le plus fréquemment en télétravail est la standardisation des résultats que nous avons également associé à la direction par objectifs, aussi appelé management par objectifs. De plus, les conventions relevées par Pichault et Nizet nous ont permis de remarquer qu'il existait une tension entre autonomie et contrôle en télétravail. Comme nous l'aborderons dans la suite cette tension est prédominante dans la littérature sur le télétravail.

La revue de littérature

L'augmentation de l'autonomie

Le télétravail est généralement associé à une augmentation de l'autonomie pour les travailleurs. L'autonomie est définie, d'après Chanlat : « *comme la capacité de l'individu à initier et réguler ses propres actions, lui permettant ainsi de s'adapter à des situations changeantes afin de prendre des décisions plus pertinentes pour résoudre les problèmes rencontrés dans son travail au quotidien* » (Chanlat, 2003, cité par Pontier, 2019 : 8). Selon Cocula et Fredy-Planchot, « *le travail à distance crée des êtres autonomes voire indépendants* » (Cocula & Fredy-Planchot, 2001 : 332). Cet accroissement de l'autonomie peut avoir des effets positifs sur les télétravailleurs tout comme des négatifs. Il est vrai que l'idée d'un travailleur autonome est souvent associée à l'idée d'efficacité. De plus, cette autonomie accordée aux télétravailleurs leur permet de s'appropriier les objectifs de l'entreprise et de s'adapter en plus aisément en cas d'imprévus en trouvant des solutions efficaces (Pontier, 2019 : 8). Comme nous le dit Dambrin : « *La solitude du télétravailleur à la maison le force à montrer de l'autonomie pour résoudre les problèmes auxquels il fait face* » (traduction libre) (Dambrin, 2004 : 368). Le télétravail augmente la responsabilisation et la prise d'initiative du travailleur (Dambrin, 2004 : 368). En ce qui concerne les points négatifs de cette autonomie, il y a le fait que le télétravailleur se sente moins impliqué dans l'entreprise vu qu'il s'y trouve moins fréquemment. La résultante de cela est que le télétravailleur sera moins fidèle à son entreprise (Cocula & Fredy-Planchot, 2001 : 332).

L'autonomie en télétravail est divisée en deux composantes. D'une part, nous y trouvons l'influence et d'autre part, nous avons l'indépendance. Chacune permettant aux télétravailleurs de jouer sur un aspect de ces conditions. Craipeau regroupe sous le terme d'influence : « *définition du temps du cycle, maîtrise de temps du cycle, possibilité de prise d'avance et maîtrise de la durée des tâches* »

tandis que sous l'indépendance, il considère les éléments suivants : « *l'affectation au poste de travail, les horaires de travail, la possibilité de déplacement, la liberté de parole et l'indépendance à l'égard du commandement* » (Craipeau, 2003, cité par Pontier : 2019 : 8-9). C'est grâce à la confiance accordée aux télétravailleurs que le contrôle peut diminuer et que l'autonomisation augmente (Pontier, 2019 : 10).

Le changement dans les modes de contrôle

Il existe différents modes de contrôle divers et variés. Si nous reprenons la typologie des modes de coordination de Mintzberg comme nous en avons discuté dans notre cadre d'analyse, nous pouvons en compter 6, à savoir ; l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des résultats, la standardisation des procédés, la standardisation des qualifications et la standardisation des valeurs (1982, cité par Pichault & Nizet, 2013 : 39,40). A l'heure où le télétravail émerge, la plupart de ces modes de coordination deviennent compliqués à mettre en pratique et d'autres modes de contrôle font leur apparition pour palier à cela. Comme nous l'indique Frank et Gilbert : « *La supervision directe perd de son efficacité, car l'autorité ne peut plus s'exercer simplement à la voix et au regard. L'ajustement mutuel ne peut plus s'appuyer sur le substrat d'échanges informels qui se déroulaient « naturellement » lorsque les salariés étaient réunis dans un même lieu* » (Frank & Gilbert, 2007 : 185). Tout comme ces auteurs, Pontier déclare que : « *Le télétravail rend indispensable la définition de nouveaux modes d'organisation de l'activité du salarié, fondée sur une idée d'autonomie mais également d'un contrôle à distance exercé par le manager, en vue d'assurer une cohérence de l'activité du salarié avec les objectifs de l'organisation* » (Pontier, 2014 : 33).

Traditionnellement, les formes de contrôle sont articulées autour de trois unités : le lieu, le temps, l'action (Lallé, 1999, cité par Taskin, 2006a : 4). En partant de ce postulat, la règle des trois unités doit être reconsidérée avec le prisme du télétravail. Si nous commençons par l'unité de lieu, il est aisé de comprendre pour quelles raisons cela est remis en cause. En effet, « *L'unité de lieu permet au responsable de contrôler de visu et in situ le travail de ses subordonnés* » (Lallé, 1999, cité par Taskin, 2006a : 4). En télétravail, il est impossible pour le responsable d'avoir un œil sur l'activité de son équipe étant donné la distance physique qui les sépare. De plus, l'unité de temps est également à revoir sous l'effet du télétravail. Celle-ci correspond à la comparaison entre le travail produit et le temps pris pour le réaliser. En temps normal, lorsque l'activité est visible, il est assez aisé d'avoir un contrôle temporel. Cependant, lors du télétravail, cela est beaucoup plus compliqué. De par la nature de la tâche du télétravailleur moderne, cela rend l'estimation du temps de travail au vu de la quantité davantage délicat. Le télétravail a également un impact sur la flexibilité du temps de travail qui n'est pas la même qu'en présentiel. Enfin, la dernière unité, à savoir l'action « *[...] se caractérise par la définition préalable des procédures à suivre, des méthodes, règles, ordre des opérations et réponses à apporter pour chaque situation de travail* » (Taskin, 2006a : 4). Comme mentionné, le télétravailleur moderne et encore plus davantage avec la crise du coronavirus, s'occupe de tâches particulièrement flexibles et difficilement prévisibles. Il est donc indispensable de repenser l'organisation selon le management à distance (Taskin, 2006a : 5).

A l'instar des autres auteurs, Pontier nous explique qu'en télétravail, l'importance ne se situe pas au niveau des relations hiérarchiques mais se trouve au niveau de l'atteinte des objectifs communs pour l'organisation grâce aux compétences des acteurs (Pontier, 2014 : 33). Taskin met également en avant le fait que le contrôle ne se situe pas toujours au niveau du management, en télétravail, mais que l'auto-contrôle ainsi que le contrôle social par les pairs a un impact sur la manière d'appréhender le contrôle (Taskin, 2009 : 2). Nous mentionnons également « [...] Léon (2005) relève trois types de contrôle : le management par objectifs, l'électronique performance monitoring et l'autogestion, laquelle peut être collective au sein d'une équipe et donc impliquer une supervision par les pairs » (Léon, 2005 cité par Fox & Pichault, 2016 : 3)

La tension autonomie/contrôle en télétravail

Au sein même du mot télétravail, la notion d'autonomie est induite étant donné que les relations entre collaborateurs et ligne hiérarchique se transforment en lien virtuel (Pontier, 2014 : 33). Les notions de contrôle et d'autonomie sont observées comme étant opposés. En définitive, lorsqu'un employeur diminue le contrôle d'un employé, celui-ci gagne en autonomie et inversement (Taskin, 2006a : 10). En télétravail, il y existe une tension entre autonomie et contrôle, cette notion de tension est bénéfique car elle signifie qu'il y a un rééquilibrage constant entre les deux pôles (Danse & Rondeaux, 2020 : 1). Ces deux concepts sont à voir comme deux notions différentes mais l'une étant complémentaire de l'autre. A titre d'exemplification, Taskin explique qu'il est de plus en plus répandu : « [...] de combiner l'autonomie dans le travail (en matière d'organisation du temps de travail, p.ex.) avec des critères de performance clairs quant à la réalisation de celui-ci [...] » (Taskin, 2006a : 10). Une autonomie forte avec un contrôle fort sont associés au management de la performance tandis qu'une autonomie faible avec un contrôle faible signifie un pouvoir de la gestion arbitraire. (Edwards, 2005b, cité par Taskin, 2006a : 11).

Les technologies de l'information et de la communication sont un exemple même de cette tension en télétravail. En effet, grâce à ces technologies, le télétravail a pu être instaurée dans les différentes entreprises et de ce fait, les employés ont pu acquérir plus d'autonomie. L'autre pendant des TIC étant le contrôle permis grâce à ceux-ci. Il est démontré que l'utilisation de ces derniers par les employés permettent une éventuelle traçabilité digitale de la part de l'employeur. De plus, ces technologies prouvent également leur effet de contrôle avec les exigences de joignabilité pour les employés qui en découlent. Ces technologies sont donc au cœur de ce paradoxe autonomie-contrôle en télétravail. Ainsi, ils sont synonymes de flexibilité et responsabilisation mais sont parfois perçus comme une « *laisse électronique* » (Leclercq-Vandelannoitte, 2013 : 7-8). Taskin met en évidence le fait que contrôle et autonomie comme nous l'avons mentionné, peuvent coexister et avancer dans une même direction, il résume en disant que : « *le télétravail peut donner lieu à la fixation de critères de performance plus stricts, tout en octroyant plus d'autonomie aux travailleurs dans le cadre de l'exercice de leur fonction* » (Taskin, 2006a : 11).

Pontier a réalisé, grâce à diverses études récoltées auprès d'auteurs, un tableau comparatif présentant les deux conséquences de l'accroissement de l'autonomie sur le contrôle, à savoir un allègement ou un renforcement du contrôle. Ce tableau est déposé en annexe afin que vous puissiez en prendre connaissance. (Pontier, 2014 : 34).

L'auto-contrôle

Comme nous venons d'en discuter dans un paragraphe précédent, l'autocontrôle est de mise en télétravail. Rey et Sitnikoff nous disent : « *du côté du télétravailleur, une certaine autodiscipline nécessite de se développer puisque ce dernier doit lui-même veiller à son temps de travail et à sa rentabilité* » (Rey & Sitnikoff, 2006, cité par Pichault & Fox, 2016 : 3). Deffayet, met en avant le fait que le télétravailleur fait preuve d'autocontrôle de manière instinctive. (Deffayet, 2002 : 2). Comme susmentionné, le télétravail est régi par le paradoxe entre autonomie et contrôle. Cette autonomie laissée lors du travail à la maison en résulte un besoin d'auto-contrôle. Dans leur texte, Taskin et Tremblay nous montre le paradoxe existant entre autonomie et autocontrôle. Un des avantages du télétravail, comme nous l'avons mentionné, se situe dans l'autonomie accordée aux télétravailleurs. Il est montré que le télétravailleur a davantage de liberté qu'un travailleur sur site. Néanmoins, le pendant de cette autonomie est l'accroissement de la pression. De fait, afin de démontrer leur capacité et leur mérite, les collaborateurs travaillent d'autant plus lorsqu'ils effectuent du télétravail (Taskin & Tremblay, 2010 : 90).

Qu'entend-on par auto-contrôle ? Le télétravailleur se doit de s'auto-discipliner pour atteindre ses objectifs. Chiapello met en relation l'auto-contrôle avec la motivation, il décrit cette notion comme étant une auto-détermination de buts à atteindre (Chiapello, 1996 : 56). Gaussoit, lui, nous apporte cette définition de l'auto-contrôle : « [...] *capacité des individus sociaux à évoluer par eux-mêmes dans l'espace social et à se donner et à respecter une loi de comportement, un code, une règle de conduite* » (Gaussoit, : 2012 : 120). Le collaborateur doit donc, lui-même aussi s'imposer des buts à atteindre. Une définition très complète de l'auto-contrôle nous dit que c'est : « [...] *un processus d'influence et de conduite dans lequel les individus contrôlent leur propre comportement en utilisant un ensemble spécifique de stratégies comportementales et cognitives. Des stratégies telles que se féliciter mentalement pour un accomplissement important en utilisant des listes, des captures d'écran motivantes ou d'autres indices externes pour garder son attention et ses efforts concentrés sur l'atteinte des objectifs et se fixer des objectifs stimulants et spécifiques [...]* [traduction libre] (Müller & Niessen, 2019 : 884). Comme l'explique Frank et Gilbert : « *Le travail à distance ne modifie pas seulement le lien social, il introduit aussi des exigences plus fortes sur toute une gamme de compétences individuelles : la gestion du temps, l'organisation personnelle, la hiérarchisation des priorités...* » (Frank & Gilbert, 2007 : 186).

Enonciation des hypothèses

Après nous être renseigné sur le sujet, nous avons décidé de nous arrêter sur 5 hypothèses à vérifier sur le terrain grâce à notre questionnaire et différentes interviews avec des managers et des collaborateurs. Beaucoup d'auteurs, tel que Brunelle, mettent en avant que les enjeux principaux pour les managers en télétravail relèvent de deux facteurs, à savoir l'usage accru des technologies de l'information et de la communication et la distance physique entre managers et managés (Brunelle, 2010 : 24). De ces différentes lectures ont émergé 5 hypothèses décrites ci-après.

La première hypothèse relève du mode de coordination utilisée en télétravail au sein du SAG et postule que **la standardisation des résultats est la meilleure manière d'évaluer la performance des collaborateurs en télétravail** (H1). La deuxième hypothèse s'intéresse également au contrôle en télétravail mais de la part du collaborateur et postule que **le télétravail accentue la nécessité d'auto-contrôle** (H2). Ensuite, nous avons décidé de nous intéresser à la perception du contrôle et plus au contrôle effectif en postulant **que le contrôle social joue un rôle considérable dans le stress ressenti par les collaborateurs** (H3). Dans cette même hypothèse, nous nous sommes intéressé à la perception que les managers et collaborateurs ont du télétravail et la connotation que ce dernier induisait. Par la suite, nous avons choisi un autre axe de la relation managériale avec celui de la communication en émettant comme hypothèse que **le télétravail réduit la communication informelle** (H4). De plus, nous avons pris comme axe d'hypothèse la relation managériale d'une manière générale en énonçant l'hypothèse que **l'alternance des modes de travail est la méthode préférée à l'heure actuelle** (H5).

Mise à plat

Résultats du questionnaire

A la suite du passage du questionnaire, nous avons obtenu 44 réponses auprès des collaborateurs du SAG, à savoir un peu moins de 20% des collaborateurs du SAG. En ce qui concerne les managers, nous avons eu 5 répondants, correspondant à 40% des managers du SAG.

Les réponses des collaborateurs

Nous avons eu la chance d'obtenir des réponses de la part des collaborateurs de 18 départements différents, ce qui nous permet d'avoir une vue d'ensemble du télétravail au sein du SAG. En effet, le SAG compte une petite vingtaine de départements. Les 3 départements les plus représentés sont le contrôle de gestion, technique et infrastructures et les ressources humaines. En ce qui concerne le ratio homme/femme, il est largement en faveur des femmes avec 37 femmes pour 7 hommes. L'échantillon est donc peu représentatif au niveau du sexe. Au niveau de l'âge, c'était assez bien réparti avec une légère dominance tout de même de la part des personnes âgées de 46 à 55 ans. Plus de 70% des répondants ont un temps de travail de 38h/semaine. On remarque qu'avant la mise en place du

télétravail, plus de 85% des collaborateurs y étaient favorables et plus de 90% le sont depuis sa mise en place, une augmentation de 5% est donc visible. On peut également voir à travers ces deux nombres qu'une très grande majorité apprécie le télétravail.

En ce qui concerne la partie plus spécifique à notre thème, nous remarquons que 85% des répondants estiment avoir une relation identique avec leur manager qu'en présentiel alors que 12% estiment qu'elle est moins bonne, le reste la trouvant meilleure. Pour la communication, nous constatons déjà une diminution car 20% estiment avoir une moins bonne communication avec leur manager. Durant notre revue de littérature, nous nous sommes concentré sur la direction par objectifs, à travers ce questionnaire, nous voyons que 34% des répondants ont une approche par objectifs avec leur manager. Un autre point intéressant à soulever est que 45% des collaborateurs se sentent plus productifs en télétravail qu'en présentiel pour 11% qui pensent l'inverse.

Dans un chapitre précédent, nous abordions les différents avantages et inconvénients inhérents au télétravail selon la littérature. Dans notre questionnaire, nous nous sommes également intéressé à ce point. Les différents avantages qui en ressortent sont le gain de temps, l'environnement de travail plus calme, l'équilibre travail/famille ainsi que la flexibilité. En ce qui concerne les inconvénients, on retrouve principalement l'isolement social, le manque d'informations. Il est aussi important de remarquer que 38% des répondants ne voient aucun aspect négatif au télétravail.

Les réponses des managers

En ce qui concerne les managers, nous avons reçu 5 soumissions. La répartition hommes-femmes était plus ou moins égalitaire avec une légère faveur pour les femmes. Au niveau de l'âge, les répondants avaient tous entre 46 et 65 ans. 4 managers sur 5 avaient un temps plein pour un autre prestant un 4/5 temps. Il est intéressant de remarquer que tous les managers étaient favorables au télétravail avant sa mise en place et le sont toujours actuellement.

Les managers considèrent à 50% avoir une moins bonne relation avec leur équipe en télétravail, les autres 50% la considèrent identiques (1 personne n'ayant pas souhaité répondre). A l'inverse des collaborateurs, la communication leur semble meilleure que la relation avec 80% contre 20%. Personne n'estimant ni la communication, ni la relation meilleure lors du télétravail. Pour ce qui est des objectifs, 3 managers sur 4 estiment avoir une approche par objectifs.

Comme nous l'avons fait pour les collaborateurs, nous avons également demandé aux managers les aspects positifs ainsi que les aspects négatifs. Nous avons posé cette question sous deux formes différentes : soit en tant que travailleur, soit en tant que manager. En tant que travailleur, les managers privilégient comme aspect positif du télétravail, les trois mêmes que les collaborateurs, à savoir l'équilibre travail/famille, l'environnement plus calme et le gain de temps. Les résultats pour les inconvénients font également écho avec ceux des collaborateurs avec l'accent mis sur l'isolement social. Pour ce qui est du côté manager, les inconvénients mis en évidence sont la difficulté de management et les difficultés techniques liées à l'équipement nécessaire. D'ailleurs, 3 managers sur 4

estiment ne pas avoir les connaissances nécessaires sur le management à distance et souhaiteraient avoir des formations ou conseils généraux pour les y aider. Du côté des avantages, tous les managers s'accordent à dire que la diminution des risques psycho-sociaux est un aspect positif non négligeable.

Conclusion sur les deux questionnaires

A travers ce questionnaire, nous avons déjà pu faire ressortir certains aspects importants. Nous pouvons déjà conclure que le télétravail au sein du SAG est fortement apprécié et ce, même avant d'avoir été mis en place. Nous remarquons également qu'il existe une forte disparité de temps de télétravail au sein du SAG entre les différents services. De plus, il ressort que beaucoup de collaborateurs ainsi que de managers ont du mal à se déconnecter et vérifient leurs mails en dehors du temps de travail en télétravail, 2 explications ayant été apportées, à savoir que leurs outils professionnels sont les mêmes que leurs outils personnels, ainsi qu'ils se sentent obligés d'être disponible pour leur supérieur (collaborateurs) ou leur équipe (managers). Nous pouvons déjà envisager que le télétravail joue un rôle sur la relation et la communication entre les collaborateurs et leur manager.

Analyse générale des interviews

Tout comme nous l'avons fait avec les questionnaires, nous avons décidé de présenter de manière globale les résultats obtenus à la suite des interviews pour ensuite s'en servir pour répondre à nos hypothèses. Effectivement, il nous semble intéressant de présenter les différents aspects qui sont ressortis de nos interviews même si ceux-ci ne sont pas spécialement abordés plus en profondeur dans nos hypothèses ci-après. Afin de dégager au mieux les grandes idées, nous avons pris des notes durant chaque interview, de même que nous avons enregistré via notre téléphone chaque passage et par la suite, intégralement retranscrit les 7 interviews.

Pour récapituler brièvement, nous avons interviewé 4 collaborateurs, soit 3 femmes et 1 homme ainsi que 3 managers, à savoir 2 hommes et 1 femme ainsi que, de manière informelle, la directrice des ressources humaines. La répartition homme/femme est, par conséquent, assez bonne. 3 des collaborateurs avaient répondu à notre questionnaire dont nous avons discuté plus haut, la dernière collaboratrice ayant été trouvée de vive voix pour accepter l'interview. Du côté des managers, la dame faisait partie des 5 répondants tandis que les deux managers, eux, n'avaient pas donné suite à nos questionnaires, nous les avons contactés directement par mail afin d'obtenir une interview.

Personnes interviewées

A la suite du questionnaire, nous avons relu quelques articles et théories concernant notre thème. Après cela, nous avons réalisé un guide d'entretien (cfr annexe) se concentrant sur trois thèmes principaux : le paradoxe autonomie/contrôle, la communication entre collaborateurs et managers et

enfin, le rôle du manager en télétravail. Lorsque ce guide a été finalisé, des entrevues ont été réalisées afin d'obtenir d'autres matériaux empiriques à utiliser pour affirmer ou infirmer nos hypothèses. Un espace avait été prévu à la fin du questionnaire afin de laisser la possibilité aux répondants de donner leurs coordonnées pour être recontacté pour une interview. De par ce volontariat ainsi que d'autres demandes explicites faites par mail par nos soins, 7 entretiens formels ont été réalisés. D'une part, 4 avec des collaborateurs issus de différents services, à savoir RCM, facturation, contrôle de gestion et direction générale, une présentation plus détaillée des différents protagonistes suit. D'autre part, avec 3 managers, dont nous avons choisi de ne pas énoncer leur service. Un entretien informel auprès de la directrice des ressources humaines nous a également aidé à récolter de la matière.

Afin de garder l'anonymat des personnes, nous donnerons des prénoms fictifs à nos différentes personnes interviewées. Nous soulignons le fait que tous nos entretiens ont été réalisés en présentiel dans les locaux du SAG. Nous avons souhaité homogénéiser notre manière de procéder afin de ne pas biaiser les résultats de par les conditions d'interview.

Nos deux premiers ont eu lieu le 29 mars 2021, l'un avec un manager le matin et l'autre avec une collaboratrice l'après-midi.

Madame Dupont est manager depuis 2019 et gère une équipe de 19 personnes. Au sein de son service, le télétravail existait déjà avant son arrivée mais pas pour tout le monde. À l'heure où je l'ai interrogée, les employés tout comme elle, font du télétravail tous les jours avec uniquement une obligation de revenir une fois toutes les deux semaines.

Madame Martin est une collaboratrice du service de contrôle de gestion, elle fait partie du service depuis mai 2020. Son équipe compte 9-10 personnes. Le télétravail est arrivé depuis le confinement et elle fait 1 jour par semaine.

La troisième interview a été faite le lendemain, à savoir le 30 mars 2021 avec Monsieur Hugo, un collaborateur faisant partie du département de la direction générale. Lui-même et ses 5 collègues étant managés par le directeur général du Groupe santé CHC. Depuis 2012, il occupe le poste qu'il a actuellement, de 2004 à 2008, il était secrétaire de direction. Durant les 2 premiers confinements, le maximum de télétravail pour son service était de 2 jours, pour le moment, il prend un jour de télétravail et sauf impératif, le jeudi.

La quatrième interview du 31 mars 2021 a été une rencontre avec Monsieur Luca, un manager d'une équipe de 14 personnes. Actuellement, le télétravail s'exerce comme suit : c'est 3 jours de télétravail pour les temps plein, 2 jours pour les 4/5 et 1 jour pour les mi-temps. Ils sont toujours en télétravail version covid, après cela, ça sera la CCT qui gèrera le nombre de jours de télétravail.

La cinquième interview datant du 06 avril 2021 fut avec Madame Mertens, une collaboratrice du service de facturation exerçant ce métier depuis plus de 30 ans.

Les deux dernières interviews ont été faites le 07 avril 2021.

D'une part avec Madame Jeanne, une collaboratrice du service DI-RHM, qui est en fonction depuis plus de 30 ans et qui a eu l'occasion d'être elle-même chef de service pendant un temps. L'équipe dans laquelle elle se trouve compte une grosse quinzaine de collaborateurs. La norme au sein de son service est full télétravail avec une présence au bureau de 2 jours par mois.

D'autre part, avec Monsieur Dubourg, un manager d'une équipe de 37 personnes où le télétravail est de 4 jours par semaine pour une personne à temps plein. Il mentionne également le fait qu'après la pandémie, le télétravail se fera sous les conditions de la CCT du Groupe santé CHC. Il précise également que sur les 37 personnes, 11 ont décidé de leur plein gré de ne pas être en télétravail.

De manière globale, les dires des différents interviewés se sont fortement rejoints avec de subtiles différences dues la plupart du temps à la personnalité ou au service de l'interviewé.

En abordant l'avis des 7 personnes interviewés sur le télétravail, nous avons remarqué qu'ils étaient tous favorables à cette pratique. Une seule collaboratrice nuance en disant qu'un jour par semaine était vraiment suffisant. Cette satisfaction vis-à-vis de ce mode de travail rejoint les résultats de notre enquête qui, elle aussi, montrait une satisfaction élevée à l'égard de celui-ci. Dans sa globalité, comme vous allez l'apercevoir, les résultats rencontrés lors de l'enquête rejoignent fortement ceux des interviews. Néanmoins, certains points se sont davantage fait ressentir via les entretiens. De sorte que les aspects plus affectifs sont ressortis de manière plus flagrante lors de nos interviews. Ce fait n'est pas étonnant étant donné que nous avons utilisé une méthode qualitative à cette fin, justement.

Réponses des collaborateurs

Tout d'abord, nous remarquons, qu'à l'inverse de ce qu'on aurait pu croire, les collaborateurs interviewés ne ressentent pas spécialement beaucoup plus d'autonomie qu'en présentiel. Ils insistent sur le fait qu'ils sont déjà fortement autonomes en présentiel et que le télétravail ne joue pas un impact majeur à ce niveau-là bien qu'il mentionne tout de même le fait qu'ils se sentent légèrement plus autonomes. A l'instar de l'autonomie, les collaborateurs nous relatent ne pas ressentir beaucoup de différence sur la force du contrôle, même s'ils expriment qu'il est différent. Nous reviendrons sur ce point plus en détails via nos hypothèses.

Ensuite, nous constatons que les 4 collaborateurs font part de l'avancée de leur travail à leur manager. Dans les $\frac{3}{4}$ des cas, la demande provenait, dans un premier temps, du manager pour avoir une vue sur les tâches de leur équipe mais au fil du temps, les collaborateurs ont pris le parti de leur envoyer avant même la demande.

De plus, nous remarquons que les discours se rejoignent également sur la fréquence de contact avec leur manager, ils expriment tous que le télétravail n'a pas eu un impact considérable sur celle-ci bien qu'il y en ai un peu plus qu'à l'accoutumée. Cependant, ils nous font part du changement de discussions entre le présentiel et le télétravail, le formel prenant énormément le pas sur l'informel. En outre, ils nous communiquent la difficulté que cela peut être de parler via les TIC.

En ce qui concerne les qualités pour être un bon manager en télétravail, nous en retrouvons une citée par les 4 collaborateurs, à savoir la facilité de communication. On retrouve également comme autre aspect, le fait d'être joignable, de donner un timing et des résultats à atteindre ainsi que d'être un motivateur pour l'équipe.

La qualité principale d'un télétravailleur parfait serait sa capacité à s'auto-discipliner. Cela a été expliqué par le fait que s'il possède des travers en présentiel, selon deux de nos interviewés, cela risque de s'accroître davantage en télétravail.

Réponses des managers

Nous allons maintenant regarder de plus près les réponses données par les managers. Le guide d'entretien des managers étant relativement semblable à celui des collaborateurs, nous pourrions faire des parallèles entre leurs réponses respectives à la suite.

Pour commencer, les managers mettent en avant le fait que les télétravailleurs sont fort autonomes et qu'ils laissent leur équipe assez libre. Toutefois, leur seule demande soit que le travail demandé soit réalisé. Leur seul moyen de contrôler leur équipe est en voyant le travail effectué. Un des managers nous mentionne qu'il fait pointer ses collaborateurs en télétravail mais qu'il ne l'utilise que pour savoir s'ils sont en congé ou en télétravail, ça ne s'apparente donc pas à un moyen de contrôle selon lui.

En outre, lorsque nous passons sur la communication entre les managers et leur employés, les réponses rejoignent celle des collaborateurs. En effet, les managers insistent encore davantage sur la difficulté de communiquer à distance. Le téléphone étant, pour les trois, préféré aux mails pour les explications plus pointues.

Ensuite, en nous attardant sur le rôle à jouer pour le manager, nous remarquons qu'une oreille attentive et un accompagnateur, un leader qui motive. Un des managers utilise le terme de chef d'orchestre pour désigner le rôle à jouer en tant que manager.

Pour ce qui est du profil-type du télétravailleur, les réponses sont également similaires à celle des collaborateurs et se tournent vers la nécessité d'auto-contrôle. Deux managers expriment d'ailleurs le fait que s'ils voient que le télétravailleur n'est pas apte, ils le freinent à en faire.

Conclusion des interviews

Premièrement, nous pouvons constater que certains axes que nous avons relevé lors de nos questionnaires sont en accord avec les dires des interviewés, comme par exemple, l'appréciation générale du télétravail et l'impact sur la communication.

Deuxièmement, nous pouvons remarquer que les propos tenus par les collaborateurs corroborent ceux des managers alors qu'ils ne proviennent pas nécessairement du même service, ce sont donc des tendances générales.

Enfin, nous pouvons voir sur quels aspects le télétravail joue un rôle. A nouveau, nous concluons, comme nous l'avons vu, dans la théorie que le télétravail change les modes de contrôle. De même que les relations virtuelles modifient la nature de la relation managériale. Ainsi, dans la partie suivante, nous allons aborder plus précieusement certains points en répondant aux hypothèses que nous avons posées.

Analyse

Hypothèse 1 : La standardisation des résultats est la meilleure manière d'évaluer la performance des collaborateurs en télétravail

Comme nous en avons longuement parlé dans notre revue de littérature, la manière de contrôler le télétravail ne peut se faire par supervision directe étant donné le fait que les collaborateurs soient hors de la vue de leur manager. L'approche par objectifs lui est, donc, souvent préférée. Dans notre analyse du SAG, nous avons remarqué que la standardisation des résultats était déjà de mise pour certains services mais que pour la grande majorité la supervision directe restait privilégiée.

Notre hypothèse était donc de savoir si les managers étaient passés à une standardisation des résultats lors du télétravail. La responsabilité passe donc des mains du manager dans les mains de son collaborateur, c'est à lui d'accomplir ses tâches avec toutefois, son manager qui peut à tout moment lui demander un feedback (Léon, 2013 : 8). De par notre questionnaire ainsi que nos interviews, nous allons pouvoir affirmer ou infirmer cette hypothèse.

Dans notre questionnaire, nous posons la question aux collaborateurs de savoir si leur manager leur faisait part d'objectifs, nous avons vu que 33% des répondants estimaient qu'ils avaient une approche par objectifs avec leur manager. Du côté des managers, ¾ des répondants (un n'ayant pas répondu) font part d'objectifs à leurs collaborateurs. Après avoir reçu ses informations, nous avons cherché à en apprendre plus sur ce sujet via les interviews.

Monsieur Hugo, par exemple, nous explique clairement que sa journée tourne autour de ses objectifs. « *Moi je suis dans une fonction où c'est plus mon objectif qui doit être atteint que l'utilisation de tous les moyens de remplir ma journée* » (Monsieur Hugo, communication personnelle, 30 mars 2021).

Madame Mertens, elle aussi, rejoint les propos de Monsieur Hugo en expliquant que : « *J'ai des dossiers à rendre pour une telle date, je dois les avoir finis. Que j'aie pris 4 jours ou une semaine, tant qu'ils sont faits, mon chef me laisse tranquille* » (Madame Mertens, communication personnelle, 06 avril 2021).

Un manager, Monsieur Dubourg, mentionne également que l'important, avant tout est que le travail soit réalisé au moment demandé : « [...] *Je pourrais demander à l'informatique, je pourrais contrôler le nombre de dossiers qui font dans la journée, mais c'est pas le but, si le travail est fait dans les dates que je leur demande* » (Monsieur Dubourg, communication personnelle, 07 avril 2021).

Madame Dupont, elle aussi, nous fait part du fait qu'elle ne contrôle pas directement ses collaborateurs car elle sait que si les résultats ne sont pas là, elle pourra le voir, elle accorde uniquement de l'intérêt au fait que les tâches soient faites : « *Je ne regarde même pas parce que si une personne ne travaille pas, ben ses dossiers vont ne pas être fait donc au moment où je tourne à la fin du mois, c'est ses dossiers qui vont sortir* » (Madame Dupont, communication personnelle, 29 mars 2021). Un élément important qu'elle nous révèle est le fait qu'elle a confiance en ses employés mais uniquement parce qu'elle sait qu'elle le verra si le travail n'est pas réalisé.

Ces propos sont rejoints par ceux de Monsieur Dubourg qui dit : *J'ai fait en sorte que ça soit une relation basée sur la confiance. Maintenant, quand j'envoie un mail, j'estime qu'on doit me répondre dans l'heure qui suit, donc je vois très vite si quelqu'un ne réagit pas tout de suite* » (Monsieur Dubourg, communication personnelle, 07 avril 2021).

L'interview informel que j'ai également réalisé avec la directrice des ressources humaines m'a laissé sur le même constat, elle m'a mentionné qu'elle acceptait que ses collaborateurs soient plus laxistes en télétravail tant que le télétravail était fait.

Une des interviewées, Madame Jeanne, mentionne même qu'elle préférerait qu'on vérifie davantage ce qu'elle fait : « [...] *je le prendrai très mal si tous les jours, à 3h on sonnait pour voir si je réponds, mais je comprendrais qu'à la fin d'une semaine on me demande combien de dossiers ai-je fait* » (Madame Jeanne, communication personnelle, 07 avril 2021).

D'après les résultats de notre enquête, nous aurions pu penser que la standardisation des résultats n'était pas réellement de mise au sein du SAG pendant le télétravail mais après les interviews, nous remarquons clairement que la majorité des services fonctionne de cette manière. Certains, ayant plus facile que d'autres, comme le RCM ou la facturation avec des documents à rendre dans un certain timing. Toutefois, nous constatons, pour prendre en exemple les ressources humaines, qu'eux aussi fonctionnent sous forme de standardisation des résultats avec une difficulté supplémentaire quant à la quantification et l'élaboration d'objectifs. En effet, un des managers, Monsieur Luca, nous a mentionné qu'il pensait que donner des tâches et savoir les quantifier lui avait été d'un grand secours en cette période de télétravail intensif.

Quant à savoir si ce mode de coordination est la manière optimale de faire, il est compliqué de le dire car nous n'avons pas eu affaire à un service qui n'utilisait pas ce mode de coordination en télétravail, c'est-à-dire qu'aucun d'eux n'utilisait la standardisation des procédés. De fait, les seuls services utilisant cette méthode étant la centrale d'appel téléphonique ainsi que la planification des séjours hospitaliers, il ne nous est possible de savoir s'il garde ce même mode de coordination en télétravail étant donné qu'il ne leur est pas possible de pratiquer ce nouveau mode de travail. Ceci dit, nous pouvons constater que les services utilisant la supervision directe ont privilégié la standardisation des résultats à un autre mode de coordination possible en télétravail. Il faut également notifier que nous n'avons pas eu affaire à un service ayant fait part de difficultés quant à la standardisation des résultats

et qui aurait aimé en changer et trouver une alternative. Je pense que nous pouvons de toute manière affirmer qu'au SAG, le télétravail affecte le mode de coordination. De plus, nous pouvons également penser au vu des réponses que la standardisation des résultats est préférée à tout autre pour évaluer la performance des collaborateurs.

Toutefois, Il est intéressant de noter que la fréquence du relevé des résultats joue également un rôle dans la relation managériale entre collaborateurs et managers. « À ce sujet, Deffayet (2002) met en évidence que la multiplication des contrôles administratifs et standardisés détériore la relation managériale » (Deffayet, 2002, cité par Fox & Pichault, 2016 : 3). Nous nous sommes donc également penché sur la fréquence des rapports de résultats demandés par les managers.

Dans notre questionnaire, nous avons décidé de poser la question de savoir « à quelle fréquence discutez-vous de vos objectifs avec votre manager ? ». Les réponses ont été assez variées. En effet, dans les 33% ayant une approche par objectifs, 4 personnes le font 1 fois toutes les deux semaines, 3 personnes le font 1 fois par semaine, 3 le font 2 fois par semaine et 3 le font tous les jours. Subséquemment, nous constatons une assez grande disparité mais également une préférence pour une discussion des objectifs à fréquence moyenne, cela ne devrait donc pas détériorer la relation managériale comme l'indiquait Deffayet. Après avoir croisé nos données concernant les services dans lesquels les collaborateurs travaillent ainsi que la fréquence de discussion des objectifs, on remarque que les deux sont corrélés. A titre d'exemple, les 2 personnes travaillant à l'infrastructure ayant répondu à cette question, nous ont toutes les deux mentionnées, discuter de leur objectifs 1 fois toutes les deux semaines, de même qu'au RCM, les 2 personnes répondantes nous ont dit parler de leurs objectifs tous les jours. Nous pensons également qu'il y a un lien entre le travail exécuté par la personne et la fréquence de communication d'objectifs. Ainsi, pour reprendre les deux exemples dont nous venons de parler, à savoir infrastructures et RCM, nous avons certaines personnes qui ont répondu ne pas pratiquer le management par objectifs avec leur manager, on peut donc imaginer que cela est dû à leur fonction qui n'en nécessite pas.

Il est important également de noter que : « [...] un contrôle centré uniquement sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs présente des limites importantes et induit un manque de soutien important ressenti par les managés qui souhaitent davantage d'encadrement de type qualitatif, notamment en amont des résultats obtenus » (Deffayet, 2002, cité par Fox & Pichault, 2016 : 3). Malheureusement, lors de nos interviews et notre questionnaire, nous n'avons pas eu plus d'informations quant à la nature des objectifs fournis aux collaborateurs. Cela pourrait être intéressant à davantage investiguer dans une recherche future.

Dans nos lectures sur les modalités de contrôle appliquées au télétravail, la notion de confiance est énormément revenue et constituait un mode de contrôle à lui seul. Lors de nos interviews, un des managers, Monsieur Luca nous a dit : « Je leur fais confiance, enfin, de toute manière, je sais vérifier par après si les résultats ne sont pas atteints, donc j'ai confiance mais je sais vérifier quand même » (Monsieur Luca, communication personnelle, 31 mars 2021). A travers cet extrait, on constate que la confiance peut être un mode de contrôle mais qu'il ne se suffit pas à lui-même. Effectivement, d'après

ses dires, nous ne pensons pas que Monsieur Luca serait prêt à totalement faire confiance s'il n'avait pas de moyens de vérifier par après.

Hypothèse 2 : Le télétravail accentue la nécessité d'auto-contrôle

Comme seconde hypothèse, nous nous sommes intéressé à la notion d'auto-contrôle induite par l'absence de contrôle direct du manager étant donné la distance qui l'empêche de le surveiller avec le regard. Comme le dit Dambrin : « *Parallèlement à ces mécanismes traditionnels se développent des formes de contrôle alternatives au contrôle hiérarchique : le contrôle par les pairs, le contrôle par les clients et l'autocontrôle* » (Dambrin, 2003 : 2). En effet, comme nous avons discuté dans la littérature, faire preuve d'autocontrôle semble être un élément nécessaire pour une bonne réalisation de ses tâches en télétravail.

Dans notre questionnaire, nous avons choisi de poser trois questions à ce sujet. En l'occurrence, la première était : « gardez-vous le même rythme de vie en présentiel qu'en télétravail ? » Grâce à cette question, nous pouvons voir si les employés gardent un rythme fixe. La seconde question était posée de manière plus frontale, elle était : « Avez-vous des difficultés à vous autodiscipliner lorsque vous télétravaillez ? » Cette question nous permet de voir la proportion rencontrant des difficultés et de savoir lesquelles peuvent surgir. Et enfin, la dernière était « Vous fixez-vous des objectifs personnels avant de démarrer votre journée de travail ? », celle-ci nous permettait de voir les personnes qui d'elle-même savait faire preuve de direction par objectifs.

En ce qui concerne les réponses à la première question, nous obtenons une majorité de « oui » à plus de 56%, pour 21% de « ça dépend » et 18% de « non », les pourcents restants ne souhaitant pas répondre. A la seconde question, nous remarquons qu'uniquement 3 répondants ont des difficultés à s'auto-discipliner, 4 personnes se positionnant de manière neutre. Les difficultés choisies étant la difficulté à éviter les distractions présentes, la difficulté à se concentrer sur une seule tâche à la fois, la difficulté à se fixer un horaire de manière journalière et enfin, la difficulté à faire une distinction vie privée/vie professionnelle. A savoir que ces difficultés ne sont rencontrées que par les trois personnes ayant répondu qu'ils éprouvaient des difficultés. Enfin, la troisième question a mis en lumière ce que les deux autres nous montraient déjà. En effet, 32 personnes ont répondu favorablement, 11 ont répondu négativement et 2 n'ont pas souhaité répondre. Grâce à ce questionnaire, nous pouvons déjà en déduire que l'autodiscipline est nécessaire pour réussir à travailler de manière optimale en télétravail et qu'au sein du SAG du Groupe santé CHC, les collaborateurs n'éprouvent pas de grande difficulté à s'autocontrôler. Ils sont capables de se fixer eux-mêmes des objectifs quand leur manager ne leur en donne pas chaque jour ou plusieurs fois par semaine.

En outre, ce qu'il est intéressant d'analyser à travers le questionnaire est de voir si les trois questions posées dans le questionnaire sont corrélées. Comme nous le pensions, les trois questions sont bien reliées entre elles. On le remarque car la majorité des personnes n'ayant pas de mal à s'auto-contrôler se fixent des objectifs personnels avant de démarrer leur journée et garde le même rythme de vie qu'en présentiel. Il existe, cependant, quelques exceptions qui n'ont pas de mal à s'autodiscipliner

et qui gardent le même rythme de vie mais qui, par contre, n'a pas un besoin de se fixer des objectifs personnels le matin. Selon eux, se fixer des objectifs personnels le matin ne ferait donc pas partie de l'autodiscipline.

L'importance accordée à l'auto-contrôle est revenue à la suite des interviews. Lorsque nous posons à la fin de notre interview, les qualités primordiales qu'un télétravailleur idéal doit avoir, la majorité des répondants nous a répondu sa faculté d'autorégulation. Nous avons remarqué que plusieurs d'entre eux nous ont mentionné le fait que les travers présents en présentiel étaient exacerbés en télétravail étant donné la distance physique entre le manager et le collaborateur. Il était donc nécessaire selon eux, de s'autocontrôler. De plus, Madame Mertens nous a distinctement dit : « *Pour moi, il est nécessaire de s'avoir s'autocontrôler parce que personne n'est là pour le faire à votre place* » (Madame Mertens, communication personnelle, 06 avril 2021).

Deux managers nous montrent par leurs dires que cette caractéristique est, en effet, importante en télétravail. Par exemple, Madame Dupont nous fait part du fait qu'elle freine les personnes à se mettre en télétravail si elle ne les sent pas capable. Au même titre que Madame Dupont, Monsieur Dubourg nous signale que : « *Si vraiment j'ai un doute et que je vois que ça avance plus, je retire le télétravail donc c'est tout à leur avantage* » (Monsieur Dubourg, communication personnelle, 07 avril 2021).

Monsieur Hugo, nous explique pour exemple, que lui personnellement, quand il télétravaille : « *je pense que je me mets une rigueur supplémentaire parce qu'en fait, rien ne peut me déranger* » (Monsieur Hugo, communication personnelle, 30 mars 2021).

Il est toutefois intéressant de remarquer que plusieurs interviewées nous ont dit être plus « à la cool » en télétravail. Par exemple, Madame Martin nous dit explicitement : « *Les jours de télétravail, oui, c'est peut-être un peu plus cool* » (Madame Martin, communication personnelle, 29 mars 2021).

Monsieur Hugo rejoint Madame Martin en ajoutant que le télétravail a une certaine souplesse. De même que Madame Jeanne nous dit : « *Ma pause de midi est quand même plus longue, on est chez soi* » (Madame Jeanne, communication personnelle, 07 avril 2021).

A la suite du questionnaire et des interviews au sein du SAG du Groupe santé CHC, nous pouvons donc en conclure que l'autodiscipline est bien une qualité indispensable à avoir en télétravail pour atteindre ses objectifs même si nous remarquons que le télétravail apporte comme avantage une certaine souplesse, moins présente en présentiel. En définitive, nous pouvons mentionner que le télétravail affecte l'augmentation d'autocontrôle dont le collaborateur doit faire preuve mais il garde tout de même une grande autonomie que son manager lui laisse et une certaine liberté qu'il s'impose. Dans son texte, Taskin nous résume bien l'affirmation de notre hypothèse : « *D'autre part, pour des raisons de personnalité et de comportement, le télétravail n'est pas accessible à tous de par les différentes réactions possibles à une où l'autodiscipline doit rapidement réguler un sentiment d'autonomie* » (Taskin, 2003 : 89-90).

Hypothèse 3 : le contrôle social joue un rôle considérable dans le stress ressenti par les collaborateurs

Nous avons émis cette hypothèse lors de notre lecture du texte de Taskin (Taskin, 2006a : 9). Nous avons remarqué que dans son papier, il prenait l'exemple d'un call en Italie où 4 formes de contrôle s'exerçaient pour être certains que les employés fassent leur travail. Dans ces 4 formes, il citait notamment le contrôle social en expliquant que le fait d'avoir simplement créé des équipes de télétravailleurs et de non-télétravailleurs était un moyen de contrôle en lui-même. Le contrôle social défini par Dalton en 1971 est repris par Chiapello comme étant : « *les contrôles exercés par le groupe (contrôle par le groupe de l'implication de chaque membre, contrôle de la déviance, mécanismes d'exclusion)* » (Chiapello, 1996 : 56). Dans notre hypothèse, nous prenons le contrôle social comme étant le jugement des managers et des collègues à l'égard du télétravailleur. En définitive, nous associons le contrôle social au contrôle technologique exercé par les supérieurs hiérarchiques et au ressentiment des collègues face aux télétravailleurs. Comme nous l'avons vu dans la théorie sur le télétravail, les TIC peuvent renforcer le sentiment de contrôle dû à leur possibilité de joignabilité continue. Le manager peut s'en servir comme moyen de pression à l'égard des télétravailleurs. Le télétravailleur, du coup, a peur de ce qu'on pourrait penser de lui s'il ne décroche pas (Leclercq-Vandelanoitte, 2013 : 7).

Pour répondre à cette hypothèse, nous avons, pour débiter, commencé par poser les deux questions suivantes aux collaborateurs : « Vous sentez-vous jugé par vos collègues lorsque vous télétravaillez ? » et « Craignez-vous le regard de votre manager lorsque vous télétravaillez ? ». En ce qui concerne les premières réponses, on constate que plus de 90% ont répondu non, ils ne ressentent donc aucun jugement de la part de leurs collègues. Pour ce qui est de la seconde question, les réponses sont plus mitigées. En effet, 75% disent ne pas ressentir de crainte tandis que 13% avouent en ressentir. Là, où, nous nous sommes interrogé, c'est qu'à la première question, aucun répondant n'avait choisi de ne pas répondre à la question tandis qu'à la seconde 12% se sont réfugiés vers cette modalité de réponse. Après ces réponses, nous avons donc voulu plus creuser cet aspect au travers des interviews. Pour ce faire, nous nous sommes intéressé à l'influence que pouvait avoir le contrôle social.

Pour illustrer ce propos, nous avons choisi un passage de l'interview de Monsieur Hugo qui résume très bien le sentiment de stress qu'il éprouve : « *Lorsqu'on est présent au bureau, horaire normal, présence normale, je pense que quand on s'absente du bureau pour une raison ou pour une autre et que le téléphone sonne dans le vide parce qu'on n'est pas à son poste, le manager ne vous en fait pas la remarque parce qu'il estime que vous êtes peut être levés pour aller chercher un café, pour la toilette ou que sais-je, ou quelqu'un vous a appelé à un étage inférieur pour une question? [...] Par contre, en télétravail, j'ai eu personnellement la remarque que j'ai trouvé fort désobligeante [...] C'est que je n'ai pas décroché mon GSM immédiatement. Alors que j'étais en télétravail? Et j'ai eu la remarque comme de quoi en télétravail? Je devais décrocher immédiatement. [...] Pour ces raisons là, ce que je viens d'évoquer et c'est surtout celle du téléphone, oui, j'en éprouve un certain stress. Et je l'ai échangé avec d'autres collègues de mon étage. Ils/elles font la même chose que moi, c'est qu'elle se promène tout le temps avec leur GSM, à tout moment. [...] Cet élément-là, de se promener en*

permanence avec son GSM, c'est parce que la perception quand on n'est pas directement là pour décrocher... Le télétravail induit une perception négative » (Monsieur Hugo, communication personnelle, 30 mars 2021).

Comme vous le constatez, ce passage est très illustratif quant à l'explication que nous avons trouvé dans la littérature. Nous soulignons le fait que Monsieur Hugo n'est pas le seul à nous avoir fait part de ce sentiment de stress induit par le télétravail.

En rejoignant les propos de Monsieur Hugo, la directrice des ressources humaines nous explique, par exemple, qu'une de ses collaboratrices lui sonnent régulièrement de peur qu'elle pense qu'elle ne travaille pas.

De même que Monsieur Dubourg qui nous raconte que : *« Je leur ai bien expliqué les règles aussi, qu'il ne fallait pas qu'elles en fassent, à l'inverse, de trop non plus, donc ça ne sert à rien de me prouver quoi que ce soit, mais le fait est là, je ne peux pas les obliger à dire, bon stop »* (Monsieur Dubourg, communication personnelle, 07 avril 2021).

Dans une interview, Rondeaux nous dit : *« Cette absence de visibilité sur le travail peut être une source de stress pour le collaborateur, craignant que sa direction imagine qu'il fait du "télé-jardinage" plutôt que du télétravail »* (Rondeaux, 2020 : 42). Taskin et Tremblay rejoignent ses propos en explicitant que : *« Le télétravail manquant de légitimité sociale, les télétravailleurs ne se sentent pas à l'aise et se contraignent à être plus réactifs et à envoyer davantage de courriels, par exemple »* (Taskin & Tremblay, 2010 : 90). En effet, de par ses explications, on constate que le jugement potentiel du manager sur les heures de travail de l'employé vont avoir une influence sur sa manière d'agir.

Nous nous sommes alors également demandé si la pression que ressentent les collaborateurs pouvait être due à la connotation que le télétravail a aux yeux des managers. Nous nous sommes donc interrogé sur le fait de savoir si les managers avaient une perception négative ou positive du télétravailleur. Il en résulte que le télétravail a tout de même une connotation péjorative et que les autres imaginent que le télétravailleur travaille moins qu'un travailleur lambda, bien qu'il y ait eu une nette amélioration entre le début de la crise et actuellement. Il est notable que la plupart des interviewés nous précise le fait que la perception a été modifiée par l'intensification de la pratique ainsi que certains nous mentionnent la perception différenciée due à la génération. Nous voudrions d'abord insister sur le fait que le télétravail bien qu'existant depuis de nombreuses années n'est pas encore une pratique commune pour tous. De plus, au sein du SAG, le télétravail a réellement pris son envol lors de la crise du coronavirus. Les personnes avaient donc des préjugés vis-à-vis de cette pratique.

Monsieur Luca, à titre d'exemplification, nous fait part de son ressenti : *« Il y a derrière ce télétravail une mauvaise culture. En tous cas, quelque chose qui n'est pas encore très bien abouti, qui n'est pas encore très bien mesuré »* (Monsieur Luca, communication personnelle, 31 mars 2021).

Monsieur Dubourg ajoute l'aspect de la génération qui pourrait jouer un rôle quant à la perception négative que les gens ont face aux télétravailleurs. Il cite : *« Est-ce que c'est un esprit culturel des directeurs un peu plus âgé ou est-ce que c'est l'état d'esprit, euh, d'un nouveau manager qui lui a toujours connu. Ben moi, je pense que c'est là la réponse, c'est que je sais que moi ma direction financière, quand il y a des gens qui sont revenus, euh, là après le premier confinement et des gens qui*

sont revenus, il a lancé, ah, on revient de vacances » (Monsieur Dubourg, communication personnelle, 07 avril 2021).

Après ces différents extraits, on remarque clairement que le télétravailleur fait face à certains préjugés négatifs quant au fait de la flexibilité que celui-ci offre. On se demande alors si le jugement négatif que les managers ont vis-à-vis du télétravail pourrait avoir un impact sur le stress ressenti ?

Lors de notre première interview, Madame Dupont nous apporte une piste de réponse en déclarant que selon elle, si les gens sont honnêtes et font leur travail, le contrôle social et la perception négative que certains peuvent avoir ne devraient pas leur mettre de pression. Au fil des interviews, nous nous sommes rendus compte que cela dépendait surtout fort du caractère de la personne et de son attention portée aux regards des autres. Au fur et à mesure de la récolte de données via les interviews, nous avons commencé à voir que les personnes ressentaient un certain stress à l'égard du jugement de leur manager sur leur travail, ce qui n'était pas spécialement ressorti de manière flagrante au vu de la proportion de réponse positive lors du questionnaire. Cependant, les interviews ont fait écho en termes de crainte du jugement des collègues car personne n'a mentionné ressentir une pression vis-à-vis de cela. Pourtant, Madame Jeanne nous dit distinctement qu'elle sait que certains de ses collègues profitent du télétravail pour ne pas travailler mais que cette collègue n'a pas l'air de se soucier de l'image qu'elle peut rendre.

En conclusion, nous pouvons donc dire que le télétravail affecte le travailleur en termes de stress dû au contrôle social de la part de son manager mais que cela n'est pas vrai pour toutes les personnes. De plus, nous pouvons mettre en exergue le fait que ce contrôle social n'a d'impact que lorsqu'il provient d'un manager. Nous pouvons hypothétiquement imaginer que le stress est plus fort lorsqu'il provient du manager car les collaborateurs sont liés par un lien de subordination vis-à-vis de leur manager alors que leurs collègues se situent sur une position hiérarchiquement égale à la leur. En outre, nous pouvons penser un lien entre le stress ressenti par les collaborateurs vis-à-vis de leur manager et la perception négative que ces derniers ont de celui-ci.

Hypothèse 4 : le télétravail réduit la communication informelle

Comme nous l'avons vu avec la théorie de la régulation sociale ainsi qu'avec les apports de Barnard, il existe à la fois, l'organisation formelle mais également informelle. Tous deux étant importante pour un bon fonctionnement de l'action collective. Dans plusieurs textes dont celui de Dambrin, il est souligné qu'il existe une perte de communication informelle lors du télétravail. De fait, de par la distance entre les collaborateurs et leur manager ainsi que l'utilisation des TIC, la communication informelle est moindre par rapport au bureau. (Dambrin, 2003 : 2). C'est par les interactions de la vie quotidienne que se crée la communication informelle. Etant donné la distance, il y a la possibilité pour le manager de ne pas connaître ses collaborateurs, ceci enfermera d'autant plus les collaborateurs et leur manager dans une relation purement formelle (Léon, 2013 : 10). De plus, Brunelle nous fait part du fait que le télétravail rend impossible les « rencontres de corridors » plus spontanées où les ajustements sur le travail sont

permis et où la socialisation se réalise pour laisser place à des réunions virtuelles organisées et laissant peu de place à l'imprévu (Brunelle, 2010 : 25).

Dans notre enquête, comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons posé la question aux collaborateurs quant à l'amélioration ou la détérioration de la relation et de la communication entre eux. La grande majorité des collaborateurs trouvaient la relation ainsi que la communication identique au présentiel. Néanmoins, nous constatons que la communication a été vue par 20% des répondants comme détériorer par le télétravail. Du côté des managers, 50% trouvent la relation moins bonne en télétravail et 20% pensent cela pour la communication.

Nous avons décidé de nous intéresser à ce point dans nos interviews en abordant le sujet des discussions informelles qui regroupe à la fois la communication et la relation entre collaborateurs et manager. D'ailleurs, au sein même du questionnaire, une collaboratrice avait pointé du tout qu'un aspect négatif du télétravailleur était, je cite : « *la perte de contact professionnels imprévus* » ainsi qu'une autre mentionnait le fait qu'ils discutaient davantage en présentiel.

La grande majorité des répondants nous ont répondu qu'il y avait une disparition des discussions informelles lors du télétravail dû à la distance entre eux et l'absence de moments en face-à-face réel.

Madame Jeanne nous l'exprime en nous disant : « *En dehors du télétravail, j'en aurais, des conversations informelles mais en télétravail, non. On a des contacts que pour le travail* » (Madame Jeanne, communication personnelle, 07 avril 2021).

Madame Martin explique que les seules conversations informelles qu'elle a avec son manager sont lors du temps de midi sinon elle n'en a pas alors elle n'imagine pas en avoir en télétravail.

Madame Mertens, rejoint, les deux autres collaboratrices en nous exprimant que : « *les discussions informelles, on les a dans l'openspace ou au détour d'un couloir mais je ne me vois pas envoyer un mail pour parler de la pluie et du beau temps* » (Madame Mertens, communication personnelle, 06 avril 2021).

Monsieur Hugo rejoint les autres membres du personnel du SAG en nous mentionnant que : « *Dans les contacts informels, le télétravail, c'est clairement une forme d'isolement parce que les contacts informels que j'ai avec mon supérieur, c'est toujours entre quatre yeux, rapport physique assez proches* » (Monsieur Hugo, communication informelle, 30 mars 2021).

Madame Dupont nuance tout de même l'avis général en nous signalant que cela dépend avec quelle personne et la relation qu'elle entretient en présentiel avec cette personne : « *Il y a moins de conversations informelles mais je l'ai quand même. Il y a quelques encodeurs que j'aime bien et avec ceux-là j'ai quand même mes petites sessions informelles* » (Madame Dupont, communication informelle, 29 mars 2021).

Nous pouvons donc conclure grâce à ces interviews que globalement, les conversations informelles disparaissent à cause du télétravail et la distance physique qui en découle. Le fait de ne pas avoir de sessions informelles peut entraîner une détérioration de la relation avec le manager. Comme le met en évidence le questionnaire, aucun collaborateur du SAG ne considère que le télétravail aide à avoir une meilleure relation avec son manager. Cependant, à l'inverse, à plusieurs reprises, les

managers nous ont fait part que la relation avec leurs collaborateurs s'était améliorée car ils avaient plaisir à les revoir après autant de temps.

A titre d'exemple, Monsieur Dubourg nous rapporte : « *Mais je dois dire que ça s'est même améliorée parce qu'on a plaisir à se voir. On peut dire que c'est comme un manque* » (Monsieur Dubourg, communication informelle, 07 avril 2021).

Madame Dupont rejoint les propos de son collègue manager en révélant que : « *Les personnes, ici, ne s'entendent pas toutes bien, l'ambiance n'est pas toujours là. Du coup, le télétravail ça leur fait plaisir et quand ils reviennent ils ont moins envie de se prendre la tête* » (Madame Dupont, communication informelle, 29 mars 2021). Il y a donc une différence de perception relationnelle entre, d'un côté, les collaborateurs et de l'autre, les managers.

D'une manière générale, la communication, qu'elle soit formelle ou informelle est plus compliquée en télétravail. En effet, Monsieur Dubourg a énoncé clairement comme inconvénient majeur du télétravail, la communication. En effet, il énonce le fait que : « *On s'est bien rendu compte qu'on perdait parfois un petit peu d'informations en télétravail, donc à ce moment-là, on revient au bureau pour donner des explications* » (Monsieur Dubourg, communication personnelle, 07 avril 2021). De plus, les interviewées nous ont parlé du fait qu'un mail pouvait avoir plusieurs interprétations et provoquer certains quiproquos. Dambrin, en 2004, mettait déjà en avant le fait que la communication à distance pouvait causer certains biais dans l'interprétation (Dambrin, 2004 : 366).

De même que l'utilisation des TIC pouvaient fissurer la barrière instaurée entre manager et collaborateurs, comme nous l'explique Madame Dupont : « *Les petits mails rigolos, c'est pas avec tout le monde parce qu'il y a certains [...] qui savent garder l'aspect, je reste chef et d'autres je ne peux pas faire un truc rigolo. [...] Mais là, avec les mails tu dois faire encore plus attention* » (Madame Dupont, communication personnelle, 29 mars 2021).

En réponse à notre question de recherche, on peut très distinctement dire que le télétravail affecte plutôt négativement la relation et la communication entre les collaborateurs et leur ligne hiérarchique. Nous pouvons également en conclure que la raison principale de cette détérioration provient de l'utilisation des TIC. Malgré ce fait-là, la littérature nous dit qu'il existe un avantage à la communication à distance pour les collaborateurs et leur ligne hiérarchique et celle-ci provient du fait que l'utilisation du mail rend plus aisée la communication avec des personnes hiérarchiquement haut placées. De fait, l'utilisation des TIC limiterait l'importance du statut social et limiterait l'écart entre les différentes hiérarchies (Dambrin, 2004 : 367). Etant donné que lors de nos interviews, nous n'avons interrogé que des managers dits « N+1 », nous n'avons pas pu vérifier cette hypothèse. De surcroît, aucun des managers interviewés ne nous a parlé de la relation que lui-même entretenait avec son manager.

Hypothèse 5 : L'alternance des modes de travail est la méthode préférée à l'heure actuelle

Sur LinkedIn, nous avons vu un sondage (cfr annexe) qui demandait à la population, que ça soit des employés, des cadres ou des directeurs de répondre à la question « Où voulez-vous travailler après la covid ? ». Les modalités de réponse étaient full télétravail, 3 jours en télétravail, 2 jours en télétravail, 1 jour en télétravail ou full bureau. A l'heure où nous avons regardé les réponses, 21 569 personnes avaient donné leur avis sur la question. Les réponses étaient assez variées, avec une majorité de 6456 personnes souhaitant faire 2 jours de télétravail, juste derrière, nous retrouvons 6066 personnes avec comme envie, 3 jours de télétravail. 4405 personnes ont choisi de faire du full télétravail et les deux autres propositions ont moins retenu l'attention avec 2000 personnes environ par modalités. Suite à ce sondage, nous avons remarqué que l'hybridation entre le télétravail et la présence au bureau rapportait les faveurs du public, nous avons donc émis comme hypothèse que l'alternance des modes de travail était le moyen préféré, à la fois des managers et des collaborateurs, à l'heure actuelle, dans une vue post-covid.

D'autres statistiques nous ont également amené vers cette voie-là. Par exemple, le site « télétravailler.be » nous indique que : « *Actuellement, plus d'un télétravailleur sur 3 veut réduire voire même arrêter le télétravail à l'issue de la crise du coronavirus* ». ¹¹ Un autre sondage réalisé par Acerta et Stepstone nous fait part du fait que les belges semblent avoir eu leur dose de télétravail à domicile. En effet : « *47% des Belges en télétravail obligatoire veulent retourner au bureau à mi-temps dès qu'ils le pourront à nouveau [...]* » ¹². A travers ces chiffres, on remarque distinctement que le télétravail à temps plein est encore loin derrière nous chez les belges. Mais est-ce le cas au sein du SAG du Groupe santé CHC ?

Dans notre questionnaire, nous n'avons pas posé une question en lien direct avec l'alternance des modes de travail.

A l'inverse, lors de nos interviews, nous concluons la plupart du temps avec la question de savoir si les personnes seraient favorables à faire du full télétravail. Nous demandions également aux personnes de nous dire pour quelles raisons elles le seraient ou elles ne le seraient pas. Sur les 7 personnes interviewées, une seule collaboratrice nous a répondu qu'elle serait prête à le faire tout en nuancant que c'était parce qu'elle partait à la pension dans 2 ans sinon elle n'aurait pas voulu faire toute sa carrière comme ça. Les autres répondants ont tous répondu négativement au fait de faire du full télétravail mais il est important de noter que la majorité d'autres eux souhaitent tout de même continuer avec des jours de télétravail.

¹¹ [https://www.teletravailler.be/en-chiffres/#:~:text=38%2C%25%20des%20travailleurs%20belges,2020%20%2C%20il%20atteignait%2033%25\),](https://www.teletravailler.be/en-chiffres/#:~:text=38%2C%25%20des%20travailleurs%20belges,2020%20%2C%20il%20atteignait%2033%25),) consulté le 20 mai 2021.

¹² <https://www.hrsquare.be/fr/nouvelles/pres-dun-collaborateur-en-teletravail-obligatoire-sur-deux-retournera-a-mi-temps-au-bureau-des-quil-aura-le-feu-vert>, consulté le 20 mai 2021.

A titre d'exemplification, monsieur Luca nous dit qu'il ne saurait pas être en full télétravail et ses collaborateurs non plus, il explique : « *Pour une question de contact parce que malgré tout, il faut quand même qu'il reste, qu'il reste un minimum de contact avec le personnel, pour moi en tout cas* » (Monsieur Luca, communication personnelle, 31 mars 2021).

A l'instar de Monsieur Luca, Madame Dupont exprime qu'elle a besoin d'avoir un minimum de jours en présentiel pour le contact social et la proximité physique avec son équipe pour pouvoir plus facilement les prendre en part en cas de problème. Elle cite : « *Oui mais comme je le fais maintenant. Je les oblige de revenir. Maintenant, je voudrais bien une fois par semaine mais ici, avec le temps covid, voilà, je m'adapte. Donc, je dis une fois toutes les deux semaines, tout le monde doit revenir* » (Madame Dupont, communication personnelle, 29 mars 2021).

Tout comme les managers, les collaborateurs ne sont pas non plus favorables à faire du télétravail à plein temps. Pour exemple, Madame Martin exclut totalement cette possibilité : « *Je ne me vois pas du tout faire du télétravail à 100%. Je pense qu'on ne communiquerait plus en fait. Que pour l'essentiel. Alors que là, quand on vient et qu'on se croise, au pire je dis, ah oui, au fait j'ai oublié, je lui dis un truc alors que je ne lui aurais peut-être pas dit si j'étais chez moi ou si je ne l'avais pas vue* » (Madame Martin, communication personnelle, 29 mars 2021).

De même, Madame Mertens n'arrive pas à envisager de ne plus revenir au bureau : « *Je ne m'imagine pas ne plus travailler au bureau, j'ai besoin de voir mes collègues, mon chef. Un peu de télétravail, c'est bien mais tous les jours, c'est pour ne plus avoir de vie sociale* » (Madame Mertens, communication personnelle, 06 avril 2021).

Comme les interviews nous l'ont bien montré, le besoin de contact social en face-à-face est primordial, nous avons également retrouvé dans nos questionnaires des réponses allant dans ce sens. Il est notable que beaucoup de répondants ont mentionné le besoin de contacts sociaux pour être plus efficaces et se sentir mieux au travail.

Nous nous sommes également demandé si l'envie d'hybridation des modes de travail était également dû à l'efficacité du personnel selon leur lieu de travail. Nous sommes donc retourné voir dans notre questionnaire car nous avons posé aux collaborateurs ainsi qu'aux managers : « *Pensez-vous être plus productifs en télétravail ou en présentiel ?* » et nous avons créé une spécifique pour les managers : « *Pensez-vous que vos collaborateurs sont plus productifs en télétravail ou en présentiel ?* ». Commençons par les réponses des collaborateurs, 20 personnes nous répondent être plus productifs en télétravail, contre 19 se pensant autant productifs en télétravail qu'en présentiel, le reste étant plus productif en présentiel. En comparaison, la majorité des managers estiment que leurs collaborateurs sont autant productifs en télétravail qu'en présentiel et un seul manager pense que ses collaborateurs sont plus productifs en présentiel. Les réponses étant similaires pour la perception de leur productivité. Nous ne pensons donc pas qu'il y ait une réelle corrélation entre l'efficacité et les modes de travail au sein du SAG.

Au vu de la théorie de la régulation sociale, nous nous demandons si cette envie de revenir en présentiel certains jours de la semaine n'est pas de l'ordre du maintien d'un certain contrôle des managers vis-à-vis des collaborateurs. Malheureusement, aucune des données que nous avons en

notre possession ne nous permet de pouvoir en faire découler des réponses. Effectivement, cette hypothèse nous étant apparue plus tard dans notre recherche, nous n'avons pas posé une question sur cela dans notre enquête, ni dans nos interviews. Nous pensons que cela pourrait être intéressant à l'avenir d'approfondir ce point.

Nous avons cherché à savoir du côté des managers pour quelles raisons ils ne souhaitaient pas du télétravail à temps plein mais nous ne sommes pas encore concentré sur celles des collaborateurs. Nous avons une piste de réponse face à cette question. Lors d'une conversation informelle lors d'une pause midi, une collaboratrice est venue nous parler de notre mémoire et nous a apporté un élément qui pourrait expliquer. Il faut savoir que cette dame ne revient qu'une fois toutes les deux semaines travailler au bureau. Lors de notre discussion, elle nous a expliqué qu'elle se sentait parfois invisible aux yeux de son manager par rapport aux non-télétravailleurs qui se trouvaient à côté de lui. Elle nous a dit se sentir oubliée et à l'écart. De plus, avec les règles dues au coronavirus, elle nous a exprimé son mal-être face au fait d'avoir l'impression d'être non-essentielle étant donné qu'elle n'était pas obligée d'être sur les lieux contrairement à d'autres. Néanmoins, elle nous a également rapporté que le télétravail lui permettait une souplesse appréciée. Suite à cela, nous pouvons penser qu'une des raisons pour les collaborateurs de vouloir une alternance des modes de travail serait de se sentir visible face à son manager tout en gardant les avantages du télétravail certains jours. Ayant reçu ce témoignage après nos entretiens, nous ne pouvons affirmer que cela se révèle être vrai pour les autres personnes interrogées mais cela pourrait être une piste à creuser.

Discussion

Avant d'entamer toute discussion à propos de notre papier, il nous semble important de rappeler qu'il existe certaines limites en son sein.

Pour commencer, le premier élément sur lequel nous souhaiterions insister est le fait que le télétravail en période de coronavirus n'est pas le même que le télétravail en période normale, il est donc difficile de faire une généralité de nos hypothèses pour un autre moment. Pour rappel, au sein du SAG, seuls 2 services avaient commencé à faire du télétravail avant la crise sanitaire. Dans la normalité, le télétravail ne peut être imposé aux travailleurs. Or, durant la pandémie mondiale, le recours au télétravail a, à maintes reprises, été obligatoire.

De plus, la distinction vie professionnelle/vie privée en télétravail pendant le covid a parfois été plus compliquée dû au fait que certaines personnes se sont retrouvées avec leur conjoint à télétravailler tous les deux avec leurs enfants jouant à côté, à cause de la fermeture des écoles. De plus, une autre différence provient des sources de distractions extérieurs initialement existantes. En effet, en temps normal, il est possible pour le télétravailleur de s'accorder une pause de midi à la sandwicherie du coin ou d'aller au restaurant après la journée de travail tandis qu'en cette période, ces plaisirs-là avaient disparus.

Comme Monsieur Dubourg nous l'exprime : « *Il n'y a pas énormément de distractions, donc elles sont incitées à rester à la maison. Il faudrait voir quand ce sera une période un peu plus normale où les restos sont ouverts, etc. Si on a toujours le même rythme, à voir, à tester. J'ai pas pu vraiment tester la non influence du covid sur le télétravail* » (Monsieur Dubourg, communication personnelle, 07 avril 2021).

L'influence du covid a eu deux effets, certains ont davantage été concentré sur leur travail et d'autres ont ressenti davantage l'isolement. En résumé, Pichault & Rondeaux nous récapitulent sous formes de 4 éléments la différence entre le télétravail en temps normal et celui en temps de coronavirus : « *(1) une implémentation non anticipée et non préparée, sans intégration dans la stratégie de l'entreprise ni formation du personnel et de l'encadrement; (2) une mise en œuvre massive et immédiate; (3) une entrée en vigueur à temps plein et non à raison d'un ou deux jours par semaine ; (4) des enjeux nouveaux en matière de conciliation vie privée-vie professionnelle en raison de la présence fréquente d'enfants au domicile des travailleurs* » (Pichault & Rondeaux, 2020 : 21). A noter que dans le cas du SAG, le télétravail à temps plein n'a été de mise que pour peu de services et n'a duré que le temps de la première vague. De même que, pour certains services, l'implémentation avait déjà été préparée. Dans sa globalité, le télétravail en période de Coronavirus au sein du SAG n'est tout de même pas du même ordre que le télétravail en période normale.

De plus, il est essentiel d'insister sur le fait que la plupart des services n'ont que peu de jours de télétravail durant la semaine. La moyenne d'heures de télétravail par semaine, tous services confondus, que nous avons pu déterminer grâce à notre questionnaire est de 15 heures pour des temps plein (38 heures). Le problème étant qu'il y a une grande disparité du temps au niveau de chaque service. Effectivement, au sein de certains services, c'est 1 jour de télétravail par semaine alors que pour d'autres, c'est un jour en présentiel par semaine. Il est donc difficile de faire une analyse globale du bâtiment et des différents services au vu de ces déséquilibres. Comme le mentionne Taskin, « *Naturellement, l'acuité avec laquelle les enjeux du télétravail se posent pour le management est fonction de l'intensité de la déspatialisation, c'est-à-dire essentiellement de la fréquence de l'arrangement et du degré d'isolement du travailleur* » (Taskin, 2007, cité par Taskin, 2009 : 3) Il est donc essentiel de comprendre qu'une personne télétravaillant 1 fois par semaine avec un télétravail régit de manière très formelle et à qui on laissera peu d'autonomie ne sera pas d'un enjeu similaire à une personne télétravaillant 1 fois par mois de manière totalement informelle et en qui on aura toute confiance. Il serait opportun de faire une analyse de l'impact du télétravail sur la relation managériale en prenant comme variable le nombre de jours de télétravail.

Ensuite, nous sommes conscients que le taux de réponses aux différents questionnaires ainsi que le nombre de participants aux interviews ne nous permettent pas de faire de réelles généralités pour le SAG entier, étant donné le peu de représentativité de certains départements. En outre, il est compliqué d'analyser tout le SAG en une seule fois car chaque département a des tâches différents qui sont plus ou moins faciles à faire en télétravail et à contrôler les résultats par le manager.

Nous pensons qu'une recherche comme celle-ci au sein du SAG est très intéressante étant donné l'envie de passer à une philosophie NWOW mais le contexte de crise sanitaire a, quelque peu,

faussé les résultats. Il serait opportun de refaire une telle analyse dans quelques années afin de voir l'évolution des mentalités vis-à-vis du télétravail, de même que voir les impacts du télétravail dans la relation managériale sur du long terme.

De plus, nous aimerions revenir sur les points que nous avons mentionné ultérieurement et qui nous semblent intéressant d'approfondir davantage à l'avenir. En effet, dans notre première hypothèse, nous avons longuement parlé du management par objectifs, nous pensons qu'il serait opportun de réaliser une étude sur le type d'objectifs donnés et préférés en télétravail. Dans le chapitre sur notre quatrième hypothèse, nous abordons sur la communication entre managers et collaborateurs. Nous avons soulevé le fait que la littérature relève que la communication entre les collaborateurs et leur N+2 ou N+3 serait plus simple via les TIC et que cela gommerait partiellement l'écart de statut social. Comme piste de réflexion future, nous imaginons, par conséquent, qu'il serait profitable d'interroger des collaborateurs mais également des directeurs de départements et analyser la relation qu'ils entretiennent entre eux en télétravail. Enfin, lors de notre cinquième hypothèse, nous nous attardons sur les raisons qui pourraient amener les managers ainsi que les collaborateurs à vouloir hybrider les modes de travail. Nous avons avancé qu'il serait propice de faire une recherche sur le sentiment d'invisibilité en tant que télétravailleur face aux non-télétravailleur. De même qu'il serait fortement attrayant de s'interroger davantage sur le ressenti des managers face à leur perte de contrôle sur leur équipe en télétravail et si cela a un impact sur leur envie de revenir en présentiel quelques jours pendant la semaine.

Conclusion

En conclusion, le télétravail affecte la relation managériale entre les collaborateurs et leur ligne hiérarchique au sein du SAG du Groupe santé CHC de diverses manières.

Tout d'abord, au travers de nos analyses et de la littérature déjà préexistante, nous avons pu constater que le degré de contrôle et d'autonomie ainsi que les moyens qui y sont couplés sont les premiers touchés. Nous avons clairement évoqué le passage d'une supervision directe à une standardisation des résultats plus propice au management du télétravail. En effet, être hors de la vue de son manager ne laisse pas à ce dernier l'opportunité d'exercer une supervision directe sur son équipe. En outre, nous avons également remarqué que le rôle du manager n'était plus le même qu'en présentiel. Ce dernier devant être davantage un support pour l'équipe et un coach qu'un dirigeant à proprement parler. De fait, l'intérêt de faire participer les collaborateurs dans l'élaboration de leurs objectifs étant très importante pour garantir leur obéissance. De plus, nous avons constaté l'importance de l'autonomie pour le télétravailleur ainsi que d'autocontrôle pour une atteinte d'objectifs réussis. De par nos interviews et notre enquête, nous pouvons affirmer que l'autocontrôle est primordial et est un aspect relativement mis en avant par les collaborateurs du SAG du Groupe santé CHC. De surcroît, il n'y a pas uniquement l'impact du contrôle provenant de sa hiérarchie et le contrôle que lui-même s'impose qui jouent un rôle sur le collaborateur mais également le jugement que ses pairs peuvent avoir vis-à-vis de lui. Effectivement, sur certains collaborateurs, l'impression qu'il va rendre a un impact considérable sur

le stress qu'il va ressentir. En outre, la perception négative que renvoie les télétravailleurs aux managers a son importance.

Ensuite, un second aspect affecté par le télétravail est la communication entre le manager et son équipe. Ainsi, deux composantes de celle-ci ont été notées. D'une part, nous avons pu constater que la communication, d'une manière générale était détériorée entre les deux parties prenantes. Cela est, d'après ce que nous avons trouvé, principalement dû à l'utilisation des TIC. Effectivement, la qualité des données transmises peut être affecté de par la relation virtuelle. D'autre part, le deuxième pendant de la communication qui est touché est le côté informel de la relation. La distance physique séparant manager et collaborateurs empêchent ce côté plus affectif d'apparaître et laisse place à des conversations formelles, uniquement focalisée sur le travail.

Enfin, au travers des différents témoignages recueillis, nous avons pu comprendre que le télétravail à temps plein au SAG du Groupe santé CHC n'est pas possible ou dans tous les cas, n'est pas encore, à l'heure actuelle, envisageable. Que cela soit les collaborateurs ou les managers, tous deux disent qu'ils ne se voient pas faire du télétravail tous les jours. Ils estiment tous avoir besoin d'un contact social physique pour maintenir une certaine relation et pour éviter de se sentir isolé.

En conclusion, le télétravail affecte d'une manière considérable la relation managériale au sein du SAG du Groupe santé CHC. Lorsque nous répondons à la question posée dans notre titre, à savoir ; « télétravail et relation managériale optimale : conciliation impossible ? » Nous pouvons dire que cette composition n'est pas inconcevable. Il est simplement nécessaire, autant pour les managers que pour les collaborateurs, de se renseigner et d'adopter certaines bonnes pratiques. Par exemple, en ce qui concerne les compétences du manager en télétravail, on retrouve le besoin de maintenir une communication verticale et d'encourager une communication horizontale, d'avoir une bonne aptitude à gérer les conflits, de définir des objectifs clairs et facilement quantifiables... (Dambrin, 2004 : 364). La liste ci-avant est non exhaustive, il existe d'autres caractéristiques nécessaires pour être un bon manager à distance, ceux choisis sont écrits à titre d'exemple. Du côté du collaborateur, certaines habitudes sont également à prendre compte pour maintenir une bonne relation et un plaisir à travailler même en distanciel.

Annexes

Guide d'entretien : collaborateurs

Introduction	<ul style="list-style-type: none">• Dans quel service travaillez-vous ?• Combien êtes-vous dans l'équipe ?• Depuis combien d'années y êtes-vous ?• Comment le télétravail s'exerce-t-il au sein de l'équipe et plus particulièrement pour vous ?
Contrôle/autonomie	<ul style="list-style-type: none">• Quel est votre ressenti vis-à-vis de l'autonomie en TT ? Sur quoi (type de tâches) porte votre autonomie ?• Ressentez-vous une certaine forme de contrôle de la part de votre manager ? De quelle manière ?• Faites-vous preuve d'auto-contrôle ?• Faites-vous part de l'avancée de vos projets à votre manager ?
Communication	<ul style="list-style-type: none">• A quelle fréquence communiquez-vous avec votre manager ? Est-ce la même fréquence qu'en présentiel ?• De qui provient la demande de contact ?• Pour quelles raisons avez-vous des contacts ?• Que pensez-vous de la compréhension d'un message via l'usage des TIC ?• Avez-vous des conversations informelles avec votre manager en télétravail ? A la même fréquence qu'en présentiel ?
Manager	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont, selon vous, les qualités nécessaires pour être un bon manager en télétravail ?• Quel rôle doit jouer un manager ? Est-ce le même rôle qu'en présentiel ?
Conclusion	<ul style="list-style-type: none">• Que penseriez-vous si vos collègues avaient droit à un jour de télétravail et pas vous ?• Croyez-vous que le télétravail convient à tout le monde ? Quel serait selon vous, le profil type d'un télétravailleur ?• Que pensez-vous de la faculté de déconnexion en télétravail ?• Seriez-vous prêts à faire du full télétravail à vie ? Quel impact cela aurait-il sur votre manière de travailler ainsi que sur vos relations avec votre manager ?

Guide d'entretien : managers

Introduction	<ul style="list-style-type: none">• Dans quel service travaillez-vous ?• Combien de personnes managez-vous ?• Depuis combien d'années y êtes-vous ?• Comment le télétravail s'exerce-t-il au sein de l'équipe et plus particulièrement, pour vous ?
Contrôle/autonomie	<ul style="list-style-type: none">• Que pensez-vous de l'autonomie accordée aux télétravailleurs ?• Comment effectuez-vous un contrôle sur le travail de vos employés ? (Par exemple, comment vérifiez-vous qu'un travailleur réalise bien ses heures de travail ?) Quelles tactiques ou quels moyens utilisez-vous ? En quoi les moyens de communication utilisés vous sont-utiles ?• Demandez-vous une avancée des projets de vos collaborateurs ?
Communication	<ul style="list-style-type: none">• A quelle fréquence communiquez-vous avec votre équipe ? Est-ce la même fréquence qu'en présentiel ?• De qui provient la demande de contact ?• Pour quelles raisons/Quelles types de tâches avez-vous des contacts ?• Que pensez-vous de la compréhension d'un message via l'usage des TIC ?• Avez-vous des conversations informelles avec votre équipe en télétravail ? A la même fréquence qu'en présentiel ?
Manager	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont, selon vous, les qualités nécessaires pour être un bon manager en télétravail ?• Quel rôle doit jouer un manager ? Est-ce le même rôle qu'en présentiel ?• Qu'avez-vous modifié dans votre manière de manager votre équipe depuis le télétravail ?
Conclusion	<ul style="list-style-type: none">• Croyez-vous que le télétravail convient à tout le monde ? Quel serait selon vous, le profil type d'un télétravailleur ?• Que pensez-vous de la faculté de déconnexion en télétravail ?• Seriez-vous prêts à faire du full télétravail à vie ? Quel impact cela aurait-il sur votre manière de travailler ainsi que sur vos relations avec votre équipe ?

Tableau Pontier : renforcement et allègement du contrôle

Tableau 2. Les facteurs conduisant au renforcement ou à l'allègement des procédures de contrôle

Les facteurs organisationnels	Les conséquences	Références
L'usage croissant des Technologies de l'Information et de la Communication conduit à un contrôle par la technologie.	Renforcement du contrôle	J.R. Aiello et K.G. Kolb, 1995.
La formalisation croissante des tâches alourdit les modalités de contrôle.	Renforcement du contrôle	S. Hamon-Cholet et C. Rougerie, 2000.
Le salarié est conduit à autoréguler son activité.	Allègement du contrôle	S. Deffayet, 2002; I. Harpaz, 2002.
La responsabilité de la gestion du temps de travail est transférée sur le salarié.	Allègement du contrôle	D.E. Baily et N.B. Kurland, 2002; I. Harpaz, 2002; V. Devos et L. Taskin, 2005.
Les tâches réalisées en télétravail permettent de s'affranchir des contraintes de cadre de travail.	Allègement du contrôle	J.-F. Chanlat, 2003; N.B. Kurland et D.E. Baily, 1999.
Les facteurs liés au télétravailleur	Les conséquences	Références
La recherche de légitimité conduit le télétravailleur à multiplier les contacts avec son employeur ou supérieur hiérarchique.	Renforcement du contrôle	L. Taskin, 2003.
La confiance liée au télétravail nécessite des interactions à distance et une mise à l'épreuve de la fiabilité.	Renforcement du contrôle	S.L. Jarvenpaa et D.E. Leidner, 1999; M. Reed, 2001.
Des modes d'évaluation individuelle spécifiques doivent être définis.	Renforcement du contrôle	A. Karsenty, 1994; M. Reed, 2001.
L'encadrement devient davantage qualitatif.	Allègement du contrôle	S. Deffayet, 2002.
Le style de management s'oriente davantage sur les résultats.	Allègement du contrôle	U. Konradt et al., 2003; K. Daniels et al., 2001.
Le télétravailleur est responsabilisé au sujet de sa carrière et de l'évolution de ses compétences.	Allègement du contrôle	B. Galambaud, 2001.

Sondage LinkedIn



Bibliographie

- AUBIN-AUGER Isabelle, MERCIER Alain, BAUMANN Laurence, LEHR-DRYLEWICZ Anne-Marie, IMBERT Patrick, LETRILLIART Laurent, 2008, « Introduction à la recherche qualitative », *Exercer*, n°84(19), pp. 142-145.
- BLOOM Nicholas, LIANG James, ROBERTS John, YING Zhichun Jenny, 2013, « Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment », *Stanford Graduate School of Business*, n°3109, pp. 1-35.
- BOURGUIGNON Rémi, NOVICEVIC Milorad, 2012, « Chester I. Barnard : Le rôle des dirigeants et ses prolongements » in ALLOUCHE José (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, pp. 1734.
- BRÉCHET Jean-Pierre, 2008, « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue française de gestion*, n°184, pp. 13-34.
- BRUNELLE Eric, 2010, « Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. » *Management international*, n° 14, pp. 23-35.
https://doi.org/10.7202/044657aradresse_copiée
- CAYATTE Ramez, 2009, *Manager une équipe à distance : 8 bonnes pratiques pour relever de nouveaux défis*, Dunod, Paris.
- CHIAPELLO Ève, 1996, « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité contrôle audit*, pp. 51-74.
<https://doi.org/10.3917/cca.022.0051>
- COCULA François, FREDY-PLANCHOT Agnès, 2001, « Spécificités et facteurs de réussite du management à distance », *Actes du XII^{ème} congrès de l'AGRH*, pp. 327-340.
- COUVREUR Agathe, LEHUEDE Franck, 2002, « Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro vécu par les consommateurs », *CRÉDOC*, 176, pp. 1-106.
- DAMBRIN Claire, 2003, « Barnard à l'épreuve du télétravail : le risque de perte de contrôle du manager », *Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*, pp. 1-31.
- DAMBRIN Claire, 2004, « How Does Telework Influence the Manager–Employee Relationship? », *International Journal of Human Resources Development and Management*, n°4, pp. 358-374.
- DANSE Cédric, RONDEAUX Giseline, 2020, « Innovations managériales et télétravail : tensions et paradoxes », *Liege creative forum innover et entreprendre*, consulté le 7 avril 2021 sur <https://www.liegecreative.be/evenements/innovations-manageriales-et-teletravail-tensions-et-paradoxes>

- DE RIDDER Marine, TASKIN Laurent, AJZEN Michel, ANTOINE Marie, JACQUEMIN Chloé, 2019, « Le métier de manager en transformation : une démarche prospective », *Management & Avenir*, n°109(3), pp. 37-60. DOI : 10.3917/mav.109.0037.
- DE SCHAMPHELEIRE Jan, MARTINEZ Esteban, 2006, « Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique », *Revue Interventions économiques*, n°34, pp. 1-16.
- DE TERSSAC Gilbert, 2012, « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs », *revue interventions économiques*, 45, pp. 1-19.
- DEFFAYET Sylvie, 2002, « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et contrôle dans la relation managériale », *Recherches sociologiques*, pp. 27-48.
- DELAVALLÉE Eric, 2005, « La direction par les objectifs, et après ? », *L'Expansion Management Review*, n°2(2), pp. 83-91. <https://doi.org/10.3917/emr.117.0083>
- DELAVALLÉE Eric, 2010, « La DPPO d'octave Gélénier », *Question de management le blog d'Eric Delavallée*, consulté le 20 avril 2021 sur <https://www.questions-de-management.com/la-dppo-d'octave-gelinier/>
- FOX Fanny, PICHULT François, 2016, « La mise en scène du télétravail : le contrôle managérial au cœur d'un paradoxe entre hypervisibilité et invisibilité », *Actes du XXVII^{ème} congrès de l'AGRH*, pp. 1-19.
- FRANK Emmanuel, GILBERT Patrick, 2007, « Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle », *Marché et organisations*, 2(2), pp. 167-188. <https://doi.org/10.3917/maorg.004.0167>
- GAUSSOT Ludovic, 2012, *Autodétermination, autonomie et autocontrôle en sociologie esquisse d'un état de la question*, in Audiffren, M. (Ed.), *Créativité, motivation et vieillissement : Les sciences cognitives en débat*, Presses universitaires de Rennes.
- GROUDEL Emmanuel, CARLUER Frédéric, LE VIGOUREUX Fabrice, 2010, « Le leadership follettien : un modèle pour demain ? », *Management & Avenir*, n°6(6), pp. 284-297. <https://doi.org/10.3917/mav.036.0284>
- HAICAULT Monique, D'IRIBARNE Alain, 1998, « Travail à distance et/ou le travail à domicile : le télétravail, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail, des logiques contradictoires », *Doctoral dissertation*. pp. 1-43.
- IMBERT Geneviève, 2010, « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie », *Recherche en soins infirmiers*, n°102, pp. 23-34.
- JEMINE Grégory, 2021, « Télétravail, contrôle, et régulation », *Webinaire CSC Services Publics*, consulté le 24 mai 2021 sur <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/258350/1/Pr%C3%A9sentation%20CSC%20T%C3%A9l%C3%A9travail.pdf>
- LARGIER Alexandre, 2001, « Le télétravail. Trois projets pour un même objet », *Réseaux*, n°2(2), pp. 201-229.

- LECLERCQ-VANDELANNOITTE Aurélie, 2013, *Travail à distance et e-management*, Dunod, Paris.
- LÉON Emmanuelle Andrée, 2013, « Le management à distance, quelles réalités, quels enjeux ? », *Soins cadres*, n°22, pp. 7-10.
- MARICHAL Patrick, TASKIN Laurent, THIRAN Christine, 2019, « Le management humain des New Ways of Working: Leçons et enjeux » in TASKIN Laurent (dir.), *Vers un management humain ?*, Presses universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve, pp. 67-86.
- MULLER Teresa, NIESSEN Cornelia, 2019, « Self-leadership in the context of part-time teleworking », *Journal of Organizational Behavior*, n°40(8) pp. 883-897
- PICHAULT François, NIZET Jean, 2013, *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Convention, contextes et jeux d'acteurs*, 3, Éditions du seuil (Points économie).
- PICHAULT François, RONDEAUX Giseline, 2020, « Télétravail : STOP ou ENCORE ? », *Spirit of Management*, n°39, pp. 20-21.
- PONTIER Monique, 2014, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ? », *La revue des sciences de gestion*, n°265, pp. 31-39.
- PONTIER Monique, 2019, « Le management du télétravail : Etude des accords d'entreprise. », *Revue de management & de Stratégie*, pp. 1-31.
- REYNAUD Jean-Daniel, 1988, « Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, n°29, pp. 5-18. <http://www.jstor.org/stable/3321884>
- RONDEAUX Giseline, LEONARD Celine, 2020, « Télétravail : d'une obligation d'une crise à une solution durable » *CCI Mag*, n°5, pp. 42-43.
- SCASCIGHINI Mauro, 2016, « Le management par objectifs. Ses mécanismes, ses avantages, ses limites », *CRPM*, pp. 1-16.
- TASKIN Laurent, 2003, « Les Enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°1(1), pp.81-94.
- TASKIN Laurent, 2006a, « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques*, n°34, pp. 3. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- TASKIN Laurent, 2006b, « Le télétravail en manque de régulations », *Regards économiques*, n°37, pp. 1-14.
- TASKIN Laurent, 2009, « Régulation sociale et conventions : une contribution critique à l'étude du changement organisationnel en gestion : application à l'étude du télétravail dans deux administrations publiques belges », *Actes du XX^{ème} congrès de l'AGRH*, pp. 1-22. <http://hdl.handle.net/2078/28936>
- TASKIN Laurent et TREMBLAY Diane-Gabrielle, 2010, « Comment gérer des télétravailleurs ? », *Gestion*, n°35, pp. 88-96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>

- TASKIN Laurent, GOMEZ Pierre-Yves, 2015, « Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ? Illustration par la mise en place du télétravail dans deux administrations publiques belges », *@GRH*, n°14, pp. 99-128. <http://hdl.handle.net/2078.1/164884>
- VAN CAMPENHOUDT Luc, QUIVY Raymond, 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4, Dunod, Paris.
- WELLEMANS Nathalie, ISLAMI Lindiana, 2021, « Coronavirus et... télétravail ! », *Group S : Human resources & management solutions*, consulté le 20 mai 2021 sur <https://www.groups.be/fr/actualites/articles-juridiques/Coronavirus-et-tltravail->
- ZIENKOWSKI Jan, DUFRASNE Marie, DERINÖZ Sabri, PATRIARCHE Geoffroy, 2019, « Le discours NWOW et ses logiques interprétatives : sens, critique et subjectivité dans les « nouvelles formes d'organisation du travail », *Gestion 2000*, n°1(1-2), pp. 221-239. <https://doi.org/10.3917/g2000.371.0221>