

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La confiance entre manager et travailleur comme condition de réussite du télétravail

**Cas du SPF Emploi, Travail et Concertation
sociale**

Auteure : Céline Cools
Promoteur : Bauduin Auquier
Année académique 2019-2020
Master en gestion des ressources humaines

Je voudrais tout d'abord adresser mes remerciements à mon promoteur Bauduin Auquier, pour sa disponibilité et ses conseils avisés qui m'ont guidée tout au long de ce travail de recherche.

Je remercie ma maître de stage Nadia Filippi ainsi que les membres du service PEO du SPF Emploi pour leur accueil lors de mon stage. Je tiens surtout à remercier les collaborateurs qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire, que ce soit par leur précieuse aide ou par le temps qu'ils m'ont consacré lors de ma récolte de données.

Je souhaite également remercier mes parents pour leurs nombreux encouragements ainsi que leurs relectures et corrections de ce mémoire.

Et finalement, je suis reconnaissante envers les amis qui m'ont apporté leur soutien moral et leur avis critique durant toute la réalisation de ce travail, particulièrement Marie De Belder et Marion Slegers.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
REVUE DE LITTÉRATURE	2
1. Le télétravail.....	2
1.1. Historique.....	2
1.2. Définitions.....	3
1.3. Formes de télétravail.....	5
1.4. Législation.....	5
1.5. Avantages et inconvénients.....	6
1.5.1. Trajets domicile-travail.....	6
1.5.2. Vie privée-professionnelle.....	7
1.5.3. Isolement social	7
1.5.4. Flexibilité.....	7
1.5.5. Productivité.....	7
1.5.6. Autonomie	8
1.6. Relation manager-travailleur	8
2. La confiance	10
2.1. Définitions.....	10
2.2. Antécédents de la confiance.....	12
2.3. Sources de la confiance.....	13
2.4. Risque de faire confiance.....	14
2.5. Rôle du contexte	15
2.6. La confiance dans la relation de travail	15
2.7. La confiance dans le cadre du télétravail	17
3. L'autonomie	18
3.1. Définitions.....	18
3.2. Influence de l'autonomie dans le travail	20
3.3. Autonomie dans le télétravail	21
4. Le contrôle.....	22
4.1. Définitions.....	22
4.2. Modes de contrôle.....	23
4.3. Contrôle à distance.....	24
4.4. Moyens de contrôle en télétravail	26
5. Articulation des différents concepts	28
5.1. Autonomie - Contrôle	28

5.2.	Contrôle - Confiance.....	29
5.3.	Confiance - Autonomie.....	30
5.4.	Conclusion	31
RECHERCHE EMPIRIQUE		32
1.	Etude de cas : Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.....	32
1.1.	Le contexte organisationnel	32
1.2.	Le télétravail dans l'organisation.....	32
2.	Méthodologie	35
2.1.	La question de départ	35
2.2.	L'exploration.....	36
2.3.	La problématique	36
2.4.	La construction d'un modèle d'analyse	37
2.5.	L'observation	38
2.5.1.	Champ d'analyse	38
2.5.2.	Echantillon.....	38
2.5.3.	Entretiens semi-directifs	39
2.6.	L'analyse des informations	39
3.	Analyse transversale.....	40
3.1.	La pratique du télétravail	40
3.1.1.	Devenir télétravailleur	40
3.1.2.	Fréquence.....	43
3.1.3.	Avantages et Inconvénients	45
3.1.3.1.	Trajets domicile-travail	45
3.1.3.2.	Vie privée-professionnelle	45
3.1.3.3.	Concentration et productivité.....	46
3.1.3.4.	Temps de travail.....	46
3.1.3.5.	Flexibilité	47
3.1.3.6.	Isolement social.....	47
3.1.4.	Satisfaction	48
3.2.	L'autonomie.....	49
3.2.1.	Modalités	49
3.2.2.	Sentiment de liberté	51
3.2.3.	Avis du management	52
3.3.	Le contrôle	53
3.3.1.	Surveillance via les TIC	54
3.3.2.	Communication entre télétravailleur et manager.....	55
3.3.3.	Compte rendu	56

3.3.4. Evaluation.....	58
3.3.5. Avis du management	59
3.4. La confiance.....	61
3.4.1. Rôle du manager.....	61
3.4.2. Eléments traduisant la confiance	62
3.4.3. Importance de la confiance dans le télétravail.....	64
3.5. Le Covid-19	66
3.5.1. Impact de la crise sur l'organisation du télétravail.....	66
3.5.2. Leçons à tirer du télétravail à temps plein.....	67
4. Conclusion de l'analyse des données	68
LIMITES ET PERSPECTIVES	70
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	72
BIBLIOGRAPHIE	73
ANNEXES	79
Annexe 1 : Guide d'entretien télétravailleurs	79
Annexe 2 : Guide d'entretien managers	80
RÉSUMÉ.....	81

INTRODUCTION

Le télétravail a beaucoup fait parler de lui en raison du confinement vécu cette année. En effet, la crise que nous avons connue a amené quatre travailleurs belges sur dix à découvrir le télétravail (SD Worx). Si cette forme d'organisation du travail - qui consiste à réaliser son travail à distance et à l'aide des technologies d'information et de communication - fut une première expérience pour certains, elle fut le renforcement d'une pratique déjà bien ancrée pour d'autres. En temps normal, le télétravail peut se décliner de différentes façons selon le lieu où le travailleur effectue ses tâches ou la fréquence à laquelle il y a recours. D'autres modalités pratiques peuvent également faire varier l'expérience individuelle du télétravail, telles que l'accroissement de l'autonomie ou le renforcement du contrôle par l'organisation ou le manager. Les partisans du télétravail avancent les nombreux bénéfices qui peuvent en être tirés, cependant, le contexte et les conditions de télétravail peuvent varier et par conséquent, influencer le vécu de cette pratique.

Face aux diverses implications du télétravail sur l'autonomie et le contrôle des travailleurs, nous avons voulu interroger la place et l'impact de la confiance entre un manager et son subordonné sur le vécu du télétravail par ce dernier. C'est au départ de la question suivante que nous avons entamé ce travail de recherche :

La confiance entre manager et travailleur est-elle une condition nécessaire à la réussite du télétravail ?

Dans la première partie de ce travail, nous ferons l'état de la littérature sur les différents concepts qui constituent notre problématique. A travers cinq chapitres distincts, nous aborderons le télétravail, la confiance, l'autonomie, le contrôle ainsi que les liens qui les unissent. Dans la seconde partie, nous présenterons le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, l'organisation dans laquelle nous avons récolté des données qualitatives. Ensuite, nous détaillerons la méthodologie hypothético-déductive mise en œuvre dans la réalisation de ce travail. Finalement, nous présenterons les résultats issus de notre récolte de données, les conclusions que nous avons pu en tirer ainsi que les limites et perspectives relevées à l'issue de ce travail.

REVUE DE LITTÉRATURE

1. Le télétravail

La télétravail est une nouvelle forme d'organisation du travail (NFOT), qui a déjà fait l'objet de nombreuses études et qui constitue le socle de notre recherche. Nous allons commencer par en brosser un bref portrait, portant sur son apparition et son développement, et présenter diverses définitions et caractéristiques clés. Nous évoquerons également les avantages et inconvénients qui s'y rapportent ainsi que l'impact de cette pratique sur la relation entre le manager et ses subordonnés.

1.1. Historique

D'après Pontier (2004), le concept du télétravail trouve son origine en 1952, dans les écrits d'un mathématicien qui s'intéresse au transport de l'information. Dans ses travaux, Wiener fait référence à un architecte qui, aux moyens d'un fax et d'un téléphone, pourrait transmettre des informations sur un chantier sans devoir y être présent physiquement. Il souligne l'intérêt du déplacement de l'information se substituant au déplacement de l'humain, à plus grande vitesse et à moindre coût (Pontier, 2004).

Pour Dimitrova (2003) en revanche, le télétravail n'existe que depuis les années 1970, dès lors que les ordinateurs ont permis de transporter l'information. La crise du pétrole de 1973 aurait poussé à trouver une solution pour en économiser sa consommation, notamment en réduisant les déplacements individuels (Alix, 2001, cité dans Dambrin, 2004). C'est d'ailleurs à partir de cet objectif qu'est né le terme anglais « telecommuting », toujours utilisé comme synonyme de télétravail par des auteurs anglophones. En effet, le mot « commuting » signifie déplacements domicile-travail (Sullivan, 2003) et le terme précédent illustre donc le remplacement de ces déplacements par les moyens de télécommunications (Nilles, 1976, cité dans Largier, 2001).

Perçu comme un projet prometteur, le télétravail s'est pourtant heurté à divers obstacles dans les années 1980. Parmi les causes ayant entravé son évolution, Valenduc et Vendramin (1997, cités dans Taskin, 2003, p.82) soulignent notamment « l'opposition des syndicats » à cette forme de travail, « le coût des nouvelles technologies » ainsi que les enjeux liés à la protection des données. Le télétravail s'est donc développé très lentement jusqu'à connaître un

essor dans les années 1990, grâce au développement et à la démocratisation des technologies d'information et de communication, aussi appelées TIC (Alix, 2001, cité dans Dambrin, 2004).

D'après Taskin (2003), différents facteurs contextuels ont également contribué à ce développement. Le premier facteur est le contexte économique, qui a poussé les organisations à être toujours plus flexibles. Ensuite, les évolutions et innovations technologiques ont grandement participé à l'expansion du télétravail, que ce soit via la diversification des outils d'information et de communication, la rapidité et la sécurité du transfert de données ou encore la « diffusion des ordinateurs portables personnels » dans les organisations. Le troisième facteur est l'apparition d'un cadre juridique visant à réglementer le travail à domicile, afin d'assurer une égalité vis-à-vis des autres travailleurs. Enfin, l'évolution du contexte socio-culturel mettant en avant le bien-être au travail ou encore les préoccupations environnementales, en cherchant à réduire les trajets domicile-travail pour préserver la planète, ont également concouru à l'expansion du télétravail.

A cette liste de facteurs ayant participé à l'évolution et à l'extension de cette pratique, nous pourrions probablement ajouter la crise sanitaire liée au Covid-19. En effet, étant donné les mesures prises pour limiter la propagation du virus, de nombreuses organisations se sont vues dans l'obligation de recourir au télétravail, ou d'étendre cette pratique au plus grand nombre et de manière permanente (A.M. 23/03/2020). A l'issue de cette crise, cette expérience forcée ouvrira peut-être la voie du télétravail à un nombre plus important de travailleurs, mais il est encore trop tôt pour l'affirmer.

1.2. Définitions

Depuis l'apparition du télétravail, de nombreux auteurs se sont attelés à en fournir une définition. Celles-ci varient selon l'angle utilisé par les auteurs et la réalité qu'ils tentent de saisir. Ces définitions se différencient par les critères pris en considération (Largier, 2001).

Pontier (2004, p.96-97) estime que définir une pratique amène à interroger ses caractéristiques, qui sont selon elle « celles d'un travail réalisé à distance, à l'aide des technologies de l'information et de la communication, en dehors de l'entreprise ». Quelle que soit la formulation utilisée ou le degré de précision, la plupart des auteurs ayant défini le télétravail s'accordent d'ailleurs sur ces deux éléments : la distance géographique et l'utilisation des TIC par le télétravailleur (Largier, 2001).

A cela peuvent s'ajouter différentes caractéristiques précisant les conditions de réalisation de ce travail à distance pour qu'il soit bien assimilé au télétravail. En effet, en se limitant à l'aspect distanciation et à l'utilisation des TIC, les travailleurs indépendants à domicile pourraient aussi être pris en compte (Pontier, 2014).

Thierry Breton (1994, cité dans Largier, 2001, p.207) définit le télétravail de la manière suivante :

Modalité d'organisation et/ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions cumulatives suivantes : d'une part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur ; d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication, il implique nécessairement la transmission au moyen d'une ou plusieurs techniques de télécommunications [...] des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation.

Taskin (2006a, p.3) propose une définition plus synthétique et moins juridique que celle de Breton : « le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance [...] et au moyen des TIC ». Il précise que la combinaison des critères de distance, de fréquence et de recours au TIC permet de différencier la pratique du télétravail à celles du travail à distance et du travail à domicile.

A travers les définitions précitées, le concept de distance est utilisé pour désigner un lieu qui diffère du cadre de travail classique et l'utilisation des TIC par le télétravailleur lui permet de rester en contact avec son organisation et ses collègues (Largier, 2001).

En droit belge, le télétravail fut défini en 2005 par la convention collective de travail (CCT) n°85 de la manière suivante : « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière ou de façon occasionnelle ». Celle-ci fut reprise dans un arrêté royal de 2006 régulant spécifiquement le télétravail et le travail en bureau satellite dans la fonction publique.

1.3. Formes de télétravail

Parmi les télétravailleurs, différentes catégories se dessinent selon les modalités de l'arrangement avec leur organisation. D'une part, selon le lieu d'où s'effectue le télétravail, il est possible de différencier le télétravail à domicile, en bureau satellite, mobile ou en télécentre (Pontier, 2014). Le télétravail peut a priori être réalisé partout, dès lors que le travailleur dispose du matériel nécessaire - généralement une connexion internet et un outil informatique - et que l'organisation n'impose pas de lieu précis. D'autre part, les télétravailleurs se distinguent par la fréquence à laquelle ils en effectuent, soit la proportion du temps de travail passée hors du lieu de travail. Selon Ajzen (2019, p.40), il peut être occasionnel, alterné ou permanent quand il représente respectivement moins de 20% du temps de travail, 20 à 90% du temps de travail ou plus de 90%. Il y ajoute une autre nuance en précisant que l'usage peut être structurel, flexible ou hybride, selon que le jour de télétravail est fixe, variable selon les besoins ou une combinaison des deux.

Selon Taskin (2006b, p.2), le lieu et la fréquence mais également la formalisation, l'autonomie, la confiance et le contrôle personnel, influencent l'intensité de la déspatialisation induite par le télétravail. Par l'utilisation du terme déspatialisation, il fait référence à « la distance, non seulement physique, mais aussi et surtout psychosociologique, liée à l'éloignement du travailleur de son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.) ».

1.4. Législation

Dans un premier temps, le télétravail s'est développé de façon informelle, sans réglementation particulière. Le cadre réglementaire s'est ensuite construit progressivement afin d'encadrer cette pratique et de protéger les télétravailleurs (Taskin, 2006a).

Initialement, le télétravail était régulé par défaut par la loi de 1996 sur le travail à domicile. En effet, cette loi n'avait pas été rédigée dans l'objectif d'encadrer cette nouvelle pratique mais elle fut la seule source de droit pouvant servir de référence pendant plusieurs années.

En 2002, les partenaires sociaux ont négocié un accord cadre européen sur le télétravail visant à « concilier les besoins de flexibilité et sécurité communs aux employeurs et aux travailleurs » (EUR-Lex). Celui-ci établissait un cadre général qui fut mis en œuvre en droit belge par la CCT n°85 évoquée précédemment. Cette convention fut ensuite complétée par un

arrêté royal de 2006 spécifique à la fonction publique et par la loi du 5 juillet 2017 régulant le télétravail occasionnel dans le secteur privé. Ces différents textes juridiques précisent notamment les droits et obligations de chaque partie et garantissent l'égalité entre travailleurs et télétravailleurs. Parmi les principes régissant le télétravail, celui-ci ne peut être effectué que sur base volontaire et doit faire l'objet d'une convention écrite individuelle. Dans le cas de la fonction publique, cette convention doit reprendre entre autres le lieu où s'exerce le télétravail, les jours, les moments pendant lesquels le travailleur doit être joignable, les conditions et modalités de suspension, rupture ou renouvellement de la convention (A.R. 22/11/2006).

1.5. Avantages et inconvénients

De nombreux auteurs se sont attachés à étudier les avantages et inconvénients associés à la pratique du télétravail, du point de vue des télétravailleurs, des managers ou encore des organisations. Avant d'évoquer ces arguments, il est important de préciser que chaque situation de télétravail est différente. Walrave (2011) précise quatre facteurs de succès du télétravail, à savoir les caractéristiques des postes de travail, les caractéristiques personnelles, les caractéristiques de l'organisation et finalement, les caractéristiques familiales. Quant à O'Neill et al. (2009), ils ont mis en avant la relation entre les caractéristiques individuelles telles que le besoin d'autonomie ou de réalisation, avec le niveau de satisfaction et de performance lié au télétravail. Le vécu du télétravail peut donc varier fortement d'un individu à l'autre.

Cette pratique est souvent mise en avant comme un « outil de flexibilité et un moyen de concilier vie privée et vie professionnelle » (Ajzen, 2019, p.40). Cet argument est également avancé dans la CCT n°85, dans le paragraphe suivant :

Considérant que le télétravail est à la fois un moyen pour les entreprises et les institutions de services publics de moderniser l'organisation du travail, et un moyen pour les travailleurs de concilier vie professionnelle et vie sociale et de leur donner une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches.

L'instauration et le développement du télétravail au sein d'une organisation peut donc poursuivre différents objectifs tels que l'accroissement de la productivité à travers la flexibilité des travailleurs, ou l'amélioration de leur bien-être.

1.5.1. Trajets domicile-travail

Du point de vue des travailleurs, un des premiers avantages cités en faveur du télétravail est la suppression des trajets domicile-travail, qui permet de gagner du temps, de réduire la

fatigue et de diminuer le stress (Walrave, 2011). Ce temps gagné est utilisé pour s'occuper de sa famille, pour des loisirs ou simplement pour travailler plus (Dimitrova, 2003).

1.5.2. Vie privée-professionnelle

Bien que le télétravail soit largement considéré comme un moyen de concilier vie privée et professionnelle (Taskin et Edwards, 2007 ; Beauregard et al., 2019), en travaillant à domicile, le maintien de la frontière entre les deux peut constituer un défi supplémentaire pour certaines personnes et provoquer des conflits (Taskin, 2006 ; Tremblay et Thomsin, 2012). Le télétravail fut initialement mis en place pour améliorer les conditions de travail des salariés, cependant Scaillez et Tremblay (2016) précisent que cette pratique peut aussi provoquer l'intensification du travail. Puisqu'il est désormais possible de travailler « partout, tout le temps » (Kurland et Bailey, 1999), cela pousserait certaines personnes à travailler bien plus. En effet, il a été démontré que les télétravailleurs consacraient en moyenne un temps plus élevé à leur emploi à domicile que leurs collègues sur le lieu de travail (Dimitrova, 2003). Cet avantage est donc à considérer avec un certain recul.

1.5.3. Isolement social

Dans certains cas, cette pratique tendrait à isoler socialement les individus, les interactions entre travailleurs étant parfois réduites au strict nécessaire (Largier, 2001). Pour prévenir les inconvénients du télétravail comme l'isolement ou le désengagement et en conserver les avantages, il conviendrait de limiter cette pratique à deux à trois jours maximum par semaine (Beauregard et al., 2019), soit environ la moitié du temps de travail hebdomadaire.

1.5.4. Flexibilité

Sous un angle plus optimiste, Largier (2001, p.217) considère que le télétravail est surtout un moyen de se défaire de certaines contraintes, permettant « d'aménager son temps et son espace de travail selon les besoins et contraintes personnelles ». En effet, la flexibilité temporelle et spatiale engendrée par le télétravail offre une certaine autonomie aux travailleurs dans l'organisation de leurs journées de travail (Dimitrova, 2003). La flexibilité offerte par le travail à domicile peut en amener certains à travailler moins, mais il est généralement observé une plus grande productivité (Felstead et al., 2003).

1.5.5. Productivité

Nombreux sont les auteurs ayant relevé l'accroissement de la productivité et de l'efficacité comme conséquence positive du télétravail (Bailey et Kurland, 2002 ; Dambrin, 2004 ; Pjöriä, 2011). Cette hausse peut s'expliquer par différents facteurs tels que la possibilité

de travailler hors des horaires classiques ou la baisse des distractions associées à l'environnement de travail et aux collègues (Beauregard et al., 2019). Quant à Dimitrova (2003), il explique cette amélioration notamment par la soustraction des travailleurs aux regards de leur manager.

1.5.6. Autonomie

L'accroissement de l'autonomie et de l'indépendance encouragées par le télétravail (Mello, 2007) est un argument qui fait débat dans la littérature. Pour Largier (2001), le télétravail serait un moyen pour le travailleur d'acquérir plus d'autonomie et d'évoluer dans son travail. Le gain d'autonomie perçu par les travailleurs leur permettrait d'être plus efficace et d'atteindre leurs objectifs. Pour Pontier (2014), cette perception d'autonomie va augmenter la satisfaction des travailleurs ainsi que leur motivation et leur responsabilisation.

Le télétravail place les travailleurs dans un environnement physique différent, avec des repères temporels différents et vivant une expérience différente. Cependant, un horaire imposé, rythmé par les contacts avec des collègues ou clients ou encore l'environnement familial, avec des enfants par exemple, ne contribue pas à renforcer le sentiment d'autonomie (Sewell et Taskin, 2015). Dans certaines organisations, des horaires de disponibilité sont imposés aux télétravailleurs, ce qui limite à nouveau leur autonomie. De plus, bien que les TIC offrent une certaine liberté, elles offrent aussi la possibilité d'une surveillance plus importante à distance (Sewell et Taskin, 2015). Enfin, d'autres organisations encore compensent le télétravail par le renforcement de la surveillance, limitant à nouveau cette autonomie.

La pratique du télétravail ne doit pas être idéalisée, puisque certains bienfaits qu'on lui attribue peuvent avoir leur revers. Les avantages et inconvénients du télétravail doivent donc être évalués au regard d'un contexte organisationnel et individuel.

1.6. Relation manager-travailleur

Un autre enjeu régulièrement traité par la littérature est la relation entre les travailleurs et leur manager dans un contexte de télétravail. Ce dernier est considéré comme un acteur clé dans la réussite de cette pratique (Dumas et Ruiller, 2018).

Pour commencer, le terme manager étant utilisé à de nombreuses reprises dans ce travail, il nous semble pertinent de préciser la signification de celui-ci. A travers la littérature, ce terme est employé pour désigner « un responsable, un chef, un dirigeant, un gestionnaire » autant de synonymes pouvant désigner une réalité légèrement différente selon le contexte ou

les organisations considérées (Payre et Scouranec, 2015). Nous retiendrons la définition de manager proposée par Payre et Scouranec (2015, p.9) :

Toute personne qui exerce une fonction d'encadrement, quel que soit son positionnement hiérarchique, fonctionnel ou divisionnel (ou son absence) ainsi que son statut au sein de l'entreprise ; auprès d'une ou plusieurs personnes qui exercent ou non, à titre principal, elles-mêmes, une fonction d'encadrement.

Ces auteurs considèrent que le manager a deux missions principales, celle de gérer et d'encadrer d'une part les activités et d'autre part, les travailleurs. Toutefois, les missions et responsabilités attribuées à un manager dépendent du fonctionnement interne de l'organisation étudiée.

Dans le cadre du télétravail, plusieurs auteurs s'accordent à dire que celui-ci doit repenser sa manière de gérer son équipe et s'adapter à cette nouvelle forme d'organisation du travail. Harrington et Ruppel (1999) précisaient déjà que des changements devaient être opérés dans la manière dont le manager organise le travail, évalue et communique avec ses subordonnés, pour assurer le bon fonctionnement du télétravail. Parmi les recommandations rédigées par Mello (2007), il atteste que, pour que cette pratique soit efficace, le manager doit d'abord comprendre et être convaincu des bienfaits du télétravail.

D'après Taskin (2006b, p.2), le télétravail impacte « l'exercice du contrôle managérial et le rôle de la fonction d'encadrement ». Scaillerez et Tremblay (2016) le rejoignent en énonçant que la relation managériale est transformée par la distance inhérente à cette pratique. Walrave (2011, p.79) ajoute que, parallèlement à l'instauration d'un climat de confiance, il faut mettre en place « une communication interne efficace », associée à une évaluation par objectifs et résultats. D'autres auteurs précisent encore que le rôle du manager doit évoluer du superviseur qui contrôle au coach qui accompagne (Taskin et Raone, 2014), de la surveillance à la confiance et la transparence (Malone, 2004, cité dans Brunelle, 2010). L'établissement d'une relation de confiance n'exclut toutefois pas la mise en place de modalités de contrôle en complément (Dumas et Ruiller, 2018). Fisher et Fisher (2001, cités dans Brunelle, 2010) avaient déjà suggéré la mise en place de dispositifs de contrôle contribuant à l'atteinte des objectifs. A travers son étude, Richardson (2010) relève que la difficulté principale dans cette gestion à distance est justement de trouver un équilibre entre « s'accrocher et lâcher prise ».

2. La confiance

La confiance est une notion régulièrement mentionnée dans la littérature relative aux organisations ainsi qu'au télétravail, particulièrement dans le cas de la relation entre le manager et ses subordonnés. Nous allons tenter de saisir et d'expliquer ce qu'est la confiance, un concept vague et relativement abstrait présent dans de nombreuses interactions sociales (Mollering, 2006). Après en avoir énoncé quelques définitions, nous présenterons les sources et antécédents de la confiance, le risque qu'elle induit ainsi que le rôle du contexte et sa place dans les relations de travail, et de télétravail.

La littérature sur la confiance étant principalement anglophone, il semble important de préciser que les recherches ont été effectuées uniquement sur base du terme « trust » et non « confidence ». Bien qu'ils soient parfois considérés comme des synonymes, Luhmann (1988, cité dans Mayer et al., 1988, p.713) nous explique ce qui peut les différencier. Lorsque vous effectuez une action sans envisager d'alternatives, il s'agit d'une situation de « confidence ». Par exemple, vous ne vous tracassez pas car vous avez confiance en l'avenir. Cependant, lorsque vous opérez un choix plutôt qu'un autre, incluant une autre personne, c'est une situation de « trust ». Par exemple, vous choisissez de faire confiance à un collègue en lui déléguant une tâche.

Dans la langue française, le terme confiance couvre ces deux cas de figure. Au XIII^e siècle, la *confiance* se définissait comme suit : « foi en quelque chose, en quelqu'un » (Cnrtl). Encore aujourd'hui, la confiance peut se considérer dans une relation personnelle ou dans une relation aux choses. Le Robert contient la définition suivante : « espérance ferme, assurance d'une personne qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose ».

2.1. Définitions

De nombreux auteurs ont conceptualisé et proposé une définition de la confiance, variant selon leur domaine de recherche (psychologie, sociologie, économie). Bien que la confiance puisse se comprendre à différents niveaux (individuel, d'équipe ou organisationnel), nous nous concentrons ici sur les auteurs ayant étudié cette confiance dans les relations interpersonnelles en général, ainsi que celles prenant place au sein d'une organisation. Celui qui offre et celui qui reçoit cette confiance sont donc toujours des personnes (Barbalet, 2019).

Dans le cadre de la confiance interpersonnelle, plusieurs auteurs consultés utilisent le terme « trustor » pour faire référence à la personne qui fait confiance et le terme « trustee »

pour faire référence à la personne à qui le premier fait confiance (Mayer et al., 1995). Puisqu'il n'existe pas d'équivalents francophones, mis à part dans le champ lexical de la finance, ces termes seront parfois repris au sein de ce chapitre pour clarifier notre propos.

D'après Gambetta (1988, cité dans Costa et al., 2018), faire confiance signifie que la probabilité qu'une personne agisse d'une manière qui nous sera bénéfique, ou du moins qui ne nous portera pas préjudice, est suffisamment élevée pour que nous envisagions de coopérer avec elle. La personne va donc évaluer l'autre individu, les bénéfices ou les pertes que cela pourrait engendrer avant d'accorder sa confiance à autrui.

Boon et Holmes (1991, p.194) considèrent plutôt la confiance comme « a state involving confident positive expectations about another's motives with respect to oneself in situations entailing risk ». Ils associent donc les attentes positives envers un tiers à un possible risque qu'elles ne soient pas rencontrées.

Pour Mayer et al. (1995, p.712), la confiance est « the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party ». La confiance doit être considérée sans prendre en compte la capacité de surveiller ou contrôler autrui, autrement dit la confiance suppose l'absence de surveillance.

Nooteboom (2002, p.11, notre traduction) associe lui aussi la notion de contrôle à celle de la confiance à travers la définition suivante : « l'espoir qu'un partenaire n'adoptera pas un comportement opportuniste, même face à des opportunités et incitations à court terme, en l'absence de contrôle ».

Quant à Rousseau et al. (1998), ils s'accordent avec Mayer et al. (1995) sur la volonté d'accepter sa vulnérabilité d'une part et sur les attentes de la fiabilité d'autrui d'autre part, dans l'espoir que celui-ci puisse lui apporter quelque chose de bénéfique. Ils définissent la confiance comme « a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another » (Rousseau et al., 1998, p.395).

Sur base de ces définitions, Mollering (2006, p.7) résume finalement la confiance à « un état d'attente ». Il affirme que la confiance implique forcément l'incertitude pour l'une des parties et une marge d'autonomie pour l'autre.

Après avoir comparé ces différentes définitions, plusieurs éléments ont attiré notre attention. Premièrement, les auteurs font tous référence à la probabilité, à l'espoir ou aux attentes vis-à-vis du comportement de l'autre. Deuxièmement, la confiance est associée à

l'incertitude et à la vulnérabilité quant aux comportements que l'autre va adopter. Troisièmement, la confiance comprend une part de risque, puisque l'individu auquel nous accordons notre confiance pourrait agir dans une perspective opportuniste.

2.2. Antécédents de la confiance

Au départ de la construction d'une relation de confiance, nous pouvons considérer qu'il y a deux individus, un « trustor » et un « trustee ». Dans leur théorie Mayer et al. (1995) ont relevé différents facteurs préalables à la naissance de cette confiance. Tout d'abord, il faut prendre en considération la propension à faire confiance. Cette propension est la volonté d'une personne à faire confiance en général. En effet, en dehors d'un contexte particulier, certains individus sont plus enclins à accorder leur confiance que d'autres (Mayer et al., 1995). Costa et al. (2012, p.9) soulignent d'ailleurs le rôle crucial que joue cette propension à faire confiance dans le cadre de nouvelles relations interpersonnelles. Elle contribue à expliquer le niveau de confiance accordée à quelqu'un, notamment lorsque les sources d'information potentielles sur celle-ci sont limitées.

Ensuite, il y a la perception de fiabilité que quelqu'un a à l'égard d'autrui. Mayer et al. (1995) ont déterminé trois conditions préalables, trois caractéristiques permettant de juger si quelqu'un est digne de confiance : la compétence, la bienveillance et l'intégrité. Premièrement, la compétence représente l'ensemble des aptitudes et connaissances de l'individu dans un domaine particulier (Mayer et al., 1995). Son expertise et sa capacité à réaliser ce qui est attendu de lui justifie la confiance qui va être placée en cette personne. Deuxièmement, la bienveillance d'un individu est sa volonté à vouloir du bien à la personne qui lui fait confiance. Autrement dit, il s'agit de la capacité du « trustee » à bien agir et à ne pas profiter de cette confiance pour satisfaire des intérêts personnels. La bienveillance découle d'un attachement, d'un lien positif à l'autre (Mayer et al., 1995). Troisièmement, un individu est considéré comme intègre par le « trustor » si ses valeurs et principes sont jugés acceptables et s'ils sont en adéquation avec ceux du « trustor ». L'intégrité est évaluée notamment sur base des paroles, des actes et de la cohérence entre les deux. Bien évidemment, l'intégrité est subjective selon les principes que nous associons à celle-ci, c'est donc l'intégrité perçue qui influencera notre jugement. (Mayer et al., 1995, p.720). Des valeurs telles que l'honnêteté ou la loyauté sont souvent associées à l'intégrité (Costa et al., 2012, p.8).

Finalement, Mayer et al. (1995, p.721) envisagent la confiance comme un continuum sur lequel chacun des trois éléments précités pourrait être placé et permettrait d'évaluer le niveau de fiabilité de la personne. La confiance sera ensuite accordée selon « la propension à faire confiance » de l'autre individu, entre autres.

2.3. Sources de la confiance

Mollering (2006) s'est intéressé à la confiance selon trois approches : la raison, la routine et la réflexivité. D'après lui, la confiance pourrait provenir d'une de ces trois sources. En premier lieu, la confiance peut se baser sur la raison. En se basant sur cette assertion d'Hardin (2001, cité dans Mollering, 2006, p.13) « A natural and common account of trust is that certain people are trustworthy and can therefore be trusted », Mollering (2006, p.13) souligne trois idées essentielles. D'abord, la confiance est « sélective » : en effet, certaines personnes sont considérées comme dignes de confiance et d'autres non. Ensuite, la confiance est « raisonnable » : on évalue la fiabilité d'une personne avant de lui accorder notre confiance. Enfin, la confiance est « décisive » : en choisissant de faire confiance, cela implique des conséquences. Dans l'objectif de maximiser les intérêts de chaque partie, la confiance est considérée comme un choix rationnel ou raisonnable opéré sur base de la perception de la fiabilité du « trustee » (Mollering, 2006, p.13). Pour évaluer si un individu peut être considéré comme digne de confiance, il fait référence aux trois conditions énoncées par Mayer et al. (1995) : compétence, bienveillance et intégrité.

En second lieu, la confiance peut se baser sur la routine. Mollering (2006, p.51) affirme qu'en dehors des choix rationnels, la confiance que le « trustor » accorde peut aussi s'appuyer sur des éléments connus et stables. Dans des situations de routine, impliquant la confiance, cette dernière est généralement considérée comme acquise. Mollering (2006, p.52) explique que « the main point is that the routine is performed without questioning its underlying assumptions, without assessing alternatives and without giving justifications every time ». Les routines sont des actions habituelles, effectuées régulièrement, sans être remises systématiquement en question. Misztal (1996, cité dans Mollering, 2006, p.69) considère que les routines permettent une certaine prévisibilité des actions d'un individu et donc une diminution du sentiment de vulnérabilité du « trustor ».

En dernier lieu, la confiance peut se baser sur la réflexivité. Dans les situations incertaines et peu familières, Nooteboom (1996, cité dans Mollering, 2006) s'est penché sur le

processus amenant à la confiance et estime que dans les cas où la confiance n'est pas encore présente, elle doit être mise en place. Mollering insiste sur la nécessité pour les individus d'être actifs dans le processus de création de la confiance, impliquant parfois de faire une « confiance aveugle » lorsqu'on ne dispose pas d'informations suffisantes pour effectuer un choix raisonné ou qu'aucune routine significative n'est encore en place.

Mollering (2006) considère toutefois que ces trois approches sont insuffisantes pour expliquer la confiance. Pour qu'un individu accorde sa confiance il doit suspendre son sentiment de vulnérabilité et d'incertitude pour effectuer « the leap of faith », soit le saut de la foi, et faire avancer sa relation avec autrui.

2.4. Risque de faire confiance

Le risque est un élément non négligeable dans la conceptualisation de la confiance, abordé par divers auteurs précités. Johnson Georges et Swap (1982, cités dans Mayer et al., 1995, notre traduction) considèrent d'ailleurs que « la volonté de prendre un risque est une des caractéristiques communes à toute situation de confiance ».

Que signifie prendre un risque ? Il s'agit d'opérer un choix qui pourrait nous apporter un avantage mais qui pourrait aussi nous porter préjudice. Il existe une incertitude quant à la conséquence de celui-ci. L'évaluation d'un risque consiste à estimer la probabilité que des conséquences positives et négatives se produisent (Mayer et al., 1995).

En accordant notre confiance à quelqu'un pour effectuer une action, nous avons des attentes positives quant à son comportement mais nous prenons le risque qu'il agisse dans son intérêt personnel (Boon et Holmes, 1991). Hardin (2002, p.11, notre traduction) l'exprime de la façon suivante : « agir sur base de la confiance implique de donner à une autre personne le pouvoir discrétionnaire d'agir selon ses propres intérêts ». La vulnérabilité évoquée dans les définitions de Mayer et al. (1995), Rousseau et al. (1998) ou encore de Fulmer et Gefland (2012) est liée à cette incertitude quant aux actions que l'autre personne pourrait entreprendre.

Pour Mayer et al. (1995), la confiance n'est pas un risque en soi, c'est opérer un choix et agir sur base de la confiance qui peut conduire à prendre un risque. S'engager dans une action de confiance, c'est assumer un risque. Le niveau de confiance affecte le niveau de risque que l'individu accepte de prendre dans sa relation avec l'autre (Mayer et al., 1995). Dans une relation de travail, la confiance est considérée à travers la coopération et l'absence de

surveillance du travail de l'autre (Costa et al., 2012), le risque étant que le « trustee » ne fasse pas la part de travail qui lui incombe.

2.5. Rôle du contexte

Toute relation de confiance prend place dans un certain contexte. Mollering (2006, p.9) insiste sur la prise en considération du cadre dans lequel évolue une relation de confiance, ainsi que l'histoire passée entre les deux acteurs. Par la prise en compte du contexte dans les relations de travail, Costa et al. (2018) font référence notamment à la culture organisationnelle, à la surveillance et au contrôle, aux moyens de communication utilisés, etc. Le soutien organisationnel influence également la construction de la confiance dans les relations de travail.

Tout comme le contexte dans lequel un risque est pris influencera la décision de l'individu de prendre ou non ce risque, les conséquences de la confiance accordée seront évaluées selon « les enjeux, les rapports de force, la perception du risque ainsi que les alternatives possibles » (Mayer et al., 1995, p.727). En outre, la confiance n'est pas nécessairement constante, elle peut être liée à une action et une situation particulière. Autrement dit, une personne peut accorder sa confiance à une autre pour effectuer une tâche particulière mais pas une autre, ou pour l'effectuer une fois mais pas de manière répétée (Hardin, 2002).

2.6. La confiance dans la relation de travail

Dans le cadre d'une relation de travail, notre recherche se concentre plutôt sur la confiance que le manager peut avoir en ses subordonnés, et à l'impact que la perception de cette confiance par les subordonnés peut avoir sur ceux-ci. Toutefois, bien que la confiance d'un travailleur en son manager ait également des impacts positifs tels que la volonté de fournir des efforts supplémentaires et de maintenir la relation (Brower et al., 2000, cités dans Brower et al., 2009), ce n'est pas la perspective privilégiée dans ce travail. Brower et al. (2009) estiment que l'impact de la confiance mutuelle est un sujet nécessitant des recherches à part entière, toutefois, ils considèrent si la confiance n'est pas réciproque, elle ne permet pas de maximiser les avantages qui pourrait résulter de cette relation.

Mayer et al (1995) expliquent que la construction d'une relation de confiance permet aux collaborateurs de travailler ensemble de manière plus efficace. En effet, lorsque plusieurs individus sont dépendants les uns des autres pour réaliser leur travail, la confiance mutuelle facilite le travail et la coopération. Lewicki et Bunker (1996) insistent : la confiance est élément

clé dans la plupart des relations professionnelles. Elle faciliterait le fonctionnement d'une organisation en permettant d'alléger le besoin de « structures bureaucratiques » pour encadrer le comportement des travailleurs. De manière plus générale, Mollering (2001, cité dans Barbalet, 2019) estime que la confiance permet la réduction de la complexité sociale.

Outre la propension à faire confiance du « trustor », les trois caractéristiques du « trustee » et le contexte, Costa et al. (2018) soulignent l'importance de la relation entre ces deux individus qui comprend leur passé, leurs caractéristiques communes et le processus de développement de leur relation. Pour comprendre le niveau de confiance qui s'est établi entre deux personnes, il faut s'y intéresser dans une perspective de long terme. Bien qu'au départ, la propension à faire confiance puisse expliquer la décision d'une personne, Barbalet (2019) considère qu'une personne en qui nous avons confiance est probablement quelqu'un qui nous a démontré sa fiabilité dans le passé. Tout comme, si quelqu'un nous a déçu, cela aura une influence sur nos décisions futures.

Une relation de travail s'envisage généralement sur le long terme, or la confiance est indispensable dans une relation durable. Accorder sa confiance équivaut à un engagement implicite envers l'autre et envers la relation (Barbalet, 2019). De plus, lorsque la relation est considérée sur le long terme, il est dans l'intérêt de chacun d'honorer cette confiance que l'autre nous fait pour la préserver. Hardin (2002, p.2) l'exprime de la manière suivante: « You value the continuation of our relationship, and you therefore have your own interests in taking my interests into account. »

Dans sa théorie de la confiance, Hardin (2002) affirme qu'elle se base sur des intérêts enchâssés ou « encapsulated interests ». L'idée principale de cette théorie est que pour accorder sa confiance à quelqu'un, il faut être persuadé qu'il est dans l'intérêt de l'autre de prendre nos intérêts en compte. Par l'intérêt enchâssé, le « trustor » considère que le « trustee » sait qu'il ne pourra satisfaire ses intérêts qu'en prenant en compte les intérêts de l'autre : le « trustee » a intérêt à satisfaire la confiance du « trustor » pour ne pas leur nuire à tous les deux. Autrement dit, il faut être persuadé que l'autre est conscient de l'existence de leurs intérêts enchâssés. Par conséquent, pour qu'une relation de confiance existe, les deux parties doivent au moins avoir quelques intérêts compatibles. Mises à part les relations amicales ou familiales, les relations de confiance sont souvent liées à des intérêts ou bénéfices, autres que cette continuité de la relation.

Dans le cadre des relations de travail, un manager et son subordonné sont amenés à travailler ensemble et il est donc dans leurs intérêts respectifs que la relation soit préservée. En outre, il a été démontré qu'en faisant confiance à ses travailleurs, cela influence positivement leur

satisfaction, leurs efforts et leur performance, par exemple (Fulmer et Gefland, 2012). A contrario, si un manager ne fait pas confiance à ses subordonnés, il privilégiera une surveillance plus étroite et il limitera leur autonomie (Brower et al., 2009), ce qui pourrait engendrer des comportements contreproductifs. Dans l'étude réalisée par Brower et al. (2009), ils ont pu démontrer l'impact positif de la confiance qu'un manager accorde à ses subordonnés tant sur leurs comportements au travail que sur leur intention de rester dans l'organisation.

2.7. La confiance dans le cadre du télétravail

« Trust referred to a relationship of reciprocal moral obligations in which rewards and productivity were exchanged without investigation » (Felstead et al., 2003, p.250). En d'autres mots, la confiance renvoie à la relation d'obligations morales réciproques entre le télétravailleur et le manager où récompenses et productivité sont échangées sans surveillance. Si la confiance annoncée est accompagnée de dispositifs de surveillance, la confiance ne semble pas sincère et cela peut être mal perçu par les travailleurs (Felstaed et al., 2003, p.251).

Dans l'étude réalisée par Dimitrova (2003), autant les travailleurs que les managers ont relevé l'importance de la confiance pour que le télétravail soit un succès. Richardson (2010, p.144) a fait ressortir dans son travail que la confiance était d'autant plus importante dans la relation manager-télétravailleur que dans la relation avec les employés travaillant sur le lieu classique de travail. A travers leur analyse de la littérature sur la confiance, Fulmer et Gelfand (2012) ont relevé que la confiance interpersonnelle favorisait la coopération, la communication et la performance. La confiance interpersonnelle permet aussi de faciliter l'adaptation au travail virtuel et diminuer les comportements improductifs (Colquitt et al., 2007, cités dans Fulmer et Gelfand, 2012).

Salamon et Robinson (2018) ont découvert que lorsque les employés ressentaient la confiance accordée par leur supérieur, cela les responsabilisait et améliorait les performances. C'est donc la confiance perçue par les travailleurs, selon les attitudes et pratiques du manager, qui influence leurs attitudes. Ils suggèrent donc que l'impact de la confiance accordée aux travailleurs soit pris en compte dans la décision de leur faire confiance. Ils ajoutent également que ces sont les interactions avec leur manager plutôt que les mécanismes organisationnels qui influencent ce sentiment de confiance.

D'autres auteurs ont établi qu'en accordant sa confiance aux télétravailleurs, cela les pousse à donner le maximum, à s'investir plus dans l'organisation, afin de se montrer dignes

de cette confiance (Richardson, 2009). Grant et al. (2013) ajoutent que lorsque les travailleurs perçoivent qu'on leur fait confiance, cela améliore leur satisfaction professionnelle.

Accorder sa confiance dans le cadre du télétravail implique une part de risque pour le manager, que le travailleur utilise son temps de travail pour s'adonner à ses loisirs plutôt que pour effectuer ses tâches. Cependant, en raison des divers avantages personnels pouvant découler du télétravail lorsqu'il est accompagné de la confiance du management, il semble être dans l'intérêt du management de prendre ce risque. De plus, le télétravail dans la fonction publique pouvant être supprimé à tout moment, moyennant un préavis (A.R. 22/11/2006), il est dans l'intérêt du télétravailleur de se montrer digne de cette confiance. Les intérêts enchâssés (Hardin, 2002) du manager et du télétravailleur devraient donc permettre le développement de la confiance. Ensuite, par l'expérience de cette relation, la confiance pourrait se renforcer ou au contraire, se réduire (Barbalet, 2019).

3. L'autonomie

Le télétravail ne peut être étudié sans mentionner son impact sur l'autonomie des travailleurs. Dans ce chapitre, nous allons définir ce qu'est l'autonomie, un concept théorique ayant des conséquences tangibles (Deci et Ryan, 1987). Nous allons préciser ce que ce concept recouvre mais également souligner son importance dans le cadre du travail et plus précisément du télétravail.

3.1. Définitions

Hackman et Oldham (1980, cités dans Francoeur, 1999, p.34) définissent l'autonomie comme le « degré avec lequel la tâche fournit une liberté substantielle, une indépendance et une discrétion envers l'individu dans le rythme de travail et dans la détermination des procédures [...] ». Dans cette définition, les auteurs définissent l'autonomie à travers le travail et reprennent les termes liberté et indépendance, parfois utilisés comme synonymes de l'autonomie.

Quant à Deci et Ryan (1987), ils ont défini l'autonomie de manière plus large. Selon eux, être autonome, c'est avoir le sentiment d'être responsable de ses actions et de son comportement. Ils insistent sur le ressenti de cette autonomie. Les personnes se considèrent comme autonomes lorsqu'elles peuvent choisir comment atteindre un objectif, qu'elles bénéficient d'une certaine flexibilité plutôt qu'un cadre rigide. Deci et Ryan (1987) soulignent

l'importance d'avoir le choix dans le vécu de l'autonomie. Être autonome c'est adopter des comportements que nous approuvons et dont nous nous sentons responsables.

Pour Lapointe (1995, p.6), « entre le travail prescrit et le travail réel, il existe un espace qui représente une marge d'autonomie et de liberté plus ou moins grande pour ceux qui accomplissent le travail ». L'autonomie se situe donc entre les règles fixées par l'organisation et la manière dont le travail sera effectivement réalisé. Quant à De Terssac (2012, p.8), il nous offre une explication sur l'origine du terme autonome :

L'adjectif « autonome » est emprunté au grec « auto-nomos », voulant dire « qui est régi par ses propres lois » ; c'est le droit de se comporter selon ses propres règles, ce qui renvoie à la notion de pouvoir : l'autonomie est ce qui dépend de notre pouvoir, de notre capacité de choisir et de juger.

D'après De Terssac (2012, p.6), le concept d'autonomie dans les relations de travail est un sujet qui fait débat dans la littérature. Pour certains, puisque le travail s'effectue dans un cadre et avec des règles imposées, à travers des liens de subordination, il n'y a pas de place pour l'autonomie. A l'inverse, d'autres estiment que l'autonomie d'un individu ne peut lui être enlevée et qu'elle est visible à travers ses actions, peu importe les contraintes existantes. De Terssac et Maggi (2000, cités dans de Terssac, 2012) nuancent ce débat en y intégrant la notion de « discrétion ». Pour eux, lorsque l'autonomie est « organisée » et qu'elle fait référence à la flexibilité laissée aux travailleurs à l'intérieur d'un cadre, il s'agit alors de discrétion. Maggi (2003, cité dans de Terssac, 2012, p.123) définit l'espace discrétionnaire comme « l'espace d'action où l'acteur peut choisir entre des alternatives, mais dans un milieu de dépendance ». En effet dans le cadre des relations de travail, le salarié est dans une relation de subordination, il est donc dépendant.

Toutefois, d'après Cousin (2004, p.8), l'autonomie ne peut s'appréhender que dans un cadre, avec des contraintes qui sont, dans le cadre des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT), « l'obligation de résultats, l'exigence de flexibilité et de réactivité [...] l'évaluation permanente du travail ». Il précise que même si l'autonomie des travailleurs est encadrée et restreinte, elle est tout aussi réelle et participe à la réalisation de leur travail. Même si cette autonomie peut sembler marginale, elle est essentielle pour les travailleurs. Comme le soulignait déjà Deci et Ryan (1987), c'est l'impression d'avoir le choix qui importe.

De plus, pour Cousin (2004, p.6), lorsque les travailleurs ne sont plus soumis à un horaire par exemple, « l'expression de l'autonomie devient synonyme d'une liberté dans le

travail offrant la possibilité de l'aménager et d'en maîtriser les contraintes ». Il précise que même si les travailleurs ne se servent pas toujours de cette liberté, le plus important est de savoir qu'ils l'ont et qu'ils peuvent l'utiliser.

Nous retiendrons la définition de Chanlat (2003, cité dans Pontier, 2014, p.33) qui nous semble appropriée dans le cas du télétravail :

L'autonomie peut se définir 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.

Autrement dit, l'autonomie dont peut jouir un individu est l'espace de liberté dont il dispose dans la réalisation des tâches qui lui sont prescrites. L'autonomie d'un travailleur, ce sont les possibilités d'agir et de s'organiser qui lui sont laissées au sein d'un cadre défini, lui permettant de travailler sans être constamment dépendant d'autrui. De manière plus pratique, Everaere (2016) explique que l'autonomie représente à la fois la capacité légitime à prendre des initiatives dépendant des aptitudes, de la motivation et de l'habilitation de l'individu, et la capacité à s'auto-organiser pour arriver à ses objectifs.

3.2. Influence de l'autonomie dans le travail

Pour comprendre l'importance de l'autonomie et son impact sur le travail, nous allons nous intéresser à la théorie de l'autodétermination. Dans cette théorie, Deci et Ryan (2000) analysent trois besoins psychologiques fondamentaux - à savoir les besoins de compétence, d'autonomie et d'affiliation - et l'impact qu'ils ont sur la motivation d'un individu.

Dans le cadre du travail, le besoin de compétence peut être assimilé à la capacité à atteindre nos objectifs et à remplir nos tâches professionnelles. Le besoin d'autonomie représente la liberté ressentie quant à la régulation de nos propres comportements pour réaliser notre travail. L'affiliation sociale est le sentiment d'appartenance à l'organisation dont nous faisons partie (Forest et Mageau, 2008).

Ryan et Deci (2000) ont démontré que dans un contexte de travail qui favorise la satisfaction de ces trois besoins simultanément, les travailleurs sont plus motivés. Cette motivation va renforcer leur engagement et contribuer à une meilleure performance. De plus, la satisfaction de ces trois besoins permettrait in fine d'améliorer leur bien-être au travail (Baard et al., 1998, cités dans Ryan et Deci, 2000).

Comment ces besoins peuvent-ils être satisfaits ? D'après Forest et Magneau (2008, p.34), les principales sources de satisfaction des besoins psychologiques au travail sont « la rémunération, l'organisation du travail et le soutien à la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations hiérarchiques ». Dans le cadre de la théorie de l'auto-détermination, le comportement du manager vis-à-vis de ses subordonnés joue donc un rôle important dans la satisfaction des trois besoins intrinsèques. Deci et al. (1989, cités dans Gagné et Deci, 2005, p.345) ont fait le constat suivant :

Managerial autonomy support, defined as managers' acknowledging their subordinates' perspectives, providing relevant information in a non-controlling way, offering choice, and encouraging self-initiation rather than pressuring subordinates to behave in specified ways, was associated with employees' being more satisfied with their jobs, having a higher level of trust in corporate management, and displaying other positive work-related attitudes.

Quant à Forest et Magneau (2008), ils estiment que les comportements permettant de soutenir l'autonomie des subordonnés pouvaient être les suivants : avoir de l'empathie, expliquer les raisons accompagnant chaque requête et chaque règlement, offrir des choix.

Dans le travail réalisé par Srivastva et Salipante (1976, cités dans de Terssac, 2012, p. 4), les travailleurs considéraient que « le déterminant le plus important de la satisfaction au travail est l'autonomie au travail ou la latitude avec laquelle les employés pensent qu'ils peuvent prendre leurs propres décisions et influencer sur ce qui survient dans le travail ». L'autonomie est donc un vecteur de motivation, de performance et de bien-être chez les travailleurs. Cette autonomie peut porter sur différents aspects de leur travail : la définition des objectifs, les procédures ainsi que l'organisation de leur travail. Cela s'applique donc tout autant au télétravail, qui constitue simplement une nouvelle forme d'organisation du travail (NFOT).

3.3. Autonomie dans le télétravail

Dans le cadre du télétravail, les télétravailleurs interrogés par Dambrin (2004) considèrent notamment l'autonomie par rapport à la réalisation de leurs tâches. Bien qu'ils aient une obligation et une responsabilité de résultat, ils n'ont pas de contraintes concernant les moyens pour y arriver. L'autonomie des télétravailleurs se reflète par exemple dans la résolution de problèmes par eux-mêmes, là où ils auraient sollicité un collègue sur leur lieu de travail (Dambrin, 2004). Organiser sa journée constitue également une forme d'autonomie :

choisir ses heures de travail et de pauses, choix dans méthode de travail, organisation de ses tâches. (Pontier, 2014 ; Dambrin, 2004). Toutefois, il est possible que des plages horaires de disponibilité soient imposées par une organisation afin de faciliter les interactions et le travail d'équipe, ce qui pourrait réduire cette autonomie.

Selon le type d'emploi, l'autonomie accordée peut aussi varier. Lorsque les tâches consistent en la résolution de problèmes informatiques ou en la réception d'appels téléphoniques, les horaires sont imposés par les tâches elles-mêmes (Dambrin, 2004). Il faut donc le prendre en compte si nous cherchons à évaluer celle-ci.

4. Le contrôle

La perte du contrôle direct engendrée par le télétravail est l'un des raisons avancées par les managers réfractaires à l'instauration de cette nouvelle forme d'organisation du travail. Dans ce chapitre, nous allons définir ce que signifie le contrôle puis aborder différents modes de contrôle, notamment le contrôle à distance. Nous évoquerons diverses modalités de contrôle pouvant être mises en place dans le cadre du télétravail.

4.1. Définitions

La théorie du contrôle étudie les processus mis en place par une organisation pour s'assurer que le travail effectué par les salariés est bien aligné avec les objectifs organisationnels (Snell, 1992, cité dans Groen et al., 2018).

Flamholtz (1996, cité dans Pontier, 2014, p.33) rejoint cette idée en définissant le contrôle comme « l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs ». En d'autres mots, Taskin et Raone (2014, p.40) considèrent le contrôle comme un « processus influençant les comportements dans une direction souhaitée ».

Pour Tannenbaum (1967, cité dans Dambrin, 2005 p.21), le contrôle est indissociable de la notion d'autorité et de pouvoir, qu'ils considèrent respectivement comme le « droit formel d'exercer un contrôle » et « la capacité d'exercer un contrôle ».

Plus largement, Chiapello (1996, p.52) considère le contrôle « comme une influence créatrice d'ordre », qui aurait comme conséquence la réduction de la liberté des individus. Quant à Silva (2003, p.2) il évoque plutôt le contrôle comme « un processus de réduction

d'incertitude ». En lien avec la théorie d'Hopwood (1974), Chiapello (1996, p.54) différencie la notion de contrôle désignant « la résultante de l'ensemble des influences à l'œuvre » des modes de contrôle désignant plutôt « les facteurs d'influence particuliers ». En effet, le contrôle peut être mis en œuvre par différents moyens, de manière conjointe.

4.2. Modes de contrôle

Bien que dans ce travail, nous nous intéressions au contrôle exercé par l'organisation et plus particulièrement par les managers, il est important de souligner l'existence d'autres sources de contrôle, jouant un rôle particulièrement important dans le cadre du télétravail : le contrôle social et l'auto-contrôle (Taskin, 2006c). Le contrôle social est opéré par les pairs. En tant que membre d'une équipe, un travailleur est tenu de réaliser sa part du travail, il est donc soumis à un contrôle implicite exercé par son groupe. Quant à l'autocontrôle, il s'agit du contrôle qu'un travailleur exerce sur lui-même, à travers l'auto-fixation d'objectifs, la motivation et l'intériorisation des normes (Dalton, 1971, cité dans Chiapello, 1996). Ces différentes formes coexistent et influencent le comportement du travailleur dans le cadre de son activité professionnelle.

Si le contrôle provenant de l'organisation est nécessaire pour offrir un cadre de travail structuré aux employés, l'amplitude de ce contrôle peut varier de procédures précises assorties d'une surveillance étroite à des principes généraux offrant aux travailleurs une autonomie dans la planification et réalisation des tâches (Lapointe, 1995, cité dans Francoeur, 1999).

Face à la diversité des typologies de contrôle, Chiapello (1996) a proposé un modèle basé sur six axes permettant de les classer. Les différentes typologies se démarquent selon le critère utilisé pour différencier les modes de contrôle au sein d'une même typologie : la source d'où émane le contrôle, l'élément contrôlé, l'attitude du contrôlé, le moment du contrôle, le processus de contrôle et enfin, le moyen utilisé. Ces six dimensions permettent également de caractériser tous les modes de contrôle.

Nous allons nous pencher sur les travaux d'Ouchi et Maguire (1975), qui ont étudié deux formes de contrôle : comportemental et des résultats. Ces formes se différencient par l'objet du contrôle (Chiapello, 1996), qualifié respectivement de contrôle personnel ou impersonnel. D'après eux, le contrôle comportemental est une réponse aux besoins de contrôle d'un manager sur son équipe et le contrôle par les résultats sert plutôt les besoins de contrôle de performance, au niveau organisationnel. Le premier mode de contrôle, mené par le manager,

serait de nature plus subjective et ne participerait pas à l'évaluation de la performance générale. Ce mode est basé sur une surveillance des actions des travailleurs, quant au second, il s'agit plutôt d'une mesure de résultats obtenus (Dambrin, 2005). Ouchi et Maguire (1975) considèrent ces deux modes comme complémentaires.

Ces modes de contrôle sont qualifiés de formel par Groen et al. (2018). Des mécanismes de contrôle formel sont, pour eux, des procédures et des règles précises et définies, précisant les comportements à adopter ou les résultats à atteindre, associés à des indicateurs et à une manière de les mesurer. Si les contrôles sont comportementaux, ils nécessitent une vérification régulière alors que s'ils se concentrent sur les résultats, il suffit de faire le point sur l'atteinte des objectifs, de mesurer ceux-ci à un moment donné. Les contrôles liés aux objectifs et résultats offrent une plus grande marge de manœuvre aux employés, dans la manière d'atteindre ceux-ci. Peu importe le style de contrôle formel utilisé, les deux nécessitent de pouvoir être observés soit en mesurant la performance, soit en surveillant les comportements attendus (Eisenhardt, 1988, cité par Groen et al.), l'un des principaux enjeux du travail à distance étant justement de ne pas pouvoir observer ceux-ci directement.

Différents auteurs s'accordent pour dire que la perception des travailleurs vis-à-vis du contrôle varie selon les modes instaurés. Taskin (2006b, p.8) cite une étude réalisée par Deffayet (2002), dans laquelle les personnes interrogées ont énoncé leur préférence pour l'encadrement, assimilé à un contrôle qualitatif, à la surveillance, assimilé à un contrôle quantitatif. Searle et al. (2011, cités dans Costa et al., 2018, p.14) sont arrivés à une conclusion similaire : une forme de contrôle ayant pour objectif de fournir du feedback plutôt que de surveiller est perçue positivement par les travailleurs, et a un effet favorable sur la perception de la confiance. Gagné et al. (2018, p.5) nuancent cependant l'effet de la surveillance, lorsque celle-ci est utilisée dans un objectif positif d'aide aux travailleurs, elle peut avoir un effet positif sur ceux-ci, mais elle nécessite d'être associée à un haut niveau de confiance et de soutien. L'objectif poursuivi par une mesure de contrôle semble donc avoir un rôle à jouer dans la perception de ce contrôle, tout comme la justification et l'explication accompagnant la mise en place d'une mesure peut contribuer à la satisfaction des travailleurs (Forest et Mageau, 2008).

4.3. Contrôle à distance

Dans un contexte de télétravail, les salariés ne sont plus tous les jours physiquement présents sur leur lieu de travail. Le télétravail engendre donc un bouleversement dans l'exercice

du contrôle managérial, qui se base traditionnellement sur la visibilité et la présence des travailleurs sur leur lieu de travail (Felstead et al., 2003). D'après Taskin (2006a, p.10), cette pratique provoque une rupture de « la règle des trois unités » à savoir le temps, l'espace et l'action, qui caractérisent l'exercice traditionnel du contrôle. Ces trois unités font référence au lieu de travail, aux horaires ainsi qu'aux procédures et règles de travail.

Dans la littérature, les auteurs traitant la thématique du télétravail parlent de contrôle à distance pour évoquer les changements dans la manière dont s'opère le contrôle. Mais que signifie exactement « contrôler à distance » ? Dambrin (2005, p.9) en propose la définition suivante :

Contrôler à distance signifie exercer un contrôle alors que la source d'influence exerçant le contrôle et l'élément à contrôler sont séparés par une distance spatiale, et/ou en ressources. Le contrôle à distance s'exerce par recours à des technologies selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards.

En effet, le manager et le télétravailleur sont distants l'un de l'autre, le premier exerçant un contrôle sur le travail du second par des moyens alternatifs à l'observation directe sur le lieu de travail. Selon cette auteure (Dambrin, 2005, p.31), le contrôle à distance n'est pas un nouveau mode de contrôle selon les critères de Chiapello (1996) mais plutôt une dimension caractérisant un processus de contrôle. Dès lors que la supervision passe par des TIC et des systèmes d'information, il s'agit de contrôle à distance (Dambrin, 2005).

Lorsque nous évoquons le télétravail et la perte de contrôle que les managers y associent, nous avons tendance à oublier que même sur le lieu de travail, la présence des télétravailleurs n'implique pas forcément qu'ils travaillent. En effet, les personnes via leurs ordinateurs peuvent tout à fait vaquer à des occupations personnelles ou encore rêvasser, être mentalement absents et donc « distants » (Gregen, 2002, cité dans Sewell et Taskin, 2015). De plus, la visibilité est considérée par Taskin (2006b, p.4) comme « la possibilité d'observer le travailleur ». Cela sous-entend qu'un manager n'observe pas constamment ses subordonnés mais qu'il en a la possibilité s'il le souhaite.

La supervision directe, notamment basée sur l'observation, était une pratique grandement répandue dans le cadre du travail ouvrier, par laquelle un manager surveillait en temps réel le travail de ses subordonnés (Dambrin, 2005). Ce type de supervision n'est d'ailleurs pas considéré comme suffisant pour contrôler les comportements des travailleurs (Dambrin, 2005). Toutefois, dans l'étude réalisée par Felstead et al. (2003, p. 244), les managers

interviewés étaient d'accord sur le fait que « la visibilité en temps réel dans l'espace physique du bureau est une source d'autodiscipline et de surveillance par les autres », dont le travailleur s'affranchit lorsqu'il télétravaille.

Réinstaurer une forme de surveillance permettrait aux managers de pallier ce contrôle initialement induit par la présence et la visibilité sur le lieu de travail. Le développement de nouvelles pratiques de gestion est allé de pair avec le développement du télétravail, et ce sont d'ailleurs les mêmes technologies qui rendent le télétravail possible, qui permettent de renforcer et d'étendre la surveillance des télétravailleurs dans certaines organisations. Dans certains cas, elles viseraient même à contrôler les télétravailleurs plutôt que leurs tâches (Taskin et Raone, 2014). Felstead et al. (2003) avaient également insisté sur l'aspect intrusif de certains moyens de surveillance instaurés en réponse au télétravail.

4.4. Moyens de contrôle en télétravail

Face à l'instauration et au développement du télétravail, diverses réponses ont émergé pour contrôler ce travail effectué à distance. D'une part, télétravail ne rime pas forcément avec renforcement du contrôle, ni avec allègement de celui-ci. Dans certaines organisations, les règles et procédures classiques de contrôle restent en vigueur pour encadrer le travail de chacun (Dimitrova, 2003). Il est donc important de relever si les pratiques de contrôle et de supervision sont liées à l'instauration du télétravail dans une organisation ou non. De plus, dans une organisation où le contrôle sur base de la présence et de l'observation directe n'est pas une pratique commune, le télétravail n'a pas fondamentalement affecté les pratiques déjà en place (Dimitrova, 2003).

D'autre part, lorsque les équipes sont composées de télétravailleurs et non-télétravailleurs, les managers peuvent utiliser les mêmes méthodes pour suivre le travail effectué par l'ensemble des membres d'une équipe (Groen et al, 2018). Dans l'étude réalisée par Kurland et Egan (1999, cités dans Groen et al., 2018), en utilisant les mêmes systèmes de contrôle pour tous, certains managers ont plutôt opté pour une adaptation du niveau d'exigence ou de la charge de travail pour les télétravailleurs.

Et puis, certains managers vont mettre en place des moyens de contrôle alternatifs afin de rendre visible le travail effectué à domicile (Dimitrova, 2003 ; Felstead et al., 2003). A travers la littérature, nous avons relevé différents types de réponses managériales visant à transformer ou à renforcer le contrôle, via les nouvelles technologies de l'information et de la

communication, via les procédures, via les rencontres en présentiel, ou encore via les résultats, et la confiance.

Tout d'abord, certains managers optent pour un suivi à travers de nouveaux dispositifs de surveillance via les TIC tels que les agendas publics, la surveillance des temps de connexion (Felstead et al., 2003). Toutefois, les travailleurs seraient prêts à accepter certaines modalités de surveillance comme une contrepartie inévitable au télétravail (Felstead et al., 2003 ; Dumas et Ruiller, 2018). Taskin (2006b) évoque lui aussi l'acceptation des travailleurs de se voir réduire leur autonomie par le contrôle en raison des bénéfices qu'ils obtiennent du télétravail.

D'autres managers optent pour une surveillance via les outils existants bien qu'ils n'aient pas initialement été créés dans ce but, soit les échanges de mails et les appels réguliers (Felstead et al., 2003). Cette intensification des contacts, parfois formalisée (Sewell et Taskin, 2015), entre travailleur et manager, permet à ce dernier de contrôler ce que le travailleur fait. Toutefois, il faut souligner que cet accroissement des échanges provient parfois du travailleur, qui cherche à rendre son travail à domicile visible et à montrer sa disponibilité (Taskin, 2003). Cette multiplication des contacts peut d'ailleurs envahir le sentiment d'autonomie (Sewell et Taskin, 2015, p.14).

De manière plus formelle, certains managers exigent la remise de comptes rendus détaillés, quotidiens ou de feedbacks réguliers pour mesurer le travail effectué à domicile (Dimitrova, 2003 ; Pontier, 2014). D'autres privilégient les contacts en face à face avec des réunions d'équipes plus régulières (Sewell et Taskin, 2012) ou des entrevues en bilatéral (Pontier, 2014). Il s'agit dans ce cas d'évaluer le travail effectué notamment en télétravail, quand les travailleurs se trouvent sur leur lieu de travail.

D'autres encore instaurent un ensemble de règles plus strictes telles que de nouvelles procédures, la spécification des tâches à réaliser à domicile (Sewell et Taskin, 2012), un timing imposé pour réaliser certaines tâches (Dimitrova, 2003). Felstead et al. (2003) ont également interrogé des managers effectuant des visites à domicile, toutefois considérées par ceux-ci comme intrusives et surtout chronophages.

Finalement, nombreux sont les auteurs qui suggèrent de recourir au contrôle par l'atteinte d'objectifs et de résultats, ce serait le meilleur moyen d'évaluer le travail effectué (Felstead et al., 2003 ; Scaillez et Tremblay, 2016 ; Groen et al., 2018). Lorsque les objectifs définis en accord avec le manager ont été remplis dans le délai éventuellement imparti, il n'y a pas de raison de contrôler la manière dont l'individu organise son travail (Pontier, 2014).

Bourhis (2001) insiste en affirmant qu'il est nécessaire d'évaluer la performance des travailleurs par les résultats obtenus à la suite des objectifs fixés et sur base de la confiance. Scaillez et Tremblay (2016) confirment que ce type de gestion est le moyen le plus approprié pour la gestion des télétravailleurs. Elle semble en tout cas être compatible avec un accroissement de l'autonomie et de la confiance.

En effet, une alternative au contrôle à distance régulièrement rencontrée dans la littérature est la confiance. Comme évoqué précédemment, les chercheurs ont démontré l'importance de la confiance dans la relation de télétravail, parfois même considérée comme substitut ou complément au contrôle. D'après Sewell et Taskin (2015, p.15), la confiance peut bien être considérée comme un moyen de contrôler les télétravailleurs, car ceux-ci voudront démontrer qu'ils en sont dignes en se montrant visibles et disponibles. Pour Felstead et al. (2003), elle permet d'éviter de devoir rendre le travail à domicile visible.

Sewell et Taskin (2012) précisent que ce qui différencie le niveau de surveillance d'un manager, ce sont surtout les caractéristiques associées à l'emploi. Par leur nature, certains emplois ou certaines tâches sont plus difficiles à contrôler ou évaluer, avant même la prise en compte du télétravail. Les tâches plus routinières sont plus faciles à monitorer là où les tâches plus complexes permettent une plus grande indépendance dans leur réalisation (Dimitrova, 2003).

5. Articulation des différents concepts

Bien qu'un chapitre distinct ait été dédié à chacun de ces trois concepts, il est indispensable de les comprendre et de les étudier en relation les uns avec les autres, particulièrement dans le contexte de télétravail qui sous-tend ce travail de recherche.

5.1. **Autonomie - Contrôle**

Les notions d'autonomie et de contrôle peuvent sembler antagonistes ou incompatibles, pourtant certains auteurs ont démontré leur complémentarité. Dans le cadre du télétravail, les deux semblent toujours simultanément présents.

Pontier (2014) considère que l'autonomie fait partie intégrante du concept de télétravail puisque les travailleurs sont distants de leur superviseur. Cette distanciation physique et psychologique constitue déjà en soi une forme d'autonomie. Pontier (2014, p.33) précise

cependant que « l'autonomie se doit de coexister avec les procédures de contrôle mises en place dans l'entreprise et appliquées par l'encadrement, dans le cadre d'une régulation de l'activité ». Même si le travail à distance offre une certaine autonomie aux travailleurs, ils ne sont pas libres de tout contrôle (Scaillerez et Tremblay, 2016). L'absence de contrôle ne serait d'ailleurs pas souhaitable, car pour assurer l'efficacité du travail, il doit être « structuré » (Pontier, 2014, p.33).

Or, par la mise en place de contrôle du travail effectué, l'autonomie peut s'en voir réduite. Tout dépend donc du degré d'autonomie accordée aux travailleurs et aux objectifs poursuivis par le contrôle. Powell (1996, cité dans Langfred, 2004) affirme que même lorsque nous pouvons faire confiance aux employés et par conséquent leur accorder de l'autonomie, un certain contrôle reste nécessaire.

De plus, Langfred (2004) a démontré qu'un degré de confiance et une autonomie individuelle trop élevée pouvaient impacter négativement les performances, mais il s'est principalement intéressé aux équipes auto-gérées. Il conclut tout de même sa recherche en prévenant qu'au sein d'une équipe, afin d'assurer une bonne coordination et une bonne communication, une certaine surveillance doit accompagner un haut degré d'autonomie individuelle. Il ajoute que l'absence de surveillance serait une attitude naïve au sein d'une équipe de travail.

5.2. Contrôle - Confiance

Bien que la confiance et le contrôle puissent être considérés comme des outils complémentaires, Cialdini (1996, cité dans Kramer, 1999, p.591) a démontré que la surveillance et le contrôle pouvaient affaiblir la confiance, et que cela pouvait également réduire la motivation des travailleurs à effectuer leurs tâches. En outre, quand les travailleurs se sentent contraints d'adopter un comportement particulier, cela peut les pousser à trouver des failles dans le système de surveillance afin de résister à cette injonction. Un contrôle trop pointu pourrait engendrer des comportements contre-productifs. Un système organisationnel basé sur un contrôle étroit pourrait donc entraver le développement de la confiance voire même engendrer des attitudes non souhaitables pour une organisation.

Mayer et al. (1995) estiment que les systèmes de contrôle ne permettraient même pas le développement de la confiance, et l'illustrent par cet exemple : lorsque des contrôles ont été instaurés pour encourager ou assurer un comportement, les managers associent le

comportement des travailleurs aux mécanismes de contrôle plutôt qu'aux intentions des individus. Il n'est donc pas possible d'évaluer s'ils sont ou non dignes de confiance, puisqu'ils n'ont pas l'opportunité de le démontrer.

Pour Harrington et Ruppel (1999, p.228), lorsque la confiance est utilisée comme la source de contrôle principale, les organisations sont globalement plus efficaces. Par cette déclaration, ils n'excluent pas l'utilisation de contrôle à côté de la confiance. Pour Mollering (2005), confiance et contrôle coexistent dans une organisation. Il explique l'opposition récurrente de ces deux notions par la manière dont elles sont définies : « Premièrement, la confiance se définit principalement en termes d'attentes d'un acteur envers un autre. Deuxièmement, le contrôle est défini en termes de niveau de contrainte imposé à l'autre » (Mollering, 2005, p.286, notre traduction). Dans le cadre d'une organisation, les structures sociales imposent certaines limites au sein desquelles peut se développer la confiance. Selon lui, nous ne pouvons former des attentes positives envers autrui que dans un cadre défini.

L'objectif de cette recherche n'est pas de débattre de la relation liant le contrôle et la confiance mais de souligner que ces notions ne sont pas incompatibles et qu'elles peuvent toutes deux trouver leur place dans une relation de travail entre un manager et son collaborateur. Dans le cadre d'un accord de télétravail conclu entre un manager et son subordonné, différentes règles peuvent servir à encadrer cette pratique, il s'agit donc déjà en soi d'une forme de contrôle. En effet, le télétravail n'étant pas dû aux travailleurs, s'ils ne satisfont pas aux objectifs prescrits ou convenus, la possibilité de télétravailler pourrait leur être enlevée.

5.3. Confiance - Autonomie

Pour Lapointe (1995, cité dans Francoeur, 1999 p.28), un employeur accordant une trop grande autonomie à ses travailleurs appréhenderait que celle-ci soit utilisée à des fins personnelles au lieu de participer à une hausse de la productivité de l'organisation et qu'en imposant trop de contrôle les travailleurs deviennent passifs. Cette réflexion fait écho au concept de la confiance : lorsqu'un individu choisit de faire confiance, il prend le risque que cette confiance soit utilisée à mauvais escient.

D'autre part, Mollering (2006) considère que l'acte de confiance implique forcément une marge d'autonomie pour la personne recevant cette confiance. Dans le cadre du télétravail, l'autonomie tout comme la confiance accordée implique une forme de lâcher prise sur les

actions du travailleur (Richardson, 2010). Pour les télétravailleurs, cela engendre une certaine liberté d'action.

5.4. Conclusion

Enfin, les effets positifs d'accorder sa confiance aux travailleurs ont été amplement démontrés. Dans le cadre du télétravail, cette confiance peut notamment se traduire par l'accroissement de l'autonomie, dans l'organisation de son temps et de ses tâches, et par l'absence de contrôle du comportement des télétravailleurs, de surveillance. Pour conserver les bienfaits du télétravail, de la confiance et de l'autonomie, le contrôle ne doit pas pour autant être prohibé. Toutefois, il semble que le contrôle par les résultats soit l'approche la plus compatible avec la gestion des télétravailleurs, la confiance et l'autonomie, au contraire de la surveillance et du contrôle des comportements.

RECHERCHE EMPIRIQUE

1. Etude de cas : Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

1.1. Le contexte organisationnel

Le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale (SPF ETCS) est une organisation existant sous sa forme actuelle depuis le 1^{er} janvier 2003, qui assure le bon fonctionnement du marché du travail en Belgique. Dans le contrat d'administration 2019-2021, le SPF est présenté comme « une institution de référence en matière de travail, de rémunération et de conditions de travail ». Il a pour mission de « contribuer au développement de l'emploi et est chargé de l'amélioration de la qualité du travail dans les contextes belges, européen et international » (Site web SPF). Pour ce faire, cette organisation est composée de six Directions générales ayant chacune leurs propres compétences : Relations collectives de travail, Relations individuelles du travail, organes de participation et emploi, Contrôle des lois sociales, Humanisation du travail, Contrôle du bien-être au travail et le Service d'information et de recherche sociale. Chacun de ces services est organisé en divisions ou en directions internes, de taille variable. Afin de coordonner et soutenir son fonctionnement interne, il compte également quatre administrations dites horizontales à savoir les services du Président et trois services d'encadrement : Personnel et organisation (PEO), Budget et contrôle de gestion (BCG), Technologies de l'information et de la communication (TIC). L'effectif total du SPF au mois de mars 2020 était constitué de 1161 travailleurs (Chiffres PEO).

La particularité de cette organisation est sa division en différentes entités réparties sur le territoire belge et la diversité des emplois en son sein. L'administration centrale, située à l'Eurostation (Bruxelles), accueille seulement la moitié de la force de travail du SPF. En effet, cette organisation est également composée de nombreux services extérieurs : les Directions générales Contrôle des lois sociales et Contrôle du bien-être au travail comportent respectivement vingt-quatre directions extérieures et huit directions régionales. Ces deux directions générales forment ensemble l'Inspection du travail, et les travailleurs qui la composent sont principalement des inspecteurs, dont la fonction est mobile.

1.2. Le télétravail dans l'organisation

L'historique du télétravail au sein du SPF ETCS n'a pas été consigné dans des documents officiels mais nous avons pu en obtenir un aperçu en croisant les témoignages de

différents collaborateurs, membres du service Personnel et organisation ou ayant vécu les débuts du télétravail.

Officieusement, le télétravail existe depuis le début des années 2000. Il a d'abord été mis en place de manière informelle pour certaines personnes ayant des problèmes de santé mais également pour retenir certains collaborateurs domiciliés assez loin de l'administration centrale. Un des premiers services à avoir largement instauré le télétravail est celui des amendes administratives, où le turnover était important.

Officiellement, le télétravail a été instauré dans une équipe pilote dans les années 2008-2009 et s'est ensuite généralisé début des années 2010. Le télétravail a initialement été pensé dans le but d'améliorer le bien-être des travailleurs, via la réduction des trajets et la possibilité d'un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle.

Il s'avère que cette pratique du télétravail n'a pas été établie de manière uniforme au sein de l'organisation mais cela s'explique partiellement par la configuration particulière de la force de travail en son sein. Dans un rapport interne sur le télétravail (Lenglois, 2018), nous apprenons qu'en 2017 le télétravail n'est accessible qu'à 53,17% de l'effectif total du personnel, puisque différentes tâches et fonctions ne permettent pas de télétravailler. Les tâches incompatibles avec le télétravail ont été définies comme suit : « tâches qui imposent la présence physique par leur nature ou la nécessité de manipuler des documents qui ne sont accessibles que sur le lieu de travail. » (Intranet SPF). Cela fait référence aux tâches d'entretien, de catering, d'accueil notamment. Cependant, ces fonctions ne représentent que 6,34% de l'effectif total. La part la plus importante des collaborateurs n'ayant pas accès au télétravail s'explique par le nombre important d'inspecteurs au sein du SPF, cette fonction est mobile et par définition exclue de la réglementation sur le télétravail. En 2017, les inspecteurs du contrôle des lois sociales et du bien-être au travail représentaient 40,49% de l'effectif total du personnel.

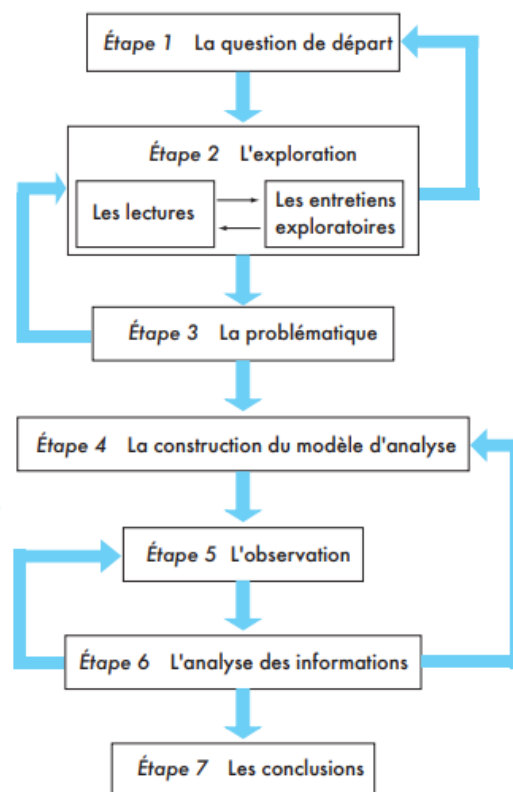
Toutefois, sur l'effectif total du SPF, 29,97% d'entre eux avaient une convention de télétravail en occasionnel ou régulier, en 2017. Autrement dit, à peine plus de la moitié (56,37%) du personnel ayant accès au télétravail disposait d'une convention il y a deux ans. Ce chiffre est passé à 72% en mars 2020, selon le service PEO. Cette augmentation s'explique partiellement par la crise du Covid-19 ayant forcé la pratique du télétravail, bien qu'une convention n'ait pas été mise en place systématiquement pour les collaborateurs concernés par cette première expérience du télétravail. En effet, certains managers ont refusé l'instauration d'une convention pour éviter que les travailleurs puissent revendiquer le maintien du télétravail à l'issue de la crise.

Selon l'article 3 de l'arrêté royal du 22 novembre 2006 (relatif au télétravail et au travail en bureau satellite dans la fonction publique fédérale administrative), la décision de recourir effectivement au télétravail est prise par le chef fonctionnel ou supérieur hiérarchique. La décision de l'accorder ou non à un collaborateur dépend donc *in fine* de son propre supérieur. D'autre part, selon l'article 5 de ce même arrêté, le télétravail est volontaire. Cela signifie que même si le télétravail est généralisé dans un service, il n'y a aucune obligation du travailleur d'y recourir.

Mises à part les fonctions jugées incompatibles avec le télétravail, il existe des disparités dans la manière dont le télétravail est accordé et organisé au sein des équipes. L'application d'une politique commune en matière de télétravail a d'ailleurs été suggérée par différents collaborateurs, lors d'une enquête psychosociale sur le bien-être au travail, menée en 2018. Cette réflexion est également ressortie d'une réunion axée sur l'avenir du télétravail en 2018, regroupant des correspondants de chaque direction générale. L'uniformisation du contrôle des télétravailleurs et la rédaction d'un cadre commun de règles encadrant le télétravail sont deux points d'attention figurant dans le compte rendu de cette réunion. Au cours de l'année 2019, un des projets en ressources humaines (RH) prévu par le service PEO - qui a dû être mis en stand-by - visait d'ailleurs à mettre sur pied une équipe volontaire de télétravail afin de relever les bonnes pratiques à adopter et d'uniformiser son application.

2. Méthodologie

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons opté pour la méthode hypothético-déductive. Cette méthode consiste à explorer la littérature scientifique et à poser des hypothèses, qui seront ensuite confrontées à des données empiriques. Pour décrire les différentes étapes constituant notre méthodologie, nous nous sommes basés sur l'ouvrage de Quivy et Van Campenhoudt (2017). Les étapes détaillées ci-après sont liées les unes aux autres par des « boucles de rétroaction ». En effet, dans le cadre d'une recherche en sciences sociales, chaque étape va nourrir la réflexion et amener à revenir sur les étapes précédentes, comme représenté sur le schéma ci-joint.



2.1. La question de départ

La première étape d'un travail de recherche est la construction d'une question de recherche. Dans le cadre d'un stage au SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, nous avons intégré la cellule Projets RH du service d'encadrement Personnel et Organisation durant onze semaines. Au cours de ce stage, nous avons découvert que la pratique du télétravail, bien qu'ancrée depuis plusieurs années, différait d'un service à l'autre que ce soit par la fréquence, par les modalités ou encore par les moyens de contrôle. Face à cette relative diversité des pratiques d'encadrement du télétravail, nous avons été interpellés et nous avons formulé la question suivante :

La confiance entre manager et travailleur est-elle une condition nécessaire à la réussite du télétravail ?

Le télétravail est un phénomène d'actualité, comprenant de nombreux enjeux organisationnels et managériaux, mais qui est finalement peu étudié directement dans sa relation avec le concept de confiance.

2.2. L'exploration

Une fois la question de départ déterminée vient la phase exploratoire. L'objectif de cette seconde étape est d'approfondir nos connaissances du terrain et de la théorie concernant la thématique choisie, afin de se l'approprier. Elle permet d'évaluer les connaissances sur le sujet, à travers les écrits scientifiques mais aussi d'explorer le terrain dans lequel nous évoluons.

Au cours du stage, nous avons tenu un carnet de terrain afin d'y regrouper nos observations et questionnements ainsi que les informations recueillies auprès des personnes côtoyées. En effet, au contact des membres du services du personnel et en évoquant notre intérêt pour la thématique du télétravail, nous avons obtenu diverses informations et pistes de réflexion précieuses au détour de conversations informelles.

Parallèlement, nous avons exploré la littérature existante sur notre thématique de recherche afin de mieux cerner le sujet. Nos recherches ont été effectuées sur base de mots-clés afin de garantir le lien entre nos différentes lectures. Au fur et à mesure de celles-ci, nous avons relevé les éléments pertinents à notre réflexion, ce qui nous a permis d'affiner nos lectures suivantes et d'orienter la suite de notre recherche.

Sur base des renseignements obtenus durant le stage, nos lectures et nos réflexions ont évolué. Après avoir constitué un corpus de littérature pertinent, composé notamment de littérature grise récoltée durant le stage, nous avons réalisé un plan reprenant les points clés à aborder dans la suite de notre recherche.

Afin de s'assurer de la pertinence de notre question de recherche, mises à part les discussions informelles avec les collaborateurs, nous avons réalisé deux entretiens exploratoires auprès de deux manageuses : une première travaillant au sein du service PEO du SPF, à la tête d'une équipe de cinq personnes et une seconde travaillant dans une autre organisation publique, à la tête d'un service de quarante personnes. Ces entretiens ont permis de faire émerger de nouvelles réflexions mais également de préciser à quel niveau du management réaliser notre recherche.

2.3. La problématique

Après avoir récolté de nombreuses informations, cette troisième étape consiste à prendre du recul afin de définir la problématique, en lien avec la question de départ. Nous avons confronté nos différentes sources littéraires afin d'entamer la rédaction de la revue de littérature. Afin d'explicitier les repères théoriques constitutifs de notre recherche, nous avons choisi de la

diviser en cinq chapitres. Chacun d'eux aborde un concept-clé, selon différents axes et différents auteurs.

Le premier brosse un portrait du télétravail, qui constitue le socle de notre recherche. Il met en évidence différentes définitions, notamment du point de vue légal, les avantages et inconvénients qui en découlent, ainsi que son impact sur la relation entre manager et télétravailleur. Le second aborde la confiance. Après avoir comparé diverses définitions, nous détaillons les antécédents et sources permettant la naissance de la confiance mais également la notion de risque qui s'y rapporte. Enfin, nous abordons la confiance en lien avec le contexte, plus précisément dans le cas de travail et de télétravail. Le troisième concerne l'autonomie, en rapport notamment avec la théorie de l'autodétermination. Nous évoquons les différentes descriptions qui s'y rapporte ainsi que l'influence qu'elle joue dans un contexte de travail. Le quatrième évoque le contrôle à travers plusieurs modes de contrôle et la notion de contrôle à distance, ainsi que les moyens de contrôle utilisés dans le cadre du télétravail. Enfin, le cinquième chapitre permet de lier ces différents concepts entre eux. En effet, chacun d'eux est étroitement lié aux autres et il est important de les étudier ensemble pour appréhender notre problématique.

2.4. La construction d'un modèle d'analyse

Cette quatrième étape constitue le lien entre la problématique et la recherche empirique. Après s'être concentré sur la théorie, il est temps d'en tirer une hypothèse et de la confronter à la réalité, sur le terrain. Sur base de notre question de recherche, nous avons élaboré l'hypothèse suivante :

En situation de télétravail, lorsque les travailleurs perçoivent que leur manager leur fait confiance, ils sont satisfaits. La confiance se traduit notamment par un gain d'autonomie et par une absence de surveillance, c'est-à-dire de contrôle des comportements des travailleurs.

Le télétravail permet aux travailleurs d'échapper à certaines contraintes issues du milieu de travail. Cette émancipation, si elle est accompagnée de nouvelles contraintes, va perdre de son intérêt pour les travailleurs. En leur faisant confiance, leurs managers ne vont pas instaurer de contraintes visant à contrôler le comportement des télétravailleurs et ceux-ci vont donc conserver la liberté supplémentaire souvent associée au télétravail. Nous supposons donc que ce ne sont pas seulement les avantages classiques relevés de nombreuses fois à travers la

littérature (économie de trajets, conciliation travail-famille, etc.) qui vont rendre la pratique du télétravail satisfaisante, mais que cette confiance contribue à la réalisation de certains avantages et par conséquent à la satisfaction des télétravailleurs et à la réussite du télétravail. En effet, la théorie nous a appris que la confiance était source de satisfaction personnelle (Grant et al., 2013), d'amélioration des performances (Salamon et Robinson, 2018) et contribuait au succès du télétravail (Dimitrova, 2003).

2.5. L'observation

Lors de cette étape, il s'agit de confronter le modèle élaboré précédemment à des données empiriques. Cette étape consiste donc à récolter des données, qui seront analysées dans l'étape suivante. Nous avons opté pour une méthode qualitative, afin de connaître la perception et le ressenti de nos répondants sur l'autonomie, le contrôle et la confiance, plutôt que de mesurer ces différents concepts. Cette récolte a donc différentes sources : des entretiens semi-directifs, des documents internes (avenant, conditions de télétravail, rapport sur le télétravail), le carnet d'observation, etc. Une fois ces informations brutes récoltées, il est nécessaire de les traiter et de les analyser pour en extraire les éléments pertinents.

2.5.1. Champ d'analyse

Le champ d'analyse est le lieu où fut réalisé le stage, à savoir le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, dont l'administration centrale se situe à l'Eurostation (Bruxelles). Différents documents furent récoltés durant la période de stage, qui s'est déroulée de fin août à début novembre 2019. Quant aux interviews, elles ont été réalisées durant le mois de juin 2020, à distance via la plateforme Teams, étant donné le contexte (Covid-19) qui ne nous permettait pas de réaliser d'entretiens en présentiel.

2.5.2. Echantillon

Au vu du contexte et des difficultés techniques rencontrées, nous avons opté pour un échantillon d'une dizaine de télétravailleurs volontaires, toutes équipes confondues, comprenant quelques managers. Les critères retenus étaient que les collaborateurs soient télétravailleurs de manière régulière ou occasionnelle, avant la crise du Covid-19 et pour quelqu'un d'entre eux, qu'ils soient managers d'une équipe où le télétravail était instauré avant la crise. Tous les répondants étaient francophones.

Nous pouvons identifier différents profils parmi les douze télétravailleurs interviewés. Nous avons interrogé trois hommes et neuf femmes. Parmi ces femmes, trois sont manageuses

et télétravailleuses. Ces personnes sont réparties dans cinq « administrations » différentes : une au sein de la direction générale des Relations collectives de travail, quatre au sein des Services du président et sept au sein des Services d'encadrement (un chez ICT, une chez PEO et cinq chez BCG). Cet échantillon n'est pas représentatif de la répartition des effectifs au sein des différentes administrations. Cependant, les modalités et pratiques de télétravail évoquées par ces différentes personnes sont relativement variées.

2.5.3. Entretiens semi-directifs

Nous avons opté pour la réalisation d'entretiens semi-directifs. Ceux-ci sont constitués de questions ouvertes, permettant à l'interviewé de s'exprimer librement et de nous fournir des informations variées. Nous avons préalablement réalisé et testé deux grille d'entretien : une pour les télétravailleurs et une plus spécifique pour les managers, constituées de questions portant sur chacun des concepts de notre recherche, et en lien avec notre hypothèse. Nous nous sommes donc intéressés à leur emploi et leur profil en tant que télétravailleur, aux avantages et inconvénients associés au télétravail, aux modalités de celui-ci, aux moyens de contrôle utilisés, à l'évaluation de leur travail, à leur relation avec leur manager ou collaborateurs, leur perception et leur opinion sur la confiance, etc. Ces entretiens ont été enregistrés avec l'accord préalable des répondants.

Notre récolte de données compte donc douze entretiens semi-directifs, d'une durée de 40 minutes à 1h10. Ils ont tous été réalisés à distance. Après la réalisation et la retranscription de chaque entretien, nous avons analysé ceux-ci grâce à une grille d'analyse reprenant les réponses en lien avec chaque concept et chaque question. Afin de garantir leur anonymat dans l'étape suivante, des noms d'emprunt ont été choisis pour chacun d'entre eux.

2.6. L'analyse des informations

Cette étape a pour objectif de comparer les informations récoltées lors des différents entretiens avec l'hypothèse que nous avons formulée sur base de notre revue de littérature. Cette analyse se déroule en trois temps. Tout d'abord, nous avons retranscrit les entretiens et réalisé un bref résumé de chacun d'entre eux. Ensuite, nous avons reporté les verbatim des répondants dans une grille d'analyse, organisée par thématiques et par questions, afin de relever les convergences et les divergences des différents témoignages. Finalement, nous avons confronté ces résultats aux résultats attendus.

3. Analyse transversale

Après avoir mis en parallèle les témoignages de douze télétravailleurs du SPF ETCS, nous avons analysé ceux-ci en fonction de différents concepts et thématiques au cœur de ce travail de recherche. Nous allons d'abord nous intéresser aux profils de nos télétravailleurs, ensuite nous aborderons les dimensions d'autonomie et de contrôle ainsi que le concept de confiance. Nous clôturerons cette analyse en abordant l'impact de la crise du covid-19 sur les pratiques de télétravail.

3.1. La pratique du télétravail

Les personnes interrogées effectuent toutes du télétravail régulier depuis une à plusieurs années selon les cas. Nous nous sommes intéressés au processus permettant de devenir télétravailleur, à la fréquence à laquelle ils peuvent effectuer du télétravail en temps normal et finalement, nous nous sommes penchés sur les avantages et inconvénients qu'ils associent à cette pratique, ainsi qu'aux aménagements qu'ils souhaiteraient par rapport à l'organisation actuelle du télétravail classique.

3.1.1. Devenir télétravailleur

Avant d'effectuer du télétravail, il est nécessaire d'évaluer la faisabilité de celui-ci en lien avec le poste et la personne qui en fait la demande. Toutes les tâches ne peuvent s'effectuer à domicile et toutes les personnes pouvant prétendre au télétravail n'en bénéficieront pas forcément. En effet, les « tâches qui imposent la présence physique par leur nature ou la nécessité de manipuler des documents qui ne sont accessibles que sur le lieu de travail » sont considérées comme incompatibles avec le télétravail au SPF ETCS (Intranet). De plus, comme le précise l'article 5 de l'arrêté royal du 22 novembre 2006, « le fait, pour l'employeur d'organiser le télétravail dans un service ne lui crée aucune obligation de permettre à tous les membres du personnel de ce service d'y recourir ». Comme le précise la rubrique « Télétravail » sur l'intranet du SPF, et comme l'ont souligné trois collaborateurs interrogés, le télétravail est une forme d'organisation du travail qui est proposée au sein de l'organisation mais ce n'est ni un droit ni une obligation.

Le recours au télétravail s'évalue donc au cas par cas, puisque la décision d'autoriser effectivement celui-ci revient au chef fonctionnel ou au supérieur hiérarchique, d'après l'article 3 de l'arrêté royal précité. Inès nous a d'ailleurs confié que tous les services n'étaient pas égaux face au télétravail : « *D'un service à l'autre, il y a des différences. Il y a des chefs de service*

qui sont réticents à l'idée de laisser leurs collaborateurs faire du télétravail ». Dans le cas d'Anna, travaillant au secrétariat général, le télétravail est une pratique assez récente puisqu'elle n'en effectue que depuis 2017. Les tâches qu'elle réalise ne sont initialement pas compatibles avec cette pratique selon les règles au sein du SPF ETCS, mais la digitalisation croissante de ses tâches lui a permis de revendiquer du télétravail : « On en a discuté avec notre chef de service, pour voir si justement nos tâches étaient faisables à la maison, et pour voir aussi qu'il y ait toujours quelqu'un ici. Parce qu'en fait, on a encore pas mal de dossiers papiers. ».

Selon un guide mis à disposition des chefs de service, il leur est conseillé d'évaluer la demande de télétravail lors d'un entretien bilatéral, et de vérifier les tâches réalisables à domicile ainsi que le profil du collaborateur. Le travailleur est invité à faire le point sur ses tâches, ses motivations, ses compétences ainsi que sa situation à domicile, en prévision de cet entretien. Pourtant, seule la manageuse Géraldine nous dit évaluer la possibilité d'autoriser le télétravail lors d'un entretien :

C'est lors du premier entretien de fonctionnement, donc après trois mois d'entrée dans le service, qu'on évalue un petit peu si le collaborateur démontre assez d'autonomie pour pouvoir faire du télétravail. Si ce n'est pas le cas, on en discute et on postpose alors simplement la décision du télétravail à la fois suivante, après six mois, puis après neuf mois si nécessaire etc.

D'après les autres témoignages recueillis, cette procédure ne semble pas vraiment appliquée, ou de manière plutôt informelle. Anna raconte : « On a d'abord dû soumettre aussi un détail de nos tâches, pour qu'il se rende compte qu'on ait assez de travail pour une journée ». Pour d'autres personnes comme Mathieu ou Patricia, il n'a pas été nécessaire de justifier leur demande. Cette dernière nous répond : « On nous a juste dit bah voilà le formulaire est sur l'intranet, vous le complétez, vous le rendez ».

Cette formalité simplifiée pourrait se justifier par la nature des tâches dans certains services. En effet, huit des collaborateurs interrogés ont affirmé pouvoir réaliser 90 à 100% de leurs tâches à domicile, leur ordinateur étant leur principal outil de travail. Pourtant, mise à part la fonction occupée, certains traits individuels devraient aussi être pris en considération. D'après Nilles (1998), le télétravail n'est pas une pratique adaptée et bénéfique à tous les travailleurs. Certaines caractéristiques individuelles sont associées à une meilleure efficacité en télétravail telles que l'autonomie, la capacité à s'organiser, la diligence (O'Neill et al., 2009). Dans une note de service rédigée en 2016, à l'attention des chefs de service, il est notamment

recommandé que l'agent ait démontré les compétences suivantes pour accéder au télétravail : « être capable de travailler en équipe, agir de manière orientée service, faire preuve de fiabilité, faire preuve d'autonomie et d'autodiscipline, s'auto-développer et atteindre ses objectifs ». Notons que le terme fiable signifie « en qui ou en quoi on peut avoir toute confiance » (Le Robert).

En outre, les travailleurs avec une certaine ancienneté et une certaine expérience dans leur fonction, capables d'effectuer leurs tâches de manière relativement indépendante, sont plus aptes à télétravailler (Nilles, 1998). Henri nous confirme cela : « *l'application du télétravail, c'est quelque chose qui est proposé proactivement par le management (...) à la seule condition que les collaborateurs soient indépendants ou relativement indépendants dans l'exécution de leurs tâches* ». En effet, au sein du SPF, il est prévu que le télétravail ne soit pas une option avant au minimum six mois, pour s'assurer que la personne dispose de l'expérience nécessaire. Dans le service dont fait partie Patricia, le délai minimum avant l'instauration d'une convention de télétravail est de six mois, mais dans celui de David, la période est plus longue : « *en général, on attend un an qu'on ait fait ses preuves, qu'on voit comment on travaille* ». Cette pratique conseillée par l'organisation est en adéquation avec les recommandations de Walrave (2011). Lorsque cet auteur accompagne l'introduction du télétravail dans une organisation, les travailleurs sélectionnés ont six mois à un an d'ancienneté au minimum, afin que les managers puissent plus facilement juger leurs compétences et d'autre part, que leur socialisation organisationnelle ait déjà eu lieu.

Finalement, le télétravail est volontaire, ce qui implique que même si le télétravail est autorisé pour l'ensemble des membres d'un service, chaque travailleur pouvant obtenir une convention de télétravail est libre de choisir s'il en désire une ou non. Plusieurs personnes ont d'ailleurs mentionné des collègues ayant refusé l'opportunité de télétravailler pour diverses raisons : pas d'espace de travail à domicile, difficultés à se concentrer en dehors du lieu de travail, besoin de contacts sociaux quotidiens ou encore simplement parce qu'ils n'en ont pas envie. Cependant, la crise du covid-19 ayant forcé de nombreuses personnes à télétravailler, certains pourraient changer d'avis.

Concrètement, pour devenir télétravailleur, il existe des obligations légales telles que la rédaction d'une convention et quelques balises suggérées par l'organisation mais dans les faits, l'application de la procédure n'est pas uniforme. La seule constante semble être un minimum de six mois d'ancienneté afin de pouvoir effectuer une demande de télétravail.

3.1.2. Fréquence

Au sein du SPF ETCS, le télétravail peut être accordé de manière occasionnelle ou fixe mais il est également possible de recourir à ces deux modalités de manière complémentaire. Dans le cas du télétravail régulier, les jours sont fixés au préalable dans la convention et ne peuvent a priori pas changer, à moins de rédiger un avenant à cette convention. Dans le cadre du télétravail occasionnel, aucun jour n'est fixé dans la convention et l'autorisation doit systématiquement être demandée au chef de service. Cette option permet aux collaborateurs de réaliser du télétravail de manière ponctuelle, lorsqu'ils rencontrent des difficultés pour se rendre sur leur lieu de travail, par exemple. Il est également possible de combiner ces deux options, ce qui offre une plus grande flexibilité. C'est la configuration dont bénéficie Inès :

En temps normal, j'ai une journée fixe tous les vendredis mais de temps en temps, il m'arrive de prendre un deuxième jour occasionnellement. (...) Quand j'ai des desiderata personnels, des rendez-vous médicaux ou bien pour m'occuper de mes enfants tout simplement, quand je n'ai pas d'autres solutions.

Concernant le nombre de jours autorisés, il existe certaines limites fixées par l'arrêté royal du 22 novembre 2006. L'article 5 §4 précise qu'un travailleur ne peut effectuer plus de trois cinquième de son régime de travail en télétravail, sur une année. Par conséquent, le nombre de jours de télétravail par semaine est limité à trois pour un travailleur à temps plein, à deux dans le cas d'un régime à 4/5 et finalement, à un jour si le travailleur effectue plus d'un mi-temps mais moins d'un 4/5. Les personnes disposant d'un contrat à mi-temps ne sont a priori pas autorisées à télétravailler. Bien qu'aucune justification n'accompagne cet article 5, cette restriction fait écho à certaines réflexions constatées dans la littérature. Beauregard et al. (2019) recommandent que le télétravail ne dépasse pas deux à trois jours par semaine, pour n'en conserver que les avantages. En effet, il a été démontré par Gorden et al. (2008, cités dans Beauregard et al., 2019) que l'intensité du télétravail pouvait accentuer l'impact négatif de l'isolement d'un travailleur sur ses performances professionnelles. Comme le soulignait déjà Taskin (2006b), la distance physique induite par le télétravail à domicile s'accompagne d'une distance psychosociologique, qui peut avoir des effets indésirables sur le travailleur. Ce constat est également celui de Mathieu, à la suite de son expérience du télétravail à temps plein, en raison de la crise du covid-19 : « *maintenant qu'on est en full télétravail, il y a beaucoup plus d'inconvénients : par rapport aux collègues, par rapport à la productivité aussi. On remarque qu'au bout d'un certain temps, on bosse quand même beaucoup, beaucoup moins bien* ».

Parmi les douze personnes interrogées, cinq d'entre-elles - dont deux ont un régime à 4/5 - effectuent un jour de télétravail par semaine, avec de temps à autre un jour occasionnel en complément. Trois autres collaborateurs effectuent deux jours de télétravail fixes par semaine. Quant aux trois membres de la direction des amendes administratives (BCG), travaillant à temps plein, elles ont trois jours de télétravail fixes par semaine. Dans cette direction, Patricia nous apprend que *« la règle de base en fait, ce n'est pas le nombre de jours de télétravail, c'est le nombre de jours de présence à Bruxelles, c'est deux jours de présence à Bruxelles. »*. Il s'agit d'une particularité relative à cette direction. C'est un taux élevé de turnover qui a engendré la mise en place du télétravail. Laura nous précise d'ailleurs que le télétravail est directement indiqué dans la description de fonction dans la proposition d'emploi : *« quand on lance une sélection, c'est clair qu'on met un peu l'accent là-dessus parce que (...) ce sont des actions qui peuvent être très répétitives et qui peuvent lasser, mais c'est vrai que le télétravail compense aussi »*.

Finalement, la dernière personne que nous avons interrogée, une manageuse, effectue trois jours de télétravail occasionnels par semaine, au maximum. Elle explique ce choix par sa volonté d'être la plus flexible et disponible possible. Cela lui permet d'annuler ou de déplacer ses journées de télétravail à sa guise, lorsque sa présence est requise sur son lieu de travail.

Il ne semble donc pas y avoir de règles établies concernant les habitudes de télétravail, chaque service ou direction organise le télétravail sur base de considérations qui lui sont propres, dans le respect du cadre réglementaire imposé par le SPF. Chaque manager fixe une limite qui lui semble acceptable en termes de jours par semaine. Plusieurs de nos interlocuteurs ont mentionné l'impossibilité d'effectuer du télétravail dans certaines directions, en raison des réticences de plusieurs managers. Ayant choisi de n'interroger que des télétravailleurs, nous n'avons pu obtenir de témoignages de la part de ces personnes. Toutefois, l'une des collaboratrices a travaillé dans l'une de ces directions réticentes et nous dit ceci :

Pour eux, ceux qui font du télétravail, c'est forcément pour s'occuper de sa maison, pour s'occuper de son ménage, ce qui va à l'encontre de leur perception du travail. (...) En tout cas, moi je n'ai jamais pu faire du télétravail parce que c'était vraiment très, très, très problématique. Et pour finir, moi j'avais envie d'évoluer dans un autre service, où ils sont beaucoup plus ouverts.

3.1.3. Avantages et Inconvénients

Les divers avantages et les inconvénients du télétravail que nous ont énoncés nos interlocuteurs sont globalement en accord avec ceux qui ont été maintes fois relevés et décortiqués dans la littérature scientifique. Nous ne pouvons toutefois pas passer à côté de ces informations, essentielles pour évaluer l'avis et la satisfaction des télétravailleurs sur cette pratique.

3.1.3.1. Trajets domicile-travail

A une exception près, nos interlocuteurs prennent tous les transports en commun pour se rendre sur leur lieu de travail et l'avantage le plus cité est sans aucun doute l'économie des trajets domicile-travail. En effet, leur temps de trajets varie d'une heure à deux heures trente pour atteindre Bruxelles. Ce gain de temps est, selon les cas, dédié au sommeil, au travail, à la famille, aux tâches ménagères, etc. Comme le souligne Géraldine, « *quand on habite quand même assez loin, c'est clairement non négligeable de pouvoir dormir un petit peu plus* ». Quatre autres répondants sont du même avis : l'absence de trajets leur permet d'être moins fatigué. Ces différentes réponses rejoignent les propos de Walrave (2011) qui évoquait diminution des trajets comme un moyen de réduire notamment le stress.

Toutefois, Henri nous a fait part d'un léger inconvénient lié à l'absence de trajets, que nous n'avions pas retrouvé dans la littérature consultée. Le désagrément qu'il y associe, c'est la fusion entre le lieu de vie et de travail : « *vous n'avez pas cette période tampon entre la fin de votre journée de travail et votre retour à domicile* ». En effet, il accorde de l'importance à ce moment : « *disposer de cette période un peu de relaxation où on peut un peu parler d'autres choses avec ses collègues dans le train* ». Bien qu'il soit le seul à en avoir parlé, cela rejoint l'idée que les frontières peuvent parfois devenir floues entre la vie privée et la vie professionnelle lorsque les employés travaillent à domicile (Tremblay et Thomsin, 2012). Taskin (2006b) évoque en effet cette idée que le lieu de travail permet une séparation plus claire entre privé et professionnel.

3.1.3.2. Vie privée-professionnelle

Neuf personnes sur douze ont évoqué leur famille et leurs enfants, et parmi eux, cinq ont évoqué la conciliation et l'équilibre vie privée et professionnelle grandement facilitée par le télétravail. Mais plus que cela, deux mamans nous ont précisé que le fait de pouvoir passer plus de temps avec leurs enfants permettait pour Inès : « *un bien-être familial, un bien-être psychologique tout simplement* », et était pour Anna : « *une bénédiction au niveau de mon rôle*

de maman et quelque part ça joue énormément sur mon travail aussi ». Largier (2001) avait relevé le télétravail comme une opportunité de répartir son temps selon ses besoins personnels.

Seuls deux de nos interlocuteurs ont clairement évoqué la difficulté à séparer la vie privée de la vie professionnelle en temps normal, mais plusieurs l'ont évoqué dans le contexte particulier de la crise du Covid-19 où le télétravail s'effectuait à temps plein et où les enfants n'allaient plus à l'école.

3.1.3.3. Concentration et productivité

Cinq des personnes interrogées ont remarqué une meilleure concentration à domicile. Ils l'expliquent par l'absence d'interruptions, de distractions – la plupart partageant un bureau avec plusieurs collègues – mais aussi par la réduction de la fatigue ou du stress. Plusieurs réservent d'ailleurs les tâches nécessitant plus de concentration pour les jours de télétravail. Le travail à domicile apporte aussi un certain confort non négligeable pour certains.

La moitié des collaborateurs soulignent aussi, parfois à plusieurs reprises, le gain de productivité et d'efficacité, lié notamment au calme du domicile et aux échanges principalement effectués par mail. Pour Patricia, au bureau, *« on est tout le temps dérangé et donc je trouve qu'on est plus efficace quand on est en télétravail. On fait les mêmes choses beaucoup plus vite »*. Mathieu nuance son propos : *« la productivité est plutôt impactée positivement quand ce n'est qu'un jour par semaine »*. En effet, selon son expérience et celle de ses collègues, il dit remarquer qu'après une certaine période durant cette crise, ils travaillaient globalement moins bien.

3.1.3.4. Temps de travail

Dimitrova (2003) avait constaté que les télétravailleurs consacraient en général plus d'heures à leurs tâches professionnelles. En effet, quatre collaborateurs reconnaissent travailler plus d'heure à domicile que sur leur lieu de travail. Géraldine concède que c'est *« le côté pervers »* de cette pratique. Cependant, chacun semble avoir ses habitudes. Laura nous dit travailler moins à domicile : *« pourtant je suis plus efficace, en moins de temps, j'abats plus de travail à la maison qu'à Bruxelles »*.

Quant à Anna, elle estime que la flexibilité offerte par l'employeur encourage le télétravailleur à être plus disponible : *« je vois maintenant que je suis plus épanouie, je suis moins fatiguée, et donc je suis beaucoup plus réactive et limite plus encline à travailler plus tard »*. Il s'agit d'un *« échange de bons procédés »*. David est du même avis, il affirme que la flexibilité fonctionne dans les deux sens au sein de son service.

Concernant les horaires de travail, Henri est clairement en désaccord avec les propos précédents :

Le télétravail n'ouvre pas le droit au management de considérer que si vous êtes chez vous, vous allez pouvoir travailler plus d'heures que si vous étiez sur votre lieu de travail. En définitive, je considère même que c'est plutôt l'inverse puisque 'au niveau du télétravail vous fonctionnez plus au niveau des tâches.

En effet, le télétravailleur n'est pas supposé effectuer des heures supplémentaires à domicile, celles-ci ne pouvant être comptabilisées. Lorsqu'une personne effectue du télétravail, l'administration du personnel considère qu'elle a effectué 7h36 de travail sur sa journée, soit une journée complète, ni plus ni moins.

3.1.3.5. Flexibilité

Parmi les avantages souvent abordés dans la littérature, le télétravail est assimilé à un gain de flexibilité. Dimitrova (2003) considère que les travailleurs se détachent de certaines contraintes en travaillant à domicile, de temps et de lieu, ce qui leur offre une certaine autonomie dans leur organisation. Nos interlocuteurs l'évoquent de différentes manières : c'est un « *gain de souplesse* » pour Catherine, un avantage organisationnel pour Laura et Monique.

Toutefois cette flexibilité et cette possibilité de s'organiser selon ses propres contraintes peut avoir son revers. Lorsque nous demandons à Delphine si elle voit des désavantages à télétravailler, elle nous répond : « *je dirais la discipline qu'il faut s'imposer quoi pour travailler* ».

3.1.3.6. Isolement social

Selon leur propre expérience, les personnes interrogées se sont toutes accordées pour dire que le télétravail, en temps normal, avaient peu d'inconvénients. Cependant, ils ont presque tous évoqué le manque de contacts sociaux et de moments d'échange en face à face.

Patricia, effectuant du télétravail trois jours par semaine, reconnaît que dans leur service « *c'est parfois une relation... un peu électronique* ». Comme le disait Largier (2001), le télétravail tend à diminuer les contacts mais aussi à les rendre succincts. Inès raconte :

J'ai l'impression qu'il y a une espèce de tradition, quand quelqu'un est en télétravail, les gens n'osent pas déranger. On veut laisser les gens tranquilles. Et si quelqu'un est en télétravail et que j'ai une question, je me dis ce n'est pas grave je vais le voir demain, je vais attendre de le voir.

Le fait d'attendre d'être sur le lieu de travail pour discuter et poser des questions à un collègue semble effectivement être une pratique courante, évoquée par cinq personnes sur douze. Cela réduit donc les contacts aux urgences et pourrait engendrer un sentiment d'isolement chez certaines personnes.

Finalement, Catherine regrette que certaines informations échangées au détour de conversations informelles sur le lieu de travail ne lui soient pas toujours transmises : « *on a l'impression (...) d'être un peu moins impliqué* ». Toutefois, le désengagement des travailleurs apparaîtrait plutôt chez les personnes expérimentant le télétravail de manière très fréquente (Beauregard et al., 2019), ce qui n'est pas le cas de Catherine qui n'effectue qu'un jour par semaine.

Néanmoins, après avoir demandé si leur réponse était liée au télétravail classique ou à la période de crise, ils ont majoritairement reconnu que c'était plutôt l'aspect intensif doublé du confinement qui avait impacté leur ressenti. Plusieurs répondants précisent qu'ils ne pourraient pas effectuer plus de deux à trois jours de télétravail, en temps normal, pour conserver ce lien social avec leurs collègues. La période de crise leur aura donc fait prendre conscience qu'au-delà d'un certain nombre de jours, le télétravail pourrait leur être moins bénéfique. Bien que des alternatives aient été mises en place dans certains services (groupes WhatsApp, discussion via le chat Skype, instauration d'une pause-café virtuelle quotidienne), plusieurs collaborateurs ont précisé être des personnes sociables, ayant besoin de voir et de discuter avec leurs collègues en présentiel.

3.1.4. Satisfaction

Lorsque nous leur demandons si, s'ils en avaient l'opportunité, ils changeraient quelque chose à l'organisation du télétravail telle qu'elle était avant la crise, tous s'estiment satisfaits des conditions actuelles et certains se considèrent même comme chanceux. Plusieurs d'entre eux évoquent des améliorations qui pourraient être apportées, mais qu'ils ne considèrent pas comme indispensables : obtenir un jour de télétravail occasionnel en complément, obtenir un deuxième, un troisième voir un quatrième jour fixe selon leur régime actuel de télétravail, pouvoir effectuer du télétravail à temps plein lorsque le travailleur est sous certificat médical ou encore fournir plus de matériel pour le confort du télétravailleur. A ce stade, aucun d'entre eux n'évoque un éventuel manque d'autonomie ou un surplus de contrôle.

Selon les services, l'organisation varie et donc les niveaux de satisfaction varient également. Globalement, tous considèrent que le télétravail est positif pour eux et que cette

pratique fonctionne plutôt bien au sein de leur service respectif. Géraldine nous dit : « *l'expérience me montre vraiment à quel point le télétravail est, est un plus en fait. (...) super positif et encore une fois, en tant que cheffe mais également en tant que travailleuse* ». Ce constat l'a poussé à étendre le télétravail jusqu'à trois jours par semaine dans son service, à l'issue de la crise. Mello (2007) affirme qu'il est important que le manager soit convaincu des avantages du télétravail et qu'il comprenne cette pratique pour assurer son fonctionnement, ce qui est visiblement le cas de Géraldine.

Mis à part les nombreux avantages partagés par les personnes interrogées, notre hypothèse est que les télétravailleurs sont satisfaits lorsque leur manager leur fait confiance, donc que leur pratique du télétravail leur permet de gagner en autonomie, tout en n'étant pas compensé par une surveillance du management. Nous allons donc nous intéresser à l'autonomie et la liberté vécue par nos répondants.

3.2. L'autonomie

Si l'on en croit Mello (2017), l'absence de supervision directe induite par le télétravail amènerait les télétravailleurs à être plus indépendants et autonomes dans leur travail. Toutefois, lorsqu'une organisation multiplie les balises encadrant le télétravail, le sentiment d'autonomie du télétravailleur peut se voir diminuer (Sewell et Taskin, 2015). Nous avons donc interrogé les collaborateurs sur les changements qu'ils constatent entre le télétravail et le travail à domicile, sur les balises qu'ils leur sont imposées, ainsi que sur l'éventuelle liberté supplémentaire permise ou vécue en télétravail.

Le terme autonomie ou autonome n'a pas été cité par les collaborateurs dans le cadre des questions s'y rapportant mais plutôt lorsque nous évoquions leur relation avec leur manager ou les pratiques de contrôle. En effet, ces concepts se comprennent notamment en relation l'un avec l'autre.

3.2.1. Modalités

D'après tous nos interlocuteurs, peu de balises leur sont imposées. Ils ont l'obligation d'être joignable entre 9h et 12h ainsi qu'entre 14h et 16h, par téléphone. Ces horaires sont inscrits dans leur convention de télétravail (A.R. 22/11/2006). Pour David, travaillant dans le service ICT, l'horaire de disponibilité repris dans la convention de travail est différent : « *On choisit nos heures, notre horaire est fixe quand on télétravaille c'est 8h-16h d'office... ou alors ça peut être 9h-17h selon le choix de la personne.* ».

Toutefois, comme nous l'indique Patricia et Catherine, il est toujours possible de dévier leur ligne skype sur leur gsm. Cette contrainte de disponibilité peut donc être adaptée en cas d'imprévu, afin de ne pas être coincée devant leur écran. Charlotte, manageuse, se considère comme assez souple à ce sujet : *« les collaborateurs doivent juste être joignables et s'il y a un rendez-vous pendant les heures imposées, ils me préviennent et c'est bon pour moi ! »*.

Dans certaines divisions, il est interdit de placer les jours de télétravail fixes le mardi et le jeudi, de manière à avoir tous les collaborateurs présents au bureau en même temps. Pour d'autres, il n'y a pas de restrictions mais Catherine pense que cela pourrait être une bonne chose d'imposer des jours de présence pour tous, afin de faciliter les réunions et les échanges inter et intra services.

Le lieu de télétravail doit être défini à l'avance mais il est possible de renseigner plusieurs adresses. Les télétravailleurs sont conscients que la précision du ou des lieux est plutôt liée à une question d'assurance et de sécurité. Cependant, Patricia précise : *« si j'ai un problème de connexion je peux aller chez mes parents, chez ma voisine, c'est ok. On le communique et ça ne fait pas l'objet d'une grande demande »*.

Concernant les tâches, mis à part des choix personnels ou techniques de traiter tel ou tel dossier à domicile plutôt que sur le lieu de travail, ils sont libres de s'organiser comme bon leur semble. Ils ont évidemment des deadlines et des objectifs à respecter mais le télétravail n'a pas d'impact sur ceux-ci. Pour Géraldine, manageuse, il n'y a pas de différenciation à faire entre présentiel et télétravail : *« Ils ont leurs objectifs au début d'année, ils les connaissent, ils savent ce qu'ils doivent atteindre, et donc c'est dans ce sens-là que pour moi, le télétravail et le présentiel... le présentiel ne montre aucune différence en fait »*.

En évoquant les modalités, deux collaborateurs nous ont dit devoir rendre des comptes quotidiennement sur le travail effectué à domicile, mais cet aspect-là sera évoqué dans la section dédiée aux pratiques de contrôle.

Les contraintes de jours ou d'horaire de disponibilité semblent bien acceptées, les collaborateurs comprennent que ces modalités sont nécessaires pour faciliter la communication et l'organisation du travail d'équipe. Aucun d'entre eux n'a émis de commentaires particuliers ou négatifs vis-à-vis de ces règles. Plusieurs ont d'ailleurs commencé par dire qu'il n'y avait pas de vraiment de contraintes. Par conséquent, les balises qui leur sont imposées ne semblent pas *a priori* réduire leur autonomie, ou ne sont pas vécues comme telles, comme pouvait le

suggérer Sewell et Taskin (2015). Quoiqu'il en soit, l'autonomie peut prendre place dans un cadre avec des contraintes (Cousin, 2004), tant qu'il permet une certaine flexibilité.

3.2.2. Sentiment de liberté

L'un des principaux changements constatés en télétravail est l'organisation quotidienne des répondants. Même si Henri et Mathieu précisent garder autant que possible le même rythme qu'au bureau, Delphine ou Catherine nous disent s'accorder plus de souplesse sur les horaires et s'organiser selon leurs besoins. D'après Pontier (2014) et Dambrin (2014), il s'agit bien d'une forme d'autonomie offerte par le télétravail.

La communication est également adaptée, et semble offrir une certaine liberté. Lorsqu'une demande leur parvient par mail, il leur est possible de la traiter au moment où ils le souhaitent, contrairement à une requête orale sur leur lieu de travail. Laura nous dit d'ailleurs que l'avantage de recevoir les questions par voie électronique c'est de pouvoir les mettre de côté et de choisir le moment pour y répondre, contrairement aux appels ou aux visites dans son bureau, qui finissent par dévier sur des conversations personnelles. Les contacts maintenus en télétravail sont ceux uniquement essentiels, ce qui permet plus de souplesse.

Pour Marie, le télétravail permet d'être plus à l'aise : *« C'est ça que j'aime bien aussi en télétravail, c'est que je gère mon temps comme je l'entends »*. Elle nuance tout de même son propos car elle s'estime assez indépendante sur son lieu de travail également : *« Je le fais aussi au bureau, mais au bureau, tu peux être sollicité par x, y, z, et tu risques d'avoir plus de stress parce que ce que tu avais prévu de faire dans ta journée, tu n'es pas sûre que tu arriveras à le faire parce que tu peux être perturbée par telle ou telle chose »*. Trois autres interviewés précisent également que cette liberté n'est pas typique du télétravail. Mathieu nous dit : *« On ne va pas se mentir, on a déjà quand même pas mal de liberté quand on est en présentiel, on prend des pauses quand on veut, etc. »*. Inès et Anna ont tenus des propos similaires. D'autres collaborateurs estiment être chanceux d'être aussi libres, notamment Patricia : *« on a de la chance à ce niveau-là, ils sont très coulants sur l'organisation du télétravail. On fait comme on veut, comme on peut »*. Cette réflexion laisse entendre que tout le monde n'est pas logé à la même enseigne au sein du SPF, ce qui nous sera répété à plusieurs reprises.

Des individus autonomes, selon Deci et Ryan (1987), peuvent choisir comment atteindre un objectif, lorsqu'ils évoluent dans un cadre flexible et non rigide. Cela n'est donc pas typique du télétravail, comme nous l'ont fait remarquer plusieurs répondants, même s'ils reconnaissent que cette pratique leur offre une liberté supplémentaire. Pour Laura, manageuse, la liberté est

inhérente au télétravail : « *C'est le principe, c'est d'être libre, d'avoir une liberté de travail et d'être juste évalué sur les objectifs atteints ou non* ».

Concernant les tâches et procédures, Delphine a notamment souligné ne pas avoir de marge de manœuvre. En effet, selon les missions qui leur sont attribuées, les collaborateurs sont parfois contraints au respect de consignes précises, comme c'est le cas pour le service des amendes administratives. Dans ce cas, les travailleurs ont peu d'autonomie selon la définition d'Hackman et Oldham (1980, cités dans Francoeur, 1999) qui la considèrent en lien avec la liberté laissée dans la réalisation des tâches. Une part d'autonomie est directement liée au travail d'un individu (Dambrin, 2004), indépendamment du lieu où il l'effectue, et cette part varie fortement d'un répondant à l'autre.

Malgré cela, la possibilité d'organiser leur journée, l'ordre de leurs tâches ou encore leur temps de pause comme ils le souhaitent est très appréciée par tous les collaborateurs. Même si certains estiment garder un rythme similaire en télétravail, ils ont le choix et c'est ce qui importe dans le vécu de l'autonomie (Deci et Ryan, 1987). De plus, pour Cousin (2004), se libérer des contraintes de temps est déjà synonyme de liberté et d'autonomie.

En mettant en parallèle la définition de l'autonomie de Chanlat (2003, dans Pontier, 2014, p.33) avec les témoignages de nos interlocuteurs, ils ressentent cette autonomie dans le cadre du travail mais tout particulièrement du télétravail. La première partie de la définition est la suivante : « L'autonomie peut se définir comme la capacité de l'individu à initier et réguler ses propres actions... » et fait écho aux propos d'Inès : « *on est libre d'organiser notre jour de télétravail comme on le souhaite.* ». La seconde partie de la définition de Chanlat (2003) : « ...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. » peut être illustrée par les propos d'Henri. Il nous dit : « *Ça vous responsabilise à prendre des décisions, à arbitrer sur ce qui est prioritaire et sur ce qui ne l'est pas...* ».

Le terme autonomie a été peu utilisé par les collaborateurs, cependant les termes « libre », « liberté » ont été cités par l'ensemble des collaborateurs et le terme « indépendant » par la moitié d'entre-deux, lorsqu'ils évoquaient leur pratique du télétravail et leur vécu de celui-ci. Ces termes sont largement considérés comme des synonymes de l'autonomie.

3.2.3. Avis du management

Le soutien à l'autonomie de la part des managers est crucial pour la satisfaction de ce besoin chez les travailleurs (Deci et al., 1989, cités dans Gagné et Deci, 2005). Ce soutien du

manager peut se traduire par l'opportunité laissée aux travailleurs de faire des choix et par l'encouragement à prendre des initiatives, au lieu de les pousser à agir d'une certaine manière. Géraldine, manageuse, nous dit : « *j'ai la chance finalement d'avoir une équipe qui est très autonome* » et précise qu'elle n'a pas besoin d'être derrière eux et qu'elle ne souhaite pas les mater. Quant à Laura et Charlotte, les deux autres manageuses interrogées, elles prônent également l'indépendance de leurs collaborateurs, tout en se montrant disponibles dès que quelqu'un en ressent le besoin. La capacité à être autonome fait d'ailleurs partie des compétences qu'elles considèrent toutes les trois comme indispensable pour qu'une personne puisse effectuer du télétravail. Cette pratique peut donc engendrer un gain d'autonomie mais l'autonomie démontrée par une personne est initialement ce qui lui permettra l'accès au télétravail.

Comme nous l'avions déjà évoqué dans la première partie de ce travail, l'autonomie est considérée comme un vecteur de motivation, de performance et de bien-être pour les travailleurs. Cela semble se confirmer, puisque la plupart des personnes interrogées ont associé la liberté d'organisation à une meilleure performance et à un plus grand confort de vie. Par extension, nous supposons que cette autonomie engendre aussi une certaine satisfaction. Il est désormais temps de se pencher sur le concept de contrôle, la seconde dimension que nous associons à la confiance, afin d'évaluer ce qui est mis en place pour surveiller ou non les télétravailleurs.

3.3. Le contrôle

Pour rappel, le contrôle consiste en différents mécanismes ayant pour objectif d'influencer le travail des individus vers la réalisation des objectifs de l'organisation (Snell, 1992, cité dans Groen et al., 2018). Dans le cadre de cette recherche, il s'agirait plutôt des mécanismes instaurés par le manager direct afin de s'assurer que les collaborateurs travaillent à la réalisation des objectifs de l'équipe.

Un des enjeux souvent associé à la pratique du télétravail est la perte du contrôle direct sur les travailleurs, qui ne sont plus présents physiquement sur leur lieu de travail. Dans le cas du SPF Emploi, le télétravail est limité à trois jours par semaine au maximum et ce n'est pas le cas de figure le plus répandu. Selon les chiffres de 2017, seuls 14,92% des télétravailleurs réguliers effectuent trois jours de télétravail par semaine, contre 27,07% pour deux jours et 58,01% pour un jour. Par conséquent, les télétravailleurs sont partiellement voire

majoritairement présents au bureau, au cours d'une semaine de travail classique. Les managers ne perdent donc pas totalement leur équipe de vue. Toutefois, comme nous l'a justement souligné Géraldine, une manageuse qui a choisi de ne pas effectuer de contrôle direct, il n'est jamais possible de savoir exactement ce que les collaborateurs font, qu'ils soient au bureau ou à domicile. Néanmoins, Henri estime que le contrôle par les pairs a un impact non négligeable : *« le collaborateur qui est dans son bureau qui ne fout rien, il est très vite vu par ses collègues et il aura beaucoup moins tendance à ne rien foutre dans un bureau avec ses collègues que chez lui. »*.

Parmi les moyens existants pour pallier la perte de visibilité, nous avons relevé dans la littérature les pratiques suivantes : le renforcement des règles encadrant les tâches, la surveillance via les TIC, l'intensification de la communication, ou encore l'évaluation par les objectifs et la confiance. Concernant les règles et les modalités, celles-ci nous ont paru bien acceptées par les travailleurs, qui n'ont pas émis de remarques particulières ou négatives à leur égard. Mais qu'en est-il des autres moyens de contrôle existants ?

3.3.1. Surveillance via les TIC

En abordant le sujet de la surveillance, tous les télétravailleurs considèrent que la surveillance des temps de connexion au VPN ou à certaines plateformes est certainement possible mais que cela ne se fait pas au sein du SPF Emploi. Selon David (ICT), *« Ils peuvent le faire, et peut-être qu'ils le font. Mais ça ne fait pas partie de la philosophie »*. Cinq autres collaborateurs nous ont donné une réponse très similaire mais Mathieu est plus catégorique et affirme que leur temps de connexion n'est absolument pas surveillé. Catherine nous dit, à propos d'une éventuelle consultation de leur historique de navigation : *« je pense que la politique de la maison, c'est de laisser à tous l'accès aux réseaux sociaux, il n'y a pas de contrôle »*. Patricia considère qu'une surveillance de sa connexion au VPN serait inutile et non représentatif de son travail, puisqu'elle ne travaille pas en permanence via celui-ci. Elle précise tout de même, par rapport à cette absence de vérification : *« on a de la chance à ce niveau-là »*.

A une exception près, aucun collaborateur ne nous a fait part de son avis sur ce genre de surveillance. Quant à Monique, elle affirme avoir connu cela chez un employeur précédent : *« ça a créé un climat vraiment malsain, et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle je suis partie, honnêtement (...) Moi ça va à l'encontre de mes valeurs, d'espionner ses collaborateurs... »*. Cet exemple ne fait pas référence au télétravail en particulier mais cela prouve que ce genre de pratique peut réellement exister au sein de certaines organisations et peut avoir un impact négatif sur les employés.

Dans certains services, il existe des boîtes mails générales, utilisées par plusieurs personnes. Anna, par exemple, sait que son manager a accès aux mails qu'elle et ses collègues traitent : *« s'il veut aller contrôler il peut, il nous fait confiance donc il ne le fait pas mais s'il le voulait, il pourrait »*.

Selon trois répondants, il serait possible de recevoir des visites ou des coups de téléphone pour s'assurer qu'ils soient bel et bien disponibles mais aucun d'eux n'a jamais fait face à ce type de contrôle. Mathieu témoigne avoir déjà reçu un appel de son chef de service, qui a commencé par préciser que ce n'était pas un appel de contrôle. Deux autres personnes racontent également que leur manager commence par leur demander si elles ne sont pas occupées lorsqu'il les appelle et qu'elles sont en télétravail. Laure nous dit : *« quand il m'appelle il me demande s'il ne me dérange pas, ça me fait toujours un peu rire, je suis même parfois un peu... bah non, non c'est normal »*. La surveillance par les TIC ne semble donc pas être une mesure utilisée par les managers, ou du moins pas dans les huit équipes différentes dont font partie nos répondants.

3.3.2. Communication entre télétravailleur et manager

Tous sont unanimes, ils ne communiquent pas particulièrement plus lorsqu'ils sont en télétravail. La plupart d'entre eux précisent communiquer avec leur manager en fonction des besoins et des questions, et lorsque cela ne peut pas attendre d'être réglé au bureau lors d'un échange en face à face. Les échanges sont donc généralement moins nombreux durant leur(s) jour(s) de télétravail.

Cependant, deux collaboratrices précisent mettre souvent leur manager en copie de leur mail. Pour Catherine, cela permet à sa manageuse de voir ce qui est fait et ce qui ne l'est pas parmi les tâches qui incombent à l'équipe mais également d'obtenir un avis ou une validation si nécessaire. Pour Monique et Inès, l'objectif est différent. La première cherche à prouver qu'elle travaille à sa manageuse, bien que celle-ci ne lui ait pas demandé :

Quand j'envoie par exemple un document que j'ai réalisé, un rapport ou une note à telle personne, indépendamment du président, je mets ma chef en copie comme ça elle voit que j'ai eu contact avec telle personne, que j'ai fait telle chose pour telle personne et comme ça elle voit que je travaille et que je ne passe pas mon temps à ne rien faire.

Cela vient de sa propre initiative, et elle insiste : *« j'ai besoin qu'elle sache ce que je fais »*. Ce comportement est évoqué par Taskin (2003) comme un moyen de rendre visible le travail effectué à domicile. Cette multiplication des contacts de la part du télétravailleur peut

aussi être un moyen de démontrer sa disponibilité. C'est d'ailleurs dans cette optique que la seconde, Inès, nous explique répondre à ses mails immédiatement après les avoir reçus : *« je me sens obligée par contre quand je suis en télétravail d'être joignable constamment, c'est-à-dire je suis disponible, je réponds aux mails dans les minutes qui suivent alors que quand je suis au bureau le mail il peut attendre »*. Elle s'impose ce comportement à elle-même car elle se sent obligée de prouver qu'elle est à son poste de travail, elle nous avoue répondre à ses mails même durant le temps de midi : *« Ici pendant le confinement, ça a été horrible parce que je ne prenais pas de pause »*. Dans ce cas-ci, il ne s'agit pas d'une intensification des échanges mais bien d'une attitude qu'elle s'impose et d'une forme d'intensification du travail puisque cela l'amène à ne pas prendre de réelles pauses. Dans les deux cas précités, il s'agit d'une initiative personnelle et non d'une demande managériale.

3.3.3. Compte rendu

Parmi les personnes interrogées, la plupart affirment n'avoir aucun compte à rendre à leur manager lorsqu'ils sont en télétravail, mais deux d'entre eux doivent communiquer à leur manager sur les tâches effectuées à domicile. Catherine nous dit devoir poster un compte rendu journalier sur leur plateforme de partage de documents, en indiquant les différentes tâches réalisées : *« ... on le met dans notre dossier. La cheffe va voir ou pas, je pense entre nous qu'elle ne vérifie jamais »*. Elle nous dit avoir oublié de le compléter certains jours mais qu'il ne lui a jamais été réclamé. Quant à Mathieu, il doit remplir une time sheet, chaque fin de journée : *« c'est un petit document Word où on inscrit ce qu'on a fait le matin, ce qu'on a fait l'après-midi, quand on a commencé, quand on s'est arrêté. On l'envoie au boss, qui ne la lira jamais mais on le fait quand même »*. Lorsque nous lui demandons son avis sur cette pratique, il répond : *« Moi je ne vais pas m'en plaindre honnêtement. Parce que du coup, ça veut dire qu'ils ne contrôlent pas mon activité exacte sur l'ordi »*. Il a d'ailleurs avoué indiquer généralement des horaires classiques, même lorsqu'il travaille le soir plutôt que l'après-midi, et il s'assure que le nombre d'heures ainsi que les tâches renseignées soient bel et bien effectuées. Concernant l'objectif derrière ce dispositif de compte rendu, tous deux sont du même avis : ils supposent que ce système a été mis en place pour servir de preuves en cas de doutes ou d'abus de certains collaborateurs. Ils s'accordent également sur la faible probabilité que leur manager prenne le temps de consulter ce document, pour chaque membre de l'équipe. Ils n'ont pas émis de réserve particulière par rapport à ce système, qui a priori ne semble pas très contraignant.

Pendant la crise, il a été conseillé aux managers de réclamer un petit rapport quotidien à leurs collaborateurs, afin de s'assurer que chacun ait bien suffisamment de travail. Dans les

faits, la décision d'instaurer cette pratique fut laissée à la discrétion des chefs de service. Trois répondants ont dû rendre compte de leur travail. Anna devait envoyer un mail récapitulatif des tâches effectuées. Quand nous l'interrogeons sur l'objectif de cette mesure, elle nous dit : « *Je pense que c'est aussi pour voir si on a vraiment suffisamment de travail pour combler des journées entières* ». Malgré qu'elle considère cela comme du contrôle quantitatif, elle le perçoit de manière positive : « *si ça peut me permettre d'avoir un jour en plus, quelque part je n'ai rien à cacher. Donc c'est même plutôt pas mal, quelque part ça prouve que la deuxième journée qu'on demandait depuis un moment, peut se justifier* ». Plusieurs travailleurs nous ont parlé de cette mesure, qui n'avait pas été instaurée chez eux. Henri précise qu'au sein de son service : « *ce n'est pas du tout la chasse aux sorcières, je n'ai pas du tout l'impression d'être fliqué* ». Il assimile donc la remise d'un compte rendu à un moyen de surveillance. Cela démontre qu'une même mesure peut être perçue de manière très différente selon les individus.

Quant à David, il recevait un appel de son manager le lundi matin afin de savoir ce qui était au programme de sa semaine de travail et le vendredi pour savoir ce qui avait été fait. Selon lui, cette pratique n'était pas un moyen de surveiller les collaborateurs mais plutôt de faire un état des lieux des différents projets en cours.

Deux autres collaboratrices ont dû faire part du travail effectué durant la semaine ainsi que du programme de la suivante, au cours d'une réunion skype hebdomadaire. Selon l'une d'entre elles, « *c'était beaucoup moins lourd que d'envoyer un message tous les jours, et ça fonctionnait très bien* ». La seconde a également dit préférer faire un bilan au cours d'une réunion d'équipe à l'envoi d'un rapport journalier et a qualifié cette pratique d'encadrement nécessaire et non de contrôle.

Toutes les personnes devant rendre compte de leur télétravail nous ont donné leur perception de cette pratique mais ils ont systématiquement utilisé des expressions tels que « à mon avis » ou « je pense que ». Cela signifie que le but de ces pratiques ne leur a pas été clairement expliqué au départ, mais ils n'ont pas émis de réserve ou d'avis négatif à leur sujet. Néanmoins, les personnes ne devant pas rendre de compte semblent avoir une opinion négative sur cette pratique.

Du point de vue des manageuses, deux sur trois recevaient un mail, soit quotidiennement soit hebdomadairement, sur le travail effectué. Au sein du service de Charlotte, la demande de compte rendu émanait de la chef de service. Elle a donc reçu un bref mail quotidien de sa collaboratrice, qu'elle n'a jamais lu : « *je n'ai pas voulu contredire cette directive qui venait de plus haut (...) un jour, elle a simplement écrit 'voir agenda Outlook' où elle indiquait*

« systématiquement son programme de la journée et ça m'allait très bien ». Elle précise apprécier ce système d'agendas partagés, qui n'est pas un moyen de surveillance mais qui peut servir de preuves en cas de plainte ou de contestation. Quant à Laura, en concertation avec ses collègues manageuses, elles ont demandé à leurs collaboratrices de leur communiquer une fois par semaine les numéros des documents rédigés. Le but de cette demande était de répartir équitablement les dossiers entre les manageuses. En effet, leur travail découle immédiatement de celui effectué par leurs subordonnées en amont, il leur est donc essentiel de savoir ce qui a été fait. Il n'y avait donc pas une vocation de contrôler le travail réalisé.

3.3.4. Evaluation

Concernant le système d'évaluation, tous nous disent que leur travail n'est pas évalué en fonction du télétravail, le processus est assez formel et identique pour tous. Un cycle d'évaluation se déroule sur une année. En début d'année, chaque collaborateur réalise un entretien de planning avec son manager, durant lequel ils répertorient ensemble les actions devant être effectuées ainsi que les formations à suivre qui s'inscrivent dans un plan de développement personnel. En fin d'année a lieu l'entretien d'évaluation pour faire le point sur les objectifs atteints ou non. A l'issue de cet entretien, une mention est attribuée au travailleur : exceptionnel, répond aux attentes, à améliorer ou insuffisant. Chaque partie peut faire des remarques ou corrections et doit finalement signer l'évaluation.

Entre ces deux rencontres, il est possible de prévoir des entretiens de fonctionnement à l'initiative de chaque partie, afin d'adapter les objectifs si cela est nécessaire et motivé, ou de discuter de l'avancement des projets ou des éventuels problèmes rencontrés. L'évaluation porte sur des objectifs qualitatifs ou quantitatifs, des indicateurs et des deadlines selon les tâches liées à la fonction occupée. Par exemple, les collaboratrices du service des amendes administratives ont un objectif quantitatif de décisions à réaliser par an et un délai de traitement des dossiers à respecter. Pour d'autres collaborateurs, les objectifs sont plutôt qualitatifs. Ils peuvent, par exemple, être liés à la satisfaction de leurs « clients », à savoir d'autres collaborateurs pour lesquels ils réalisent des projets.

Les collaborateurs interrogés semblent globalement satisfaits par ce système d'évaluation, plusieurs d'entre eux estiment que cela rend bien compte de la réalité de leur travail. Selon Monique, une évaluation annuelle permet une plus grande autonomie :

Tu sais ce que tu as à faire sur ton année, tu sais que tu dois avoir fait tout ça avant la fin de ton année donc tu sais suivre ce qui a été fait, ce qui ne l'a pas été, et alors si tu

as oublié de faire quelque chose, tu peux vite te rattraper (...) On est plus libre pour gérer son temps et son travail.

L'évaluation annuelle peut donc contribuer à l'autonomie du travailleur, qui se traduit notamment par la capacité à s'auto-organiser pour atteindre ses objectifs (Everaere, 2016). En outre, le fait que les objectifs soient définis par le manager et le collaborateur dans le cadre d'un échange peut aussi contribuer aussi au sentiment d'autonomie et évite, selon Pontier (2014) que le manager ait besoin de contrôler la façon dont le travailleur organise son travail.

Patricia nous dit que l'évaluation est une forme de contrôle mais qui porte uniquement sur les résultats. Elle considère d'ailleurs que c'est la seule manière dont on peut évaluer le télétravail :

Je pense que ce n'est que comme ça que le télétravail peut marcher, c'est-à-dire qu'il faut que les dirigeants puissent sortir de l'idée de contrôler le travail, l'organisation du travail, la présence au travail pour ne s'attacher plus qu'aux résultats. Limite il faut se dire peu importe comment s'est fait, du moment que les objectifs sont atteints.

Walrave (2011) considère d'ailleurs l'évaluation sur base d'objectifs et de résultats comme une caractéristique organisationnelle indispensable au succès du télétravail. Les moyens d'encadrer et d'évaluer les travailleurs doivent évoluer avec les nouvelles façons de travailler.

3.3.5. Avis du management

Les trois manageuses que nous avons interrogées sont unanimes sur un point : le télétravail ne donne pas lieu à un contrôle ou à une évaluation différente. Les collaborateurs sont traités de la même manière, indépendamment du lieu d'où ils travaillent. Bien qu'aucune d'elles ne prônent le contrôle, elles ont toutes des moyens de contrôler ou de vérifier le travail effectué par leurs subordonnés, qu'elles utilisent ou non. Ces trois personnes sont également des télétravailleuses, elles ont donc l'expérience de cette pratique.

Laura se doit de s'assurer que certaines tâches soient bien réalisées dans les délais impartis et par la nature de ses tâches, elle a toujours un œil sur le travail effectué par ses collaboratrices puisqu'elle signe les décisions rédigées par celles-ci : « *Le contrôle il est quantitatif et qualitatif...* ». Quant à Géraldine, elle nous dit surveiller plutôt le travail des nouveaux collaborateurs mais aussi vérifier que le travail a bien été effectué en général car cela fait partie de son rôle : « *Tout ce que mes collaborateurs font, je le contrôle. Parce que j'ai la*

responsabilité finale... ». Après avoir parlé à plusieurs reprises d'encadrement, nous l'interrogeons sur le choix de ses mots et elle nous répond :

Je n'utilise pas le mot contrôle parce qu'il n'y a pas vraiment une volonté d'un contrôle particulier. C'est juste que le contrôle est là, et finalement c'est peut-être dépendant hein. C'est peut-être parce que le contrôle est là en permanence qu'on ne ressent pas ce besoin d'en plus avoir un contrôle, puisque de toute façon il est là.

Quant à Charlotte, elle est plus catégorique et s'oppose au contrôle et à la surveillance. Elle estime que « *quelqu'un qui glande au bureau glandera aussi chez lui. Quelqu'un qui fait des pauses pour glander sur Facebook toutes les heures, si le travail est fait, aucun problème de faire des pauses* ». Toutefois, elle précise avoir toujours une vue sur le travail effectué dans le cas de leur collaboration, mais elle n'est pas dans une optique de contrôle. Elle dit pratiquer le management par exception : « *Tant que tout se passe bien, ça ne sert à rien de surveiller* ».

Bien que ces manageuses soient opposées au management directif, elles précisent que ce n'est pas le cas de tous les chefs et que l'organisation ainsi que le contrôle du télétravail est assez différent d'une équipe à l'autre. Géraldine regrette cette diversité des pratiques et le manque de cadre imposé par le SPF : « *j'ai été demandeuse, mais c'est à la discrétion de chaque chef d'équipe (...) Je sais que dans certains autres services, ils sont extrêmement stricts, limite rigides sur la question* ».

Globalement, les collaborateurs n'ont pas l'impression d'être très contrôlés et semblent accepter les moyens par lesquels ils sont évalués. Ils sont conscients que l'atteinte de leurs objectifs doit être jaugée. Henri estime d'ailleurs que l'absence de contrôle est conditionnée par l'atteinte des objectifs : « *Ok on te propose du télétravail, on te propose de ne pas contrôler mais t'as intérêt (...) à quand même faire ton travail quoi. Sinon c'est clair qu'à ce moment-là, on vous le retire. Parce que c'est une possibilité, ce n'est pas un droit* ».

Bien que l'objectif derrière certaines mesures ne soit pas clairement énoncé, aucun de nos interlocuteurs n'a émis de remarques négatives à l'égard des mesures qu'ils ont évoquées. Il est toutefois important de souligner que, malgré qu'un contrôle formel du travail ne semble pas instauré, les managers ont régulièrement accès au travail réalisé par les subordonnés, que ce soit parce qu'ils collaborent ou parce qu'ils doivent valider certains documents. Si le contrôle n'est pas toujours explicite, il est tout de même présent ou du moins possible à travers le travail quotidien. En outre, dans une certaine mesure, le contrôle est inhérent à la fonction de manager puisqu'elles engagent leur propre responsabilité dans certains cas. Les travailleurs sont

conscients qu'ils pourraient être surveillés par différents moyens mais ils estiment que ce n'est pas le cas, notamment grâce à la confiance existante entre eux et leur manager respectif. Nous allons donc aborder plus précisément ce concept de confiance dans la section suivante.

3.4. La confiance

Dans chaque entretien, lorsque nous abordions les questions touchant à l'autonomie ou au contrôle, nos interlocuteurs ont mentionné la confiance que leur manager avait en eux. Nous allons donc maintenant nous intéresser de manière plus précise à la relation manager-télétravailleur, à la confiance ainsi qu'à l'importance qu'ils y accordent.

Pour rappel, la confiance correspond à un état d'attente favorable d'un individu quant aux comportements que pourrait adopter un autre individu, en espérant que celui-ci n'adoptera pas de comportements opportunistes même s'il en a la possibilité et qu'il n'est pas surveillé (Nooteboom, 2002).

3.4.1. Rôle du manager

Selon Payre et Scouranec (2015), le manager doit remplir deux rôles : la gestion des activités et la gestion des travailleurs. Dans le cadre des nouvelles formes d'organisation du travail, le manager doit avoir un rôle de coaching et d'accompagnement plutôt que de contrôle (Taskin et Raone, 2014). En abordant ce sujet, la plupart des répondants ont d'abord détaillé les différents niveaux hiérarchiques auxquels ils doivent se référer afin de savoir de quel niveau nous voulions parler précisément. Dans le cadre de ce travail, notre intérêt se porte sur le manager direct, celui auprès duquel le travailleur doit se référer de manière régulière.

Les personnes interrogées ont expliqué le rôle de leur manager direct à travers plusieurs métaphores, en accord avec les recommandations aperçues dans la littérature. David assimile son manager au capitaine d'un navire : « *Il doit surveiller que les gens rament pour avancer, qu'on prend la bonne direction avec le navire... Que toutes les tâches à bord se fassent bien, qu'on arrive au but, à temps* ». Quant à Monique, elle considère sa manager comme un guide. Bien qu'elle soit sa supérieure hiérarchique, elle dit ne pas se considérer dans une relation subalterne-chef. Pour Henri, bien que le manager doive vérifier que le travail soit bien fait, il souligne : « *vous pouvez toujours compter sur un partenaire-manager qui va vous mettre sur le droit chemin sans vous jeter l'opprobre, moi je trouve que c'est tout à fait positif* ».

Conscients que les managers sont responsables de leur travail, plusieurs ont évoqué leur rôle de contrôle, mais ce n'est pas l'élément qui a été le plus cité. Certains ont d'ailleurs précisé

que leur responsable n'appliquait pas un management de type directif. Les termes coaching, suivi, encadrement que nous avons relevé dans leurs témoignages vont dans le même sens que les auteurs précédemment cités.

Concernant les manageuses elles-mêmes, elles sont unanimes sur l'importance d'être disponible et à l'écoute de leur équipe. Géraldine estime avoir un rôle de coaching, elle considère le rôle de manager comme celui d'un guide et ajoute : « *c'est un collaborateur comme les autres, c'est juste qu'il a été désigné pour coordonner le tout* ». Charlotte considère qu'elle doit assurer la cohésion de l'équipe et tient un discours très similaire : « *Je me considère comme un membre de l'équipe et pas comme une supérieure dans un rapport hiérarchique.* »

En abordant la relation entretenue avec leur manager respectif, la confiance mutuelle revient systématiquement dans leurs propos. Ils se considèrent pour la plupart dans une relation de confiance, de collaboration ou de partenariat. Monique insiste, elle, sur le respect mutuel qui est primordial à ses yeux. Quant à Charlotte, manageuse, elle nous dit : « *Pour moi ce qui est important c'est un bon esprit d'équipe, une bonne communication et de la confiance. La confiance est primordiale pour bien travailler ensemble* ».

3.4.2. Éléments traduisant la confiance

Nos douze interlocuteurs ont parlé de relation de confiance mais sur quoi se basent-ils pour pouvoir parler de confiance ? Quelles sont les pratiques ou comportements qui permettent et qui traduisent cette confiance dans le travail, et particulièrement dans le cas du télétravail ? Des éléments similaires ont pu être relevés dans leur discours.

Dans la définition de Mayer et al. (1995), la confiance accordée par une partie est considérée indépendamment de la capacité à surveiller l'autre partie. Ils n'opposent donc pas confiance et contrôle mais sous-entendent que la confiance doit pouvoir se suffire à elle-même.

Tout d'abord, l'autonomie qui leur est laissée dans la réalisation de leurs tâches est considérée comme une marque de confiance. Selon David, c'est laisser travailler les collaborateurs sans intervenir dans leur travail. Selon Mathieu, la confiance : « *c'est qu'on ne me donne pas de consignes précises, on me donne un but à atteindre et la manière dont je l'atteins ne sera pas analysée* ».

Ensuite, la confiance se traduit par les responsabilités confiées aux travailleurs. Par exemple, la manageuse de Catherine la laisse effectuer certaines tâches importantes, comme répondre aux journalistes, sans imposer un droit de regard. Inès considère également que la confiance se voit à travers le travail fourni : « *Parce qu'une fois que la tâche est terminée, qu'il*

voit que c'est bien fait, que ça a bien marché, il continue à me confier des tâches et des responsabilités ».

En outre, l'absence de contrôle ou du moins le sentiment de ne pas être surveillé est aussi perçu comme une marque de confiance. Selon Anna, la confiance c'est « *le fait qu'on ne doive pas lui montrer tout ce qu'on fait, il n'y a pas un système de contrôle sur tout ce qu'on réalise* ». Pour Laura, la confiance correspond à l'absence d'un regard sur son travail : « *Par moment, je sais qu'il ne sait même pas ce que je fais en fait, il ne sait pas sur quel projet je suis. Il sait que je m'investis et voilà. J'ai la sensation qu'il sait que je travaille et qu'il peut me laisser libre, et qu'il ne sera pas déçu* ».

Enfin, la communication et le dialogue entre collaborateurs et managers semble aussi être un élément constitutif de la confiance pour nos interlocuteurs. Le fait que leurs suggestions et leur point de vue soient écoutés et pris en compte par leur manager est une preuve de confiance pour Henri, Inès, et Mathieu. Quant à Marie et Catherine, lorsqu'une erreur est commise, leur manager leur fait remarquer et leur prodigue des conseils. Le fait de ne pas recevoir de reproches et d'être dans le dialogue est une marque de confiance supplémentaire à leurs yeux.

Finalement, pour l'ensemble d'entre eux, la confiance provient, et se maintient, du fait qu'ils remplissent leurs objectifs et qu'ils font bien leur travail, comme attendu par leur manager. Ils sont compétents et satisfont aux exigences de leur supérieur. Parmi les trois conditions permettant d'évaluer si un individu est digne de confiance, Mayer et al. (1995) ont évoqué sa compétence et son expertise, parallèlement à sa bienveillance et son intégrité. D'après Patricia, « *la confiance vient aussi du fait qu'on atteint nos objectifs ou pas. Je pense que si on n'atteignait pas nos objectifs, les choses deviendraient peut-être un peu suspicieuses sur la manière dont on s'organise* ». Mathieu la rejoint en nous disant : « *Tant que le boulot est fait, en soi on me fait confiance* ». La confiance reposant donc, au moins partiellement, sur l'atteinte de leurs objectifs, le contrôle des résultats semble être totalement accepté.

Cette impression partagée par la plupart des télétravailleurs interrogés est confirmée par les propos des manageuses, tant que le travail et le télétravail basé sur la confiance fonctionnent, il n'y a pas de raison qu'il en soit autrement. Charlotte nous dit qu'elle fait confiance par défaut à tous ses collaborateurs. Géraldine tient des propos similaires :

J'ai toujours confiance. C'est un peu le pack de défaut donc, par défaut, j'ai confiance en quelqu'un... Et voilà, au fur et à mesure de ce qui va se passer, je vais un petit peu

plus affiner le fait que cette confiance est justifiée et si non finalement, il faut un peu revenir en arrière et remettre un peu des garde-fous parce que la personne a besoin d'être encadrée.

Selon Mollering (2006), la confiance peut provenir de la raison, de la routine ou de la réflexivité. Dans le cas des manageuses interrogées, il semblerait que la confiance puise notamment sa source dans la routine. Le télétravail étant accordé après minimum six mois d'expérience, les managers ont le temps d'évaluer leurs subordonnés sur leur manière de travailler. La confiance se construit et perdure à travers la routine de travail, puisqu'elle n'est pas remise en question tant que les télétravailleurs effectuent les tâches prévues et qu'ils répondent aux attentes.

Elles ont également toutes trois évoqué des services où les managers n'étaient pas pour le télétravail car ils n'étaient pas prêts à perdre de vue leur équipe. Au départ d'une relation de confiance, chaque individu a une propension à faire confiance ou non (Mayer et al., 1995), c'est-à-dire une volonté de faire confiance, indépendamment de la situation et donc par défaut. Il semblerait que nos manageuses soient enclines à faire confiance, contrairement à d'autres de leurs collègues managers.

3.4.3. Importance de la confiance dans le télétravail

Dimitrova (2003) a souligné le rôle clé de relation entre manager et télétravailleur, reposant sur la confiance ainsi que le respect, dans le succès du télétravail. Les témoignages recueillis vont dans le même sens. Tous estiment que la confiance est importante dans le cadre du télétravail, six personnes ont même utilisé le terme « primordial » et certains ont précisé que sans cette confiance le télétravail ne pourrait pas fonctionner. Plusieurs estiment d'ailleurs que sans confiance, ou en tout cas sans la confiance comme elle est ressentie actuellement, ils préféreraient ne pas faire de télétravail.

Patricia nous dit : « *Je pense que c'est un élément primordial parce que, si on ne fait pas confiance (...) ça va instaurer un climat absolument détestable* ». Elle oppose clairement contrôle et confiance : « *Et si, effectivement, il n'y a plus la confiance, alors il n'y a plus que du contrôle. Et s'il n'y a plus que ça, alors je préfère venir au bureau. Ça deviendrait intenable, donc je pense que c'est important* ».

Monique est du même avis et ne voudrait plus télétravailler si la méfiance remplaçait la confiance :

S'il n'y a pas de confiance, le collaborateur ne va pas se sentir bien dans ce qu'il fait et en télétravail non plus il ne va pas se sentir bien, parce qu'il aura cette impression d'avoir toujours des comptes à rendre, d'être toujours contrôlé, de ne pas avoir la confiance de son chef. Il sera dans une position malaisée, il ne sera pas bien. Comment veux-tu que le collaborateur se sente épanoui s'il n'y a pas la confiance de son chef, ce n'est pas possible. Enfin, ce n'est que mon avis.

Selon Anna, s'il n'y a pas de confiance, le télétravail n'a pas de raison d'exister « *Soit tu donnes du télétravail, tu acceptes et tu fais confiance, ou alors tu ne fais pas confiance et tu le retires* ».

Du point de vue des manageuses, Laura considère que si le télétravail est accepté : « *... il faut lâcher prise complètement et faire un contrôle avec les moyens qu'on a. Nous c'est très facile, parce que le travail le permet* ». Elle fait référence au contrôle sur le résultat puisqu'elle précise qu'être sur le dos des collaborateurs n'aurait aucun sens, l'objectif du télétravail étant justement d'être libre. Charlotte estime aussi que cette pratique ne vaudrait pas le peine, sans confiance. Les propos de Laura rejoignent ceux de Richardson (2010) qui estime que lâcher prise est une des principales difficultés mais une nécessité dans la gestion des télétravailleurs.

La troisième manageuse interrogée a un avis un peu différent : « *je pense qu'une base de confiance est nécessaire, mais... ça ne remplacera jamais un résultat concret, une preuve concrète que quelqu'un a fait quelque chose. Aller, c'est plus facile si on a confiance en ses collaborateurs* ». Elle nous avoue avoir une confiance absolue en certaines personnes et moins dans d'autres, qui ont démontré avoir besoin de plus d'encadrement et d'être accompagné par leur chef. Elle précise que ce n'est pas négatif car tout le monde n'a pas le même niveau d'autonomie, elle connaît ses collaborateurs.

Finalement, tous sont d'accord sur l'importance de la confiance dans la relation de travail en général mais particulièrement dans le cadre du télétravail. Les personnes évoquant le manque de confiance, voire la méfiance, l'associant à des pratiques de contrôle ou de réduction de leur autonomie (contrôle de connexion, mails ou coups de téléphone pour vérifier leur disponibilité, rendre compte ou demander une validation pour chaque tâche effectuée, etc.). Deux manageuses et quelques télétravailleurs estiment aussi que la confiance est un facilitateur, un contrôle permanent serait une charge de travail importante pour les managers. En effet, la confiance facilite le travail car elle permet de minimiser le besoin de contrôle et d'alléger la structure bureaucratique (Lewicki et Bunker, 1996).

3.5. Le Covid-19

Etant donné le contexte dans lequel nous avons réalisé ce travail, nous nous devons d'évoquer la crise du Covid-19, qui a amené au télétravail à temps plein pour la plupart des travailleurs au sein du SPF. Spontanément, les interviewés ont souvent répondu en précisant les différences entre le télétravail en temps normal et le télétravail durant la crise. Nous avons tout de même choisi de clôturer nos interview en leur demandant quelles avaient été les mesures ou les règles instaurées par leur manager dans le cadre du télétravail à temps plein, ainsi que leur pronostic sur l'évolution du télétravail après la crise.

3.5.1. Impact de la crise sur l'organisation du télétravail

Comme évoqué dans la section sur le contrôle, le président a recommandé aux chefs de chaque direction de réclamer un rapport régulier sur le travail effectué. Parmi les personnes interrogées, seule une a dû s'y soumettre puisqu'elle n'avait qu'un jour de télétravail en temps normal et un autre échangeait chaque lundi et vendredi avec son manager pour faire le point. Ces deux télétravailleurs n'ont pas émis de remarques négatives à l'égard de cette mesure, qui leur paraissait assez normale au vu du contexte. Deux autres participaient à une réunion hebdomadaire pour faire le point, qui permettait de discuter avec le reste de l'équipe. Dans le service dont fait partie Henri, aucune mesure particulière n'a été instaurée : *« l'adaptation a été très, très naturelle, les chefs de services ont été tout à fait responsabilisés dans l'organisation, à leur discrétion, du télétravail chez eux. »*

Bien qu'elle n'ait pas dû rendre de compte, Inès estime que le télétravail à temps plein a été très bien géré par le SPF Emploi : *« On n'a pas été laissé, on n'a pas été livré à nous-mêmes. (...) Je trouve qu'on était bien accompagné quand même »*.

Pour Patricia, l'absence de suivi particulier dans son service s'explique par la pratique du télétravail déjà bien rôdée dans leur équipe : *« Notre travail est électronique en temps normal donc ici on faisait encore plus de télétravail mais finalement on a tous les outils pour le faire »*. Géraldine, travaillant dans un autre service, est du même avis : *« le fait de passer en télétravail temps plein n'a presque pas changé du tout notre organisation de travail vu que, que ce soit à Bruxelles ou à la maison, notre travail consiste à être pendant huit, neuf, dix heures sur notre PC. »*

Par les différentes réponses recueillies, il semblerait que le contrôle n'ait généralement pas été renforcé. Cependant, nous n'avons interrogé que des personnes télétravaillant

régulièrement avant la crise. Le suivi des télétravailleurs ayant découvert cette pratique en raison du confinement a peut-être été différent.

La communication est un élément qui a aussi été fortement impacté par la crise. Disposant déjà de l'outil Skype pour entreprises, les collaborateurs ont appris à en utiliser toutes les fonctionnalités pour communiquer à distance. Ils ont découvert les réunions par visio-conférences et ont utilisé plus intensément la messagerie instantanée comme un moyen d'échanges informels avec leurs collègues. D'autres modes de communication ont été instaurés dans certains services tels que les conversations WhatsApp ou les pauses café virtuelles.

3.5.2. Leçons à tirer du télétravail à temps plein

Une enquête sur le télétravail a été lancée au sein du SPF Emploi, afin de recueillir leur avis et leur vécu de cette période de crise. Ils considèrent tous que le télétravail sera plus présent dans le futur et plusieurs espèrent que les règles seront assouplies. Certains d'entre eux espèrent obtenir un jour de télétravail fixe supplémentaire lorsque la situation sera redevenue normale, et d'autres avaient déjà reçu la proposition de la part de leur manager au moment de nos entretiens. Le télétravail à temps plein leur a aussi permis d'estimer le nombre maximum de jours qu'ils souhaiteraient effectuer sur base de leur expérience. Si certains ne seraient pas contre cinq jours par semaine, d'autres nous disent ne pas souhaiter en avoir plus de deux. Il semble en effet important de connaître ses limites pour que le télétravail reste une pratique bénéfique pour le travailleur mais aussi pour l'employeur.

Mathieu pourra effectuer un second jour de télétravail mais il ajoute : « ... *ils vont essayer de nous encourager à faire plus de jours pour qu'on passe à trois, que ça devienne la norme. Mais ça ils l'avaient dans les cartons depuis longtemps et c'est un excellent prétexte donc à mon avis, ils vont faire ça.* ». Quand nous lui demandons son avis sur la possibilité d'effectuer trois jours fixes par semaine, il nous répond : « *Euh ça dépend, si c'est forcé je ne crois pas que ça soit bien. Si c'est sur base volontaire, ceux qui ont envie de le faire, qu'ils le fassent* ». Il est bien conscient des enjeux immobiliers pouvant se cacher derrière l'intensification et la généralisation du télétravail.

A propos de l'extension du télétravail dans son équipe, Géraldine nous dit : « *ça ne sert clairement à rien de limiter si on voit que ce n'est que positif pour les collaborateurs et pour le travail...* ». Quant à Charlotte, elle espère que cette expérience fera évoluer les mentalités, parfois « *vieille école* », et qu'elle permettra d'élargir l'accès et le recours au télétravail au sein du SPF.

Sur base des témoignages recueillis, ce télétravail à temps plein semble s'être bien passé et avoir démontré à ceux qui en doutait que le télétravail était une pratique positive. Lorsque nous évoquons les éventuels acquis qui survivront à cette crise, Henri nous corrige et nous précise qu'il n'y a jamais d'acquis dans le cadre du télétravail, puisque ce privilège pourrait leur être retiré à tout moment. Ensuite, il nous dit : « *Donc les acquis, oui ce sont des acquis de responsabilisation dans le travail, c'est le fait que le management s'est, s'il s'en fallait, s'est rendu compte que les collaborateurs sont de confiance, qu'ils sont de qualité, qu'ils sont des bons experts dans leur domaine* ».

4. Conclusion de l'analyse des données

Sur base des informations et des témoignages mis en évidence dans notre analyse de données, nous pouvons confirmer notre hypothèse : la confiance entre le manager et le télétravailleur est une condition nécessaire à la réussite du télétravail. En effet, les travailleurs sont satisfaits de la pratique du télétravail telle qu'elle est organisée et vécue actuellement, bien que certains détails pratiques puissent être améliorés.

Premièrement, les télétravailleurs y trouvent de nombreux avantages tels que la réduction de leur trajets domicile-travail, un meilleur équilibre entre leur vie privée et professionnelle, une meilleure concentration et productivité et un gain de flexibilité. Le télétravail est d'ailleurs utilisé, au moins par un service, comme argument pour recruter de nouveaux collaborateurs. Tant les travailleurs que les managers sont convaincus de l'impact positif de cette pratique. De plus, lorsque la part de télétravail reste modérée par rapport au régime de travail, selon les besoins individuels, les risques d'isolement social et de désengagement semblent minimes.

Deuxièmement, les modalités imposées leur permettent de conserver l'autonomie dont ils bénéficient déjà sur leur lieu de travail, voire d'accroître cette autonomie. Le sentiment de liberté provient notamment de la communication parfois différée en télétravail et de la libération des contraintes d'horaire. L'autonomie est soutenue et encouragée par le management, bien que certains télétravailleurs aient besoin de plus d'encadrement.

Troisièmement, les télétravailleurs ne sont pas surveillés ou du moins n'en ont pas l'impression, que ce soit par les TIC ou à travers la communication avec les managers. Lorsqu'il leur est demandé de rendre compte de leur travail, ce n'est pas perçu comme du contrôle par ceux devant s'y soumettre, mais plutôt comme une pratique préventive et peu contraignante. A

l'inverse, d'autres considèrent cela comme de surveillance, une même mesure est donc perçue très différemment selon les individus.

Le contrôle formel auquel chaque travailleur se soumet est l'évaluation annuelle. C'est une forme de contrôle basée sur des objectifs fixés en concertation avec le manager et des résultats, adaptée à la pratique du télétravail, qui est bien acceptée par les collaborateurs. Toutefois, nous avons appris que les managers n'étaient pas tous prêts à renoncer à un contrôle des comportements.

Sur base de notre hypothèse, il semble que les managers fassent confiance aux télétravailleurs puisque d'une part, ceux-ci sont autonomes et plus libres de s'organiser selon leurs besoins en télétravail et d'autre part, ils ne se sentent pas surveillés et le contrôle porte sur leurs résultats plutôt que sur leurs comportements. C'est d'ailleurs ce que confirment nos répondants. En effet, selon eux, la confiance se traduit par l'autonomie qui leur est laissée, l'absence de contrôle direct sur leur travail mais également les responsabilités qui leur sont laissées et la communication qui est établie entre eux et leur manager. Tous estiment avoir la confiance de leur manager. Les manageuses interrogées estiment avoir confiance en leurs collaborateurs et avancent les mêmes preuves de cette confiance.

Concernant le caractère nécessaire de cette confiance pour les télétravailleurs, les collaborateurs confirment l'importance que la confiance soit établie entre eux et leur manager dans le cadre du travail, mais qu'elle l'est d'autant plus dans le cadre du télétravail. Si la confiance n'était pas présente et que le contrôle venait à être renforcé, plusieurs d'entre eux préféreraient renoncer au télétravail. Quelques collaborateurs considèrent même le télétravail comme l'une des raisons qui les retient à l'organisation, un changement de management pourrait donc *in fine* les amener à quitter leur emploi.

Finalement, à propos de la crise du Covid-19, il semblerait que le télétravail à temps plein se soit globalement bien déroulé. La pratique du télétravail étant déjà bien ancrée dans certaines équipes, parfois jusqu'à trois jours par semaine, aurait permis une transition relativement fluide vers le télétravail à temps plein. Nos répondants n'ont pas vécu un renforcement du contrôle particulier, contrairement à ce que nous aurions pu imaginer, qui peut peut-être s'expliquer par leur expérience préalable du télétravail et de la relation de confiance déjà instaurée avec leur manager.

LIMITES ET PERSPECTIVES

Bien que l'hypothèse soit confirmée sur base de la recherche empirique que nous avons mise en œuvre, différentes limites et éventuels biais se doivent d'être soulignés, tant au niveau méthodologique qu'au niveau de notre analyse.

La première limite concerne la revue de littérature. Les concepts utilisés dans ce travail font l'objet d'un large spectre d'ouvrages et d'articles scientifiques, il a donc fallu opérer des choix et mettre de côté certains théories ou approches, qui nous paraissent moins pertinentes. Par exemple, nous avons choisi d'aborder la confiance dans le cadre de la relation interpersonnelle entre le manager et le travailleur mais ce concept aurait pu être abordé au niveau de l'équipe ou au niveau organisationnel.

Par rapport à notre échantillon, notre idée initiale était d'interroger trois à quatre managers ainsi que différents télétravailleurs de leur équipe respective, afin de recueillir les propos des deux parties. Cela aurait permis d'évaluer la confiance accordée parallèlement à la confiance perçue, l'objectif des mesures de contrôle et leur perception par les travailleurs, etc. Cependant, la configuration variable des équipes au sein du SPF n'a pas permis de mettre en place cette approche : les managers sont responsables d'équipe composée de minimum deux personnes. Il fallait donc trouver des managers qui acceptaient de répondre à nos questions, ainsi que plusieurs membres de leur équipe qui soient des télétravailleurs occasionnels ou réguliers avant la crise, disponibles et acceptant de réaliser une entrevue en français. Cela s'est avéré impossible dans le délai imparti et au vu des circonstances.

Concernant la réalisation des entretiens, ceux-ci se sont déroulés à distance, via la plateforme Teams, ce qui n'a pas permis de créer une ambiance informelle ni de réellement observer le langage non-verbal. Un tiers des entretiens a d'ailleurs été réalisé sans contact visuel, ce qui était déstabilisant au premier abord. De plus, nous avons subis divers désagréments liés à ce moyen de communication, à savoir des interruptions et des problèmes de son, qui ont perturbé certains entretiens et n'ont pas facilité le travail d'analyse.

Concernant les propos recueillis, les expériences convergent et le manque de diversité parmi les répondants ne nous permet pas d'affirmer que sans confiance, le télétravail ne pourrait fonctionner. En effet, les personnes interrogées supposent que ce serait le cas mais ne l'ont pas réellement vécu. Il faudrait interroger des personnes ayant des vécus bien distincts pour pouvoir renforcer notre conclusion.

Si ce travail devait être approfondi, diverses perspectives pourraient s'offrir à nous. La thématique de la confiance étant extrêmement vaste, il pourrait être pertinent de s'intéresser à celle-ci au niveau organisationnel, puisque nous avons appris que le contexte et la culture organisationnelle pouvait avoir un rôle à jouer dans le développement de la confiance, notamment au niveau interpersonnel. De plus, le processus de construction de la confiance entre manager et télétravailleur a été évoqué dans la revue de littérature mais a finalement été peu développé dans la recherche empirique, cela pourrait donner lieu à un travail de recherche enrichissant.

En outre, la confiance est une thématique souvent étudiée par les chercheurs de manière quantitative. Ce travail pourrait être enrichi par une méthode quantitative, visant à mesurer la confiance accordée par les managers et perçue par les télétravailleurs. Une telle approche permettrait également d'approfondir les liens entre contrôle et confiance : il pourrait être pertinent de mesurer la relation entre différents moyens de contrôle et l'objectif d'encadrement ou de surveillance qui en perçu par les travailleurs, en lien avec la confiance.

Finalement, le contexte de la crise du Covid-19 évoqué à plusieurs reprises dans ce travail pourrait mener à différentes recherches autour de la confiance : évaluer les impacts de cette crise sur la relation de confiance entre manager et télétravailleur, s'intéresser spécifiquement aux managers ayant dû s'adapter au télétravail de leurs collaborateurs malgré eux, etc.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le télétravail est une pratique ayant de nombreux impacts positifs pour les télétravailleurs ainsi que pour l'organisation : efficacité, productivité, réduction du stress, intention de rester, satisfaction personnelle, etc. Cependant, toutes ces conséquences ne peuvent apparaître dans n'importe quelle configuration du télétravail.

Bien que les résultats obtenus puissent sembler évidents au premier abord, ce travail de recherche souligne tout de même quelques points d'attention. Les modalités organisant le télétravail, la communication ainsi que la relation entre un chef et les membres de son équipe doivent faire l'objet d'une attention particulière. Avoir la confiance de son manager, ou du moins percevoir cette confiance, est un élément primordial dans le vécu du télétravail des collaborateurs. Cette confiance, vecteur de motivation et de satisfaction, se traduit principalement par l'autonomie accordée dans l'organisation et la réalisation des tâches ainsi que l'absence de surveillance des comportements au profit d'une évaluation sur base d'objectifs atteints. La communication apparaît également comme étant un élément essentiel dans la construction et le maintien d'une relation de confiance.

Au moment d'instaurer le télétravail ou même après l'avoir déjà expérimenté, nous pensons qu'il est indispensable de se tourner vers ses « subordonnés », ou plutôt vers ses partenaires, afin de s'intéresser à leurs besoins et à leur vécu. De plus, puisqu'une même modalité peut être interprétée différemment selon les individus, toute mesure bénéficierait à être accompagnée d'une communication transparente sur sa raison d'être. Nous considérons que ce n'est qu'en conciliant les besoins et les attentes des télétravailleurs et ceux des managers que les bienfaits du télétravail pourront être maximisés.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, M. (2019), « Fiche pratique : Vous avez dit télétravail ? », *CRF Compas : Info Magazine*, 12, pp. 40-43.
- Alves Cachapela, L. (2016), *Le télétravail. Confiance et autocontrôle : alternative ou partenaires du contrôle à distance ?*, Mémoire, Faculté des sciences sociales, Université de Liège. <http://hdl.handle.net/2268.2/1280>
- A.M. du 23 mars 2020 portant des mesures d'urgences pour limiter la propagation du coronavirus, M.B., 23 mars 2020, p.17603.
- A.R. du 22 novembre 2006 relatif au télétravail et au travail en bureau satellite dans la fonction publique fédérale administrative, M.B., 1er décembre 2006, p.66747.
- Bailey, D. E. et Kurland, N. B. (2002), « A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work », *Journal of Organizational Behavior*, 23, 4, pp.383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Barbalet, J. (2019), « The experience of trust: its content and basis », in Masamichi, S. S. (dir.), *Trust in contemporary society*, Boston: Brill, pp. 11-30. <https://doi.org/10.1080/21515581.2020.1723607>
- Baruch, Y. (2000), « Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers », *New Technology, Work and Employment*, 15, 1, pp. 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Baruch, Y. et Nicholson, N. (1997), « Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home-Working », *Journal of General Management*, 23, 2, pp. 15-30. <https://doi.org/10.1177%2F030630709702300202>
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., et Canonico, E. (2019), « Telework: Outcomes and Facilitators for Employees », In Landers, R. N., (dir.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 511-543. <https://doi.org/10.1017/9781108649636>
- Bourhis, A. (2001), *Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec*, Québec: Cefrio.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, A. M., et Dineen, B. R. (2009), « A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes », *Journal of Management*, 35, 2, pp.327-347. <https://doi.org/10.1177/0149206307312511>
- Brunelle, E. (2010), « Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction », *Management International*, 14, 4, pp. 23-35. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/044657ar>

- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (2012), « Confiance », *Site du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales* [en ligne]. <https://cnrtl.fr/etymologie/confiance> (consulté le 20 juillet 2020).
- CCT n°85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail, modifiée par la CCT n°85 bis du 27 février 2008, M.B., 5 septembre 2006, p.44148.
- Chiapello, E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2, 2, pp. 51-74. <https://doi.org/10.3917/cca.022.0051>
- Costa, A. C., Ferrin, D. L., et Fulmer, C. A. (2018), « Trust at work », in *The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, Londres: SAGE Publications Ltd, pp. 487- 498. <http://dx.doi.org/10.4135/9781473914957.n20>
- Cousin, O. (2004), « Travail et autonomie », in Karvar, A. et Rouban, L. (dir.), *Les cadres au travail*, Paris : La Découverte, pp. 23-38. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02092057>
- Dambrin, C. (2004), « How does telework influence the manager-employee relationship? » *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4, 4, pp. 358-374. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2004.005044>
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1987). « The Support of Autonomy and the Control of Behavior », *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 6, pp. 1024-1037. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- De Terssac, G. (2012), « Autonomie et travail », In *Dictionnaire du travail*, Paris : PUF, pp. 47-53. <https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-00846542>
- Dimitrova, D. (2003), « Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited », *New Technology, Work and Employment*, 18, 3, pp. 181-195. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00120>
- Dumas, M., et Ruiller, C. (2018), « Quelles formes de régulation pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale ? », *Revue Politiques et Management Public*, 35, 1, pp. 5-27.
- EUR-Lex (2002), Le télétravail, *Site de l'EUR-Lex* [en ligne]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=URISERV:c10131> (consulté le 8 juillet 2020).
- Everaere, C. (2016), « Autonomie », in Valléry, G. (éd.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 100 notions clés*, Paris : Dunod, pp. 58-61.
- Felstead, A., Jewson, N., et Walters, S. (2003), « Managerial control of employees working at home », *British Journal of Industrial Relations*, 41, 2, pp. 241-264. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>
- Francoeur, D. (1999), *Contrôle, autonomie et efficacité organisationnelle dans un contexte de télétravail : Expérience de l'administration publique*, Thèse de doctorat, Faculté des sciences sociales, Université Laval.

- Forest, J., et Mageau, G. A. (2008), « La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination », *Psychologie Québec*, 25, 5, pp. 33-36.
- Fulmer, C. A., et Gelfand, M. J. (2012), « At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels », *Journal of Management*, 38, 4, pp.1167-1230. <https://doi.org/10.1177%2F0149206312439327>
- Gagné, M., et Deci, E. L. (2005), « Self-determination theory and work motivation », *Journal of Organizational Behavior*, 26, 4, pp. 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., et Spurgeon, P. C. (2013), « An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance », *Employee Relations*, 35, 5, pp. 527-546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., et Wtenweerde, N. (2018), « Managing flexible work arrangements : Teleworking and output controls », *European Management Journal*, 36, 6, pp. 727-735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- Hardin, R. (2002), « Trust », *Trust and trustworthiness*, New York: Russell Sage Foundation, pp. 1-27.
- Harrington, S. J., et Ruppel, C. P. (1999), « Telecommuting: A test of trust, competing values, and relative advantage », *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42, 4, pp. 223-239. <https://doi.org/10.1109/47.807960>
- Kurland, N.B. et Bailey, D.E. (1999), « Telework: the advantage and challenge of working here, there, anywhere, and anytime », *Organizational Dynamics*, 28, 2, pp. 53-68.
- Kramer, R. M. (1999), « Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions », *Annual Review of Psychology*, 50, 1, pp. 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Langfred, C. W. (2004), « Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams », *Academy of Management Journal*, 47, 3, pp. 385-399. <https://doi.org/10.2307/20159588>
- Largier, A. (2001), « Le télétravail : Trois projets pour un même objet », *Réseaux*, 106, 2, pp. 201-229.
- Lenglois, S. (2018), *Télétravail – Rapport annuel 2017*, Bruxelles : Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale.
- Lewicki, R. J., et Bunker, B. B. (1996), « Developing and Maintaining Trust in Work Relationships », in Kramer, R., et Tyler, T., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks: SAGE Publications, pp. 114-140. <https://doi.org/10.4135/9781452243610>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., et Schoorman, F. D. (1995), « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, 20, 3, pp. 709-734.

- Mello, J. A. (2017), « Managing Telework Programs Effectively », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19, pp. 247-261. <https://doi.org/10.1007/s10672-007-9051-1>
- Möllering, G. (2005), « The trust/control duality: An integrative perspective on positive expectations of others », *International Sociology*, 20, 3, pp. 283-305. <https://doi.org/10.1177/0268580905055478>
- Möllering, G. (2006), *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*, Oxford: Elsevier.
- Nilles, J. M. (1998), *Managing Telework. Strategies for Managing the Virtual Workforce*, New York: Wiley.
- O’neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., Macdonnell, R., et Kline, T. J. B. (2009), « Predicting teleworker success: An exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics », *New Technology, Work and Employment*, 24, 2, pp. 144–162. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00225.x>
- Ouchi, W. G., et Maguire, M. A. (1975), « Organizational Control : Two Functions », *Administrative Science Quarterly*, 20, 4, pp. 559-569. <https://doi.org/10.2307/2392023>
- Payre, S., et Scouarnec, A. (2015), « Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires », *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 97, 3, pp. 3-16. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0003>
- Pilon, C. (2012), *L’autorisation du télétravail comme acte de confiance*, Mémoire, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal.
- Pontier, M. (2004), « Réflexions sur les spécificités d’une Gestion des Ressources Humaines appliquée au contexte de télétravail », *La Revue Des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 206, 39, pp. 95-107.
- Pontier, M. (2014), « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d’autonomie », *La Revue Des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 265, 1, pp. 31-39.
- Quivy, R., et van Campenhoudt, L. (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales (5^{ème} éd.)*, Paris : Dunod.
- Richardson, J. (2009), « The Manager and the Flexworker : An Interpretive Interactionist Perspective Author », *Management Revue*, 20, 1, pp. 34-52. <https://www.jstor.org/stable/41783600>
- Richardson, J. (2010), « Managing flexworkers: Holding on and letting go », *Journal of Management Development*, 29, 2, pp. 137-147. <https://doi.org/10.1108/02621711011019279>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., et Camerer, C. (1998), « Not so different after all: A cross-discipline view of trust », *The Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 393-404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>

- Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2000), « Intrinsic and Extrinsic Motivations : Classic Definitions and New Directions », *Contemporary Educational Psychology*, 25, 1, pp. 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2000), « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, 55, 1, pp. 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Salamon, S. D., et Robinson, S. L. (2008), « Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance », *Journal of Applied Psychology*, 93, 3, pp. 593-601. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.593>
- Scaillerez, A., et Tremblay, D. (2016), « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain », *Revue de l'organisation responsable*, 11, 1, pp. 21-31.
- SD Worx (2020), « Avec le coronavirus, quatre employés belges sur dix font du télétravail pour la première », Site de SD Worx, [en ligne]. <https://www.sdworx.be/fr-be/presse/2020/2020-05-22-avec-le-coronavirus-quatre-employes-belges-sur-dix-font-du-teletravail-pour-la-premiere-fois> (consulté le 24 juillet 2020).
- Sewell, G., et Taskin, L. (2015), « Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework », *Organization Studies*, 36, 11, pp. 1507-1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2018), *Contrat d'administration 2019-2021*, Bruxelles : Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale.
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2020), « Présentation », *Site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale*, [en ligne]. <https://emploi.belgique.be/fr/propos-du-spf/presentation> (consulté le 5 juillet 2020).
- Sullivan, C. (2003), « What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking », *New Technology, Work and Employment*, 18, 3, pp. 158-165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>
- Taskin, L. (2003), « Les Enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et Perspectives de La Vie Économique*, 1, pp. 81-94.
- Taskin, L. (2006a), « Le télétravail en manque de régulations », *Regards Economiques*, 37, pp. 1-14.
- Taskin, L. (2006b), « Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Revue Interventions Economiques*, 34, pp. 1-15.
- Taskin, L. (2006c), *Déspatialisation et modes de contrôle : Entre régulations et conventions. Le cas du télétravail dans le secteur public*, papier présenté lors de la 5^{ème} Conférence Métamorphose des Organisations - Nouvelles régulations, normalisation et dynamique des organisations, Nancy, 23-24 novembre 2006.

Taskin, L., et Raone, J. (2014), « Flexibilité et disciplinarisation : Repenser le contrôle en situation de distanciation » *Economies et Sociétés*, 48, 1, pp. 35-69.

Tremblay, D. G., et Thomsin, L. (2012), « Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks », *International Journal of Work Innovation*, 1, 1, pp. 100-113.
<https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>

Walrave, M. (2011), « Comment introduire le télétravail ? », *Gestion*, 35, 1, pp. 76-87.
<https://doi.org/10.3917/riges.351.0076>

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien télétravailleurs

Introduction et présentation

- Pourriez-vous me parler de votre rôle et de votre travail au sein du SPF Emploi ?

Télétravail

- Depuis quand effectuez-vous du télétravail ?
- A quelle fréquence faites-vous du télétravail (en temps normal) ?
- Comment cela se passe-t-il pour devenir télétravailleur ?
- Quels sont les avantages et inconvénients que vous associez au télétravail ?
- Si vous pouviez modifier l'organisation du télétravail, que changeriez-vous ?

Autonomie

- Qu'est-ce qui change concrètement dans une journée en télétravail ? Dans votre organisation, votre façon de travailler et de communiquer ?
- Considérez-vous que votre pratique du télétravail vous offre plus d'autonomie ?
- Quels sont les modalités ou les contraintes entourant la pratique du télétravail au sein de votre équipe ?

Contrôle

- Comment et à quelle fréquence communiquez-vous avec votre manager lorsque vous faites du télétravail ?
- A quelle fréquence ou sous quelle forme devez-vous rendre compte du travail effectué à domicile ?
- Existe-t-il des moyens de surveillance et sont-ils utilisés au sein du SPF ?
- Comment votre travail est-il évalué (lorsque vous effectuez du télétravail) ?
- Comment percevez-vous ses pratiques ? Comment qualifieriez-vous ces pratiques ?

Confiance

- Comment décririez-vous le rôle de votre manager ?
- Comment décririez-vous votre relation avec votre manager ?
- Comment la confiance se traduit-elle dans votre relation de travail ?
- Quelle importance accordez-vous à la confiance dans les relations de travail, et en lien avec le télétravail ?

Impact covid-19

- Qu'est ce qui a été mis en place par votre organisation/manager dans le cadre du télétravail à temps plein ?
- Pensez-vous que la pratique du télétravail va évoluer à l'issue de cette crise, et si oui, comment ?

Clôture

Annexe 2 : Guide d'entretien managers

Introduction et présentation

- Pourriez-vous me parler de votre poste et de votre rôle au sein du SPF Emploi ?
- Depuis combien de temps êtes-vous manager ?

Télétravail

- Effectuez-vous personnellement du télétravail ? Depuis quand et à quelle fréquence ?
- Quels sont les avantages / désavantages que vous associez effectivement au télétravail d'un point de vue personnel ? Et en tant que manager, pensez-vous que cela apporte quelque chose à votre équipe ?
- Quelles sont les conditions d'accès au télétravail ? Qui évalue la demande de télétravail ?

Autonomie

- Qu'est-ce qui change concrètement dans une journée en télétravail ? Dans votre organisation, votre façon de travailler et de communiquer ?
- Considérez-vous que votre pratique du télétravail vous offre plus d'autonomie, ainsi qu'à vos collaborateurs ?
- Comment le télétravail est-il organisé au niveau de l'équipe ? Quelles sont les modalités ou les contraintes en place ? Y a-t-il un cadre fixé par le SPF ?

Contrôle

- Comment et à quelle fréquence communiquez-vous avec vos collaborateurs ceux-ci effectuent du télétravail ? Et avec votre supérieur ?
- Comment évaluez-vous le travail de vos collaborateurs ? Avez-vous des moyens de contrôle ou de surveillance ? Pourquoi avez-vous choisi ces moyens ?

Confiance

- Comment décririez-vous votre rôle de manager ?
- Et votre relation avec vos collaborateurs ?
- Quels sont les éléments qui font que vous pouvez faire confiance à vos collaborateurs ? Et quels sont les éléments qui traduisent cette confiance dans le travail et le télétravail ?
- Quelle importance accordez-vous à la confiance dans les relations de travail ? Dans le cadre du télétravail ?

Impact covid-19

- Comment la crise a-t-elle impacté votre organisation ou votre façon de gérer l'équipe ? Avez-vous pris des mesures particulières ?
- Pensez-vous que cette crise permettra de tirer des leçons ou d'amener des changements par rapport au télétravail au sein du SPF ?

Clôture

RÉSUMÉ

Le télétravail est une nouvelle forme d'organisation du travail, pouvant engendrer de nombreux bénéfices tant pour le travailleur que pour l'organisation qui le met en place. Cependant, le vécu du télétravailleur peut varier selon les conditions accompagnant cette pratique telles que les modalités et les moyens de contrôle. Ce mémoire interroge la nécessité de la confiance au sein de la relation managériale, en lien avec les notions d'autonomie et de contrôle, dans le télétravail. A travers une recherche qualitative menée auprès de télétravailleurs et managers au sein du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, nous avons mis en exergue l'importance de la relation de confiance entre un manager et son collaborateur dans le cadre du télétravail. Cette confiance se traduit notamment par une autonomie laissée aux travailleurs dans leur organisation et la réalisation de leurs tâches, qui n'est pas contrebalancée par une surveillance du travail réalisé. Quant au contrôle, il s'effectue plutôt sur base d'objectifs annuels et de résultats atteints, ce qui accorde plus de liberté au travailleur. La confiance du manager joue un rôle positif et essentiel dans la motivation et la satisfaction des télétravailleurs, et doit être prise en considération pour garantir la réussite du télétravail.