

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

# **Les effets du télétravail suite à la crise COVID-19 sur le contrôle des travailleurs et des résultats**

**Partie I :** Comment le télétravail – dont la pratique s’est généralisée suite à son imposition par le gouvernement durant la crise sanitaire – va-t-il influencer la question du contrôle du travailleur ?

**Partie II :** Comment le télétravail – dont la pratique s’est généralisée suite à son imposition par le gouvernement durant la crise sanitaire – va-t-il influencer le management, pour le contrôle des résultats, tel qu’il était appliqué dans les administrations publiques ?

Auteur : Aline Douette  
Promoteur I : Philippe Bouvier  
Promoteur II : Christian De Visscher  
Année académique 2020-2021  
Master 60 en sciences du travail

## *Remerciements*

*Je remercie mes deux promoteurs, Monsieur Bouvier et Monsieur De Visscher pour leur disponibilité, leur accompagnement et leurs conseils tout au long de ce travail. Merci à eux d'avoir pris le temps de lire mon travail.*

*Merci à mon compagnon pour le soutien dans cette année d'étude.*

*Merci à mon entourage pour la relecture de mon travail.*

## *Paper Droit*

*« Comment le télétravail – dont la pratique s’est généralisée suite à son imposition par le gouvernement durant la crise sanitaire – va-t-il influencer la question du contrôle du travailleur ? ».*

## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Le cadre légal du télétravail en Belgique : Un bref historique .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Le cadre légal belge suite à la crise sanitaire liée au COVID-19 .....</b>	<b>5</b>
2.1. État des lieux .....	5
2.2. Du télétravail volontaire au télétravail recommandé .....	6
2.3. Le respect de la vie privée et le contrôle du travailleur.....	7
2.4. Le guide déontologique du SPF Finances .....	13
<b>3. Autorité de protection des données « surveillance de l’employeur » .....</b>	<b>14</b>
<b>4. L’évaluation des membres du personnel de la fonction publique fédérale.....</b>	<b>16</b>
<b>Discussion .....</b>	<b>19</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>23</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>25</b>

## **Introduction**

Le monde entier est touché de plein fouet par la crise sanitaire liée au COVID-19. Cette crise a eu des répercussions sur les citoyens et travailleurs du monde entier. Pour gérer cette dernière, les autorités gouvernementales belges ont pris différentes mesures, comme par exemple le fait que le télétravail soit devenu d'abord obligatoire (article 2 de l'arrêté ministériel du 23 mars 2020), puis recommandé (article 2 de l'arrêté ministériel du 30 avril 2020). Cela a eu pour conséquences que les travailleurs ne pouvaient plus se rendre sur leur lieu de travail et devaient effectuer leurs tâches quotidiennes au sein de leur domicile. Certains travailleurs avaient déjà effectué du télétravail et se sont adaptés facilement. D'autres n'avaient jamais fait de télétravail et ont donc eu du mal les premiers jours pour s'habituer à manipuler les programmes informatiques, etc.

Une autre conséquence est que les supérieurs hiérarchiques ne pouvaient plus contrôler les travailleurs en présentiel mais devaient contrôler leurs travailleurs à distance. C'est cette notion de contrôle à distance qui a retenu toute notre attention. Étant nous-même travailleurs, nous sommes passés du télétravail volontaire au télétravail « forcé ». Du jour au lendemain, nous n'avons plus pu nous rendre au bureau et nous avons dû effectuer nos tâches de travail à domicile. Nous avons donc été confrontés au contrôle à distance par notre supérieur hiérarchique. Sur la base de cette expérience, la question qui retient notre attention est donc : « Comment le télétravail – dont la pratique s'est généralisée suite à son imposition par le gouvernement durant la crise sanitaire – va-t-il influencer la question du contrôle du travailleur ? ».

Afin de répondre à cette dernière question, dans un premier temps, nous allons faire un état des lieux des différentes lois qui encadrent le télétravail en Belgique. Un deuxième temps, nous ferons un état des lieux des textes en vigueur, mais cette fois avec ceux qui sont parus dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire. Notons que cet exercice va surtout concerner le télétravail au sein de la fonction publique. En effet, travaillant au sein d'un Service Public Fédéral, nous avons préféré nous concentrer sur ce secteur en particulier. Ensuite, nous allons examiner les dispositions en matière du respect de la vie privée du travailleur et de contrôle du travail. Le point suivant se concentrera sur le site de l'autorité de protection des données qui nous semble un indispensable vu notre problématique. Puis, nous évoquerons les règles d'évaluation applicables aux membres du personnel dans la fonction publique fédérale. Enfin,

nous entamerons une discussion qui permettra de faire des liens entre les différents principes juridiques afin d'alimenter la réflexion autour de notre question de recherche.

## **1. Le cadre légal du télétravail en Belgique : Un bref historique**

Le télétravail en droit de la fonction publique fédérale se définit comme « *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* » (AR du 22 novembre 2006, art 2). En Belgique, c'est la loi du 6 décembre 1996 relative au travail à domicile qui a introduit juridiquement le télétravail. En effet, celle-ci a inséré, dans la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail, et plus précisément au sein de l'article 119, un paragraphe consacré au contrat d'occupation du travailleur à domicile et qui confère ainsi un statut spécifique à ces derniers. En voici un extrait : « *Le présent titre règle l'occupation des travailleurs à domicile qui, sous l'autorité de l'employeur, fournissent un travail contre rémunération, à leur domicile ou à tout autre endroit choisi par eux, sans qu'ils soient sous la surveillance ou le contrôle direct de cet employeur...* » (Loi du 3 juillet 1978, art 119). Il est important de souligner que « travailleur à domicile » n'est pas totalement équivalent à « télétravailleur ». En effet, un télétravailleur utilise les technologies de l'information, contrairement au travailleur à domicile qui n'est pas sujet à la même obligation. De ce fait, même si la majorité des télétravailleurs travaillent à domicile, ils ne sont pas des « travailleurs à domicile » (et inversement, tous les travailleurs à domicile ne sont pas forcément des télétravailleurs).

Notons que l'instauration légale du télétravail ne s'est pas réalisée en même temps pour le secteur privé et le secteur public. Le secteur privé a été le premier à instaurer un cadre légal au télétravail à travers la Convention collective de travail n°85 du 9 novembre 2005 (plus couramment nommée CCT n°85)<sup>1</sup>. Dans la fonction publique fédérale administrative, le télétravail est introduit par l'arrêté royal du 22 novembre 2006 qui donne par exemple, la définition du télétravail citée ci-dessus. Il indique également que le télétravail doit être

---

<sup>1</sup> Vu que notre intérêt se porte principalement sur le secteur public, nous n'allons pas aborder plus longuement la CCT n°85. Toutefois, certains points de cette dernière seront repris dans l'arrêté royal du 22 novembre 2006 dont nous allons parler.

volontaire que ce soit pour le travailleur ou pour le supérieur hiérarchique (AR du 22 novembre 2006, art 5). Les dispositions de cet arrêté seront renforcées par l'arrêté royal du 9 mars 2017 qui instaure une certaine flexibilité dans le travail en ajoutant la notion de « travail en bureau satellite » qui est défini comme « *une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans laquelle un travail qui est normalement effectué dans le service d'affectation est effectué dans un bureau satellite, c'est-à-dire un local décentralisé de l'employeur ou mis à la disposition du membre du personnel par l'employeur* » (AR du 22 novembre 2006, art 2). Cette modalité du travail permet au travailleur de travailler dans un bureau plus proche de chez lui. La différence entre le télétravail et le bureau satellite est que le travailleur exerce ses tâches dans un domaine privé (chez lui, chez de la famille, etc.) alors que le travail en bureau satellite s'effectue dans un bureau qui appartient à l'employeur mais qui se trouve plus près de chez lui ou qui est plus facile d'accès dans son organisation personnelle (exemple : une personne travaillant à Bruxelles qui doit conduire ses enfants tous les jours à Liège peut travailler au bureau satellite de Liège). Notons que l'arrêté royal du 9 mars 2017 spécifie bien (tout comme l'arrêté royal du 22 novembre 2006 en son article 5), que le télétravail et le travail en bureau satellite ne peuvent pas occuper la totalité du régime de travail et que la limite maximale est de trois cinquièmes du régime du travail, et ce, sur base annuelle (AR du 9 mars 2017, §1er). Un autre arrêté va également renforcer les dispositions liées au télétravail : l'arrêté royal du 13 juillet 2017 qui précise l'indemnité des frais de télétravail : « *Une indemnité est accordée au membre du personnel qui effectue du télétravail. L'indemnité pour frais de télétravail couvre des coûts de connexions et communications. Toutefois, l'indemnité ne peut pas, dans sa totalité, dépasser 20 euros par mois* » (AR du 13 juillet 2017, art 96).

Voici trois éléments clés concernant le télétravail qu'il faut garder en tête pour la suite :

1. Le télétravailleur utilise les technologies de l'information (AR du 22 novembre 2006, art 2).
2. Le télétravail doit être volontaire pour le travailleur ainsi que pour le supérieur hiérarchique (AR du 22 novembre 2006, art 5).
3. Le télétravail et le travail en bureau satellite ne peuvent pas occuper la totalité du régime du travail. La limite maximale est de trois cinquièmes du régime du travail sur base annuelle (AR du 9 mars 2017, Paragraphe 1).

## **2. Le cadre légal belge suite à la crise sanitaire liée au COVID-19**

### **2.1. État des lieux**

À cause de la crise sanitaire liée au COVID 19, des arrêtés ministériels ont vu le jour dans le but de stopper la propagation du virus. Le premier date du 13 mars 2020 et porte des mesures d'urgence, telles que l'interdiction, jusqu'au 3 avril 2020, de certaines activités (comme par exemple les activités à caractère privé ou public) et la fermeture des établissements appartenant au secteur culturel, festif, récréatif, sportif et de l'Horeca. L'arrêté impose aussi la fermeture des centres commerciaux et magasins qui vendent des produits non alimentaires. L'enseignement maternel, primaire et secondaire sont également suspendus (AM du 13 mars 2020, art 4). Cet arrêté a donc eu de grandes répercussions sur les citoyens et travailleurs belges puisqu'une grande partie de ces derniers ne pouvaient plus se rendre sur leur lieu de travail à cause des différentes fermetures.

L'arrêté ministériel du 13 mars 2020 a ensuite été abrogé par l'arrêté ministériel du 23 mars 2020 qui précise que « *le télétravail à domicile est obligatoire dans les entreprises non essentielles, quelle que soit leur taille, pour tous les membres du personnel dont la fonction s'y prête* » (AM du 23 mars 2020, art 2). Cela a eu pour conséquences, comme expliqué ci-dessus, que les travailleurs se sont retrouvés du jour au lendemain obligés de travailler de chez eux et ce, parfois, sans savoir comment fonctionner en télétravail. Nous avons ensuite eu l'arrêté ministériel du 30 avril 2020 qui a rendu le télétravail « recommandé » (alors qu'il était « obligatoire » à ce moment-là) : « *Le télétravail à domicile est recommandé dans toutes les entreprises non-essentielles, quelle que soit leur taille, pour tous les membres du personnel dont la fonction s'y prête.* » (AM du 30 avril 2020, art 2).

Concernant le télétravail au sein de la fonction publique, les deux premiers textes qui réglementent cela en période COVID 19 sont l'arrêté royal du 22 avril 2020 et la circulaire n°686 du 28 octobre 2020. Concernant l'arrêté royal, il porte sur des mesures particulières pour les membres du personnel de la fonction publique fédérale et a pour objectif « *d'assurer que les services fédéraux soient en mesure de traiter, dans les délais requis, les procédures qui relèvent de leur responsabilité et de garantir le respect des délais pour les membres du personnel. Il assure de pourvoir aux besoins urgents en termes de personnel, nécessités par la crise sanitaire liée au coronavirus COVID-19* » (AR du 22 avril 2020, Préambule). La situation étant reconnue comme exceptionnelle, cet arrêté a ainsi pu déroger à la réglementation qui était

jusqu'alors imposée à la fonction publique : « *Le télétravail ne peut pas occuper, sur une période d'un an, plus de trois cinquièmes de votre régime de travail* » (AR du 22 novembre 2006, art 5). Notons également que cet arrêté étend l'accès de l'indemnité pour frais de déplacement (art 4) et indique qu'une mise à disposition temporaire de redistribution du personnel peut être effectuée (art 5).

Concernant la circulaire n°686, elle prescrit des mesures particulières en matière d'organisation du travail et d'accueil des enfants en cas de fermeture (temporaire) des écoles, des crèches et des centres d'accueil pour enfants handicapés. Cette circulaire s'applique dans les cas où le personnel doit être en télétravail alors qu'il a la garde d'un enfant mineur (rappelons que les écoles sont fermées). Notons que si la fonction ne permet pas le télétravail, le travailleur peut être mis à disposition dans un autre service pour effectuer du télétravail. Par la suite, un autre texte a vu le jour, étant la circulaire n°692 du 15 décembre 2020 qui a pour but de rappeler la règle du télétravail obligatoire et d'appeler les fonctionnaires à limiter l'accès aux bâtiments aux seuls membres du personnel qui sont vraiment contraints d'être présents sur le lieu de travail.

## **2.2. Du télétravail volontaire au télétravail recommandé**

Normalement, et comme indiqué à l'article 5 de l'arrêté royal du 22 novembre 2006, le télétravail se fait sur une base volontaire. Néanmoins, et comme explicité plus haut, suite à la crise sanitaire liée au COVID-19, le télétravail est devenu d'abord obligatoire (article 2 de l'arrêté ministériel du 23 mars 2020) et ensuite recommandé (article 2 de l'arrêté ministériel du 30 avril 2020). Malgré le passage de « obligatoire » à « recommandé », beaucoup d'entreprises ont préféré laisser leurs travailleurs faire du télétravail (si la fonction s'y prête) pour satisfaire à leurs obligations en matière de santé et de sécurité au travail (Gilman et al., 2021, p. 1). De ce fait, il est indispensable de rétablir, dès que possible, le caractère volontaire du télétravail et de clarifier son cadre juridique (*idem*, p. 9).

Afin de constater l'augmentation du télétravail, intéressons-nous à quelques chiffres concernant le télétravail pour l'année 2020. Selon le FIN info du SPF Finances, il y a 280% de jours de télétravail en plus par rapport à l'année 2019 qui s'expliquent par la crise COVID-19. En 2020, les travailleurs du SPF Finances étaient 75% à télétravailler de manière permanente, 20% à télétravailler de manière occasionnelle et 5% qui n'ont pas télétravaillé en 2020 en raison de la

nature de leur fonction<sup>2</sup>. Ces chiffres sont intéressants car ils nous permettent de constater que beaucoup de travailleurs (ici le SPF Finances) ont dû effectuer leurs tâches quotidiennes au sein de leur habitation privée. Ce qui nous permet de constater que notre question de recherche est d'actualité vu le nombre de travailleurs devant concilier leur vie professionnelle avec leur vie privée.

### **2.3. Le respect de la vie privée et le contrôle du travailleur**

Le télétravail comporte plusieurs des avantages tels que l'autonomie des travailleurs, le gain de temps vu les trajets en moins, liberté pour s'organiser dans son quotidien, réduction des coûts de transports, etc. À côté de cela, le télétravail présente aussi des risques (Vendramin, 2005) comme par exemple le risque d'isolement, la perte d'esprit d'équipe, la difficulté à séparer vie personnelle et vie professionnelle, etc. (Dumas et Ruiller, 2014, p. 73). Concernant ce dernier inconvénient, nous allons l'illustrer avec notre cas personnel. Notre espace de travail se trouve dans une chambre à l'étage, ce qui implique le travail directement dans notre sphère privée. Lors des vidéoconférences pour des réunions d'équipes par exemple, nos collègues et nos supérieurs voient notre intérieur personnel, notre fils est déjà venu sur nos genoux pendant une réunion, etc. On peut donc constater que le télétravail a des répercussions sur la sphère privée des personnes effectuant du télétravail. Cela pose toute une série de questions sur le contrôle du travail que nous prendrons maintenant le temps de creuser.

Le contrôle peut être défini 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* » (Pontier, 2014, p.33). Dans le cas du télétravail, la question du contrôle est directement liée à celle du respect de la vie privée puisque'on travaille généralement chez soi. De ce fait, il nous semble pertinent de faire un tour des textes régissant cela.

Commençons par la norme internationale qui régit le respect de la vie privée présent dans la Convention européenne des droits de l'homme du **4 novembre 1950** stipulant que : « *Toute personne a droit au respect de sa vie privée et familiale, de son domicile et de sa correspondance. Il ne peut y avoir ingérence d'une autorité publique dans l'exercice de ce droit*

---

<sup>2</sup> FIN info du Service Public Fédéral Finances du 11 mai 2021. <https://gcloudbelgium.sharepoint.com/sites/minfin-fininfo/FR/Pages/Notre-SPF-en-2020-des-chiffres-marquants-pour-une-annee-particuliere.aspx>. Consulté le 12 mai 2021.

*que pour autant que cette ingérence est prévue par la loi et qu'elle constitue une mesure qui, dans une société démocratique, est nécessaire à la sécurité nationale, à la sûreté publique, au bien-être économique du pays, à la défense de l'ordre et à la prévention des infractions pénales, à la protection de la santé ou de la morale, ou à la protection des droits et libertés d'autrui »* (CEDH, art 8). En droit interne, le respect de la vie privée est garanti par l'article 22 de la constitution belge du **17 février 1994** qui indique que « *Chacun a droit au respect de sa vie privée et familiale, sauf dans les cas et conditions fixés par la loi. La loi, le décret ou la règle visée à l'article 134 garantissent la protection de ce droit* ».

De manière plus précise et complète, la protection des données était à l'origine organisée juridiquement par la loi du **8 décembre 1992** (plus couramment nommée « LVP »), laquelle a été abrogée le 30 juillet 2018 par la loi relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel. Avant son annulation, la LVP faisait office de référence juridique en matière de protection des données.

La protection de la vie privée des travailleurs à l'égard de la surveillance par caméras sur le lieu du travail est fixée par la convention collective de travail n°68 (nommée CCT n°68) du **16 juin 1998**. Celle-ci a pour but de préserver la protection de la dignité des travailleurs définissant pour quelles finalités et à quelles conditions la surveillance par caméras sur le lieu de travail avec ou sans conservation des images peut être introduite. Notons que cette CCT ne s'applique que dans le secteur privé mais elle reste une source d'inspiration pour le secteur public. Nous entrerons plus dans les détails sur cette CCT dans le point suivant (Cf. Point 3. Autorité de protection des données « surveillance de l'employeur »).

Nous avons ensuite la convention collective n°81 (plus couramment nommée CCT n°81) du **26 avril 2002** qui vise à encadrer les potentielles dérives liées au recours du télétravail, et plus particulièrement celles liées à la surveillance et au contrôle des données de communication électronique en réseau. Nous allons nous attarder plus longuement sur cette convention collective qui répond bien à notre problématique même si, elle non plus, ne s'applique pas comme telle aux agents de la fonction publique.

Au sein de l'article 3 de la CCT n°81, deux principes sont énumérés :

- Les travailleurs reconnaissent que l'employeur dispose d'un droit de contrôle sur l'outil de travail du travailleur, y compris lorsque cette utilisation relève de la sphère privée.

- « *Les employeurs respectent le droit des travailleurs à la protection de la vie privée dans le cadre de la relation de travail et des droits et obligations.* »

La convention stipule que le contrôle des données de communication électroniques en réseau n'est autorisé que pour autant qu'il soit satisfait aux principes de finalités, de proportionnalité et de transparence (CCT n°81, art 4). Nous allons maintenant expliquer ces derniers :

**1) Principe de finalité :** « *Le contrôle de données de communication électronique en réseau n'est autorisé que lorsque l'une ou plusieurs des finalités suivantes est ou sont poursuivies :*

- *la prévention de faits illicites ou diffamatoires, de faits contraires aux bonnes mœurs ou susceptibles de porter atteinte à la dignité d'autrui ;*
- *la protection des intérêts économiques, commerciaux et financiers de l'entreprise auxquels est attaché un caractère de confidentialité ainsi que la lutte contre les pratiques contraires ;*
- *la sécurité et/ou le bon fonctionnement technique des systèmes informatiques en réseau de l'entreprise, en ce compris le contrôle des coûts y afférents, ainsi que la protection physique des installations de l'entreprise ;*
- *le respect de bonne foi des principes et règles d'utilisation des technologies en réseau fixés dans l'entreprise.* » (Idem, art 5, §1).

L'employeur doit définir clairement et de manière explicite la ou les finalités du contrôle. Il est donc possible d'utiliser des contrôles de données de communication électronique en réseau à des fins de formation vu qu'il ne s'agit pas de surveillance. Notons également que les dispositions du Code pénal s'appliquent « *en cas de surveillance secrète des données de communication électroniques en réseau [...] et que cette forme de surveillance ne peut être introduite qu'en conformité avec les prescriptions du Code de procédure pénale.* » (Idem, art 5, §2).

**2) Principe de proportionnalité :** Au sein de son article 6, « *Par principe, le contrôle des données de communication électroniques en réseau ne peut entraîner une ingérence dans la vie privée du travailleur. Si toutefois ce contrôle entraîne une ingérence dans la vie privée du travailleur, cette ingérence doit être réduite à un minimum.* » (CCT n°81, art 6).

**3) Principe de transparence :** Il faut informer les travailleurs, que ce soit de manière collective via le conseil d'entreprise (CCT n°81, art 7) ou individuelle (Idem, art 8), sur tous les aspects du contrôle si l'employeur souhaite installer un système de contrôle des données de communication électroniques en réseau. L'information doit concerner la politique de contrôle

ainsi que les prérogatives de l'employeur et du personnel de surveillance, la ou les finalités poursuivies, le caractère permanent ou non du contrôle, etc. L'information a son importance afin d'accroître la transparence en matière de contrôle et d'introduire un climat de confiance (*Idem*, art 9).

Plus récemment, nous avons l'accord-cadre européen du **16 juillet 2002** qui règlemente le télétravail. Dans cet accord, il est stipulé que l'employeur doit respecter la vie privée du télétravailleur. De ce fait, si l'employeur met en place un moyen de surveillance, celui-ci doit être proportionné à l'objectif, conformément à la directive 90/270 du **29 mai 1990** relative aux prescriptions minimales de sécurité et de santé relatives au travail sur des équipements à écran de visualisation.

Il y a ensuite la loi relative aux communications électroniques du **13 juin 2005** dont l'article 124 est particulièrement pertinent au regard de notre problématique. En effet, ce dernier stipule que « *S'il n'y est pas autorisé par toutes les personnes directement ou indirectement concernées, nul ne peut :*

*1° prendre intentionnellement connaissance de l'existence d'une information de toute nature transmise par voie de communication électronique et qui ne lui est pas destinée personnellement ;*

*2° identifier intentionnellement les personnes concernées par la transmission de l'information et son contenu ;*

*3° sans préjudice de l'application des articles 122 et 123 prendre connaissance intentionnellement de données en matière de communications électroniques et relatives à une autre personne ;*

*4° modifier, supprimer, révéler, stocker ou faire un usage quelconque de l'information, de l'identification ou des données obtenues intentionnellement ou non. ».*

Cette loi nous montre bien qu'il y a des impératifs à respecter et que l'employeur ne peut pas tout contrôler.

Vu nous nous intéressons principalement la fonction publique, il nous semble intéressant de s'arrêter quelques instants sur l'avis n°21 de la Commission de la protection de la vie privée du **12 juillet 2006** relatif au code de déontologie concernant l'utilisation des moyens informatiques et le traitement électronique de données. Ce code de déontologie essaye de fournir aux travailleurs du SPF Économie des directives explicites quant à la façon dont ils doivent et

peuvent se servir des moyens informatiques et des informations mis à leur disposition en vue de l'accomplissement de leur travail (Avis n°21 de la CPVP, Point 1). L'avis indique, en effet, que « *les membres du personnel en question doivent savoir ce qui est permis ou défendu en matière d'utilisation d'Internet et du courrier électronique sur le lieu de travail, et être au fait des restrictions et limites imposées dans le cadre de l'usage toléré, de même qu'ils doivent être informés de l'existence et des modalités d'un contrôle exercé à ce sujet par l'employeur.* » (*Idem*, Point 3). Soulignons également que selon cet avis, seuls les mails personnels dans les mailbox privés sont la propriété du travailleur. Le reste est donc la propriété du SPF Économie, ce qui suppose que le SPF Économie a accès aux données stockées sur le PC d'un agent (*Idem*, Point 13).

Continuons notre tour du cadre juridique avec la recommandation n°8 de la Commission de la protection de la vie privée du **2 mai 2012** relative au contrôle de l'employeur quant à l'utilisation des outils de communication électronique sur le lieu de travail. C'est l'occasion de parler de l'article 314bis du Code pénal belge du **8 juin 1867** qui est évoqué dans cette 8<sup>ème</sup> recommandation. En effet, cet article rend punissable l'écoute, la prise de connaissance ou l'enregistrement de (télé)communications privées pendant leur transmission. De ce fait, un employeur prenant connaissance du contenu de courriers électroniques qui ne lui sont pas destinés dont il n'est pas l'expéditeur est en principe passible d'une peine (Recommandation n°8 de la CPVP, Point 31). Néanmoins, l'article 314bis du Code Pénal n'empêche pas, selon certains auteurs, qu'un employeur contrôle la boîte de réception d'un travailleur, étant donné qu'un tel contrôle n'est pas effectué pendant la transmission de la communication (*Idem*, Point 32). Ainsi, malgré que les travailleurs aient également droit à la protection de leur vie privée au travail, l'employeur, dans l'exercice de son autorité, dirige et contrôle le travail effectué par ses travailleurs et donc également leurs actes numériques. Tant que l'employeur respecte les principes de finalité, proportionnalité et transparence lors d'un traitement des données à caractère personnel, cela ne peut pas être punissable (*Idem*, Point 135). Toutefois, si l'employeur ne respecte pas ces principes, il est en contradiction avec la loi du 30 juillet 2018 et s'expose à des poursuites pénales.

Nous allons à présent énumérer quelques recommandations mises en avant par la Commission de la protection de la vie privée. Il est important de spécifier qu'elles ne sont pas obligatoires mais constituent un fil conducteur pour encadrer le contrôle des travailleurs sous l'autorité de

l'employeur qui tolère la double utilisation de leur système de messagerie électronique. Ces recommandations sont les suivantes :

- Les travailleurs ont le droit d'effectuer des communications privées sur le lieu de travail mais pour protéger leur vie privée, il est préférable de séparer autant que possible les courriers privés et les courriers professionnels.
- *« Assurez-vous du respect du principe de légitimité, de la prévisibilité des traitements et de l'ingérence dans le droit au respect de la vie privée des travailleurs. Exemple : Informez les travailleurs des règles et conditions à respecter pour le contrôle et la surveillance.*
- *Limitez les possibles ingérences dans la vie privée des travailleurs. Exemple : réalisez le traitement de données le moins intrusif (qui offre donc le moins de possibilités d'identification des personnes concernées par le traitement d'informations les plus générales possibles).*
- *Encadrez les opérations de surveillance et de contrôle. Exemple : Avant de prendre une quelconque décision à l'encontre de la personne concernée, offrez-lui la possibilité de faire valoir son point de vue, notamment quant à l'exactitude et à la pertinence des données à caractère personnel collectées.*
- *Garantissez le respect des règles et renforcez la sécurité de la surveillance et du contrôle. Exemple : prévoyez enfin une formation en protection des données destinée à responsabiliser les personnes contrôlées et permettant de générer de bonnes pratiques dans le chef du personnel chargé de la surveillance. » (Idem, Point 176).*

Intéressons-nous maintenant à un autre document juridique relatif au respect de la vie privée : le règlement n°679 du Parlement européen et du Conseil du **27 avril 2016**. Celui-ci est plus communément nommé « Règlement général sur la protection des données » (RGPD) et concerne la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données. Ce règlement respecte tous les droits fondamentaux, en particulier le respect de la vie privée et familiale, du domicile et des communications. Il indique qu'au vu de la naissance et l'évolution des technologies, il y a de nouveaux enjeux pour la protection des données à caractère personnel. Comme dans la CCT n°81, le règlement n°679 indique l'importance du respect des principes de finalités, proportionnalité et transparence. Ce règlement s'applique aux personnes physiques, et ce sans tenir compte de la nationalité ou du lieu de résidence.

Enfin, le dernier document juridique en date est la loi du **30 juillet 2018**. Cette dernière régit la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel et concerne le « *traitement des données à caractère personnel effectué dans le cadre des activités d'un établissement d'un responsable du traitement ou d'un sous-traitant sur le territoire belge, que le traitement ait lieu ou non sur le territoire belge* » (Loi du 30 juillet 2018, Art. 4). Pour rappel, cette loi abroge la loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée.

#### **2.4. Le guide déontologique du SPF Finances**

Afin de garantir la protection des données liées aux moyens technologiques, le service public fédéral Finances a instauré, en 2020, un « guide déontologique » s'intitulant « Directives sur l'utilisation des moyens informatiques au sein du SPF Finances » (SPF, 2020). Ce guide déontologique a été rédigé en respectant plusieurs réglementations telles que, par exemple, le règlement 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement de données à caractère personnel, la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail ou encore la CCT n°81 (bien que celle-ci soit prévue pour le secteur privé, nous pouvons constater que le secteur public s'en inspire). Il nous semble important de mentionner ce guide vu qu'il concerne un SPF et notre focus se porte sur la fonction publique. Ce dernier définit différentes règles pour toutes les personnes utilisant le hardware, le software ou l'infrastructure ICT (c'est-à-dire les PC, GSM, téléphones, tablettes, etc.) mis à disposition par le SPF Finances mais également toutes les personnes usant d'éventuels appareils privés qui ne sont pas mis à dispositions par le SPF Finances (SPF, 2020, p. 3). Ce document permet de sensibiliser les travailleurs « *à la vulnérabilité des systèmes d'information et de données (data) du SPF Finances et les incitent à s'en servir de manière sécurisée.* » (*Idem*).

Le guide déontologique indique que le travailleur est au courant que le SPF Finances a le droit de contrôler si les appareils mis à disposition par ce dernier (et mentionnés comme tels) sont bien utilisés à des fins professionnelles (SPF, 2020, p. 6). Le SPF finances a également le droit de mesurer l'utilisation des données sans vérification du contenu, au cas où le travailleur a mentionné que ses appareils étaient utilisés également à des fins privées (SPF, 2020, p. 6). Un autre paragraphe important est le point 15 qui indique que c'est seulement avec l'autorisation explicite du travailleur que le service informatique du SPF finances peut contrôler à distance

les appareils du travailleur (SPF, 2020, p. 8). Soulignons que le SPF finances s'engage à « garantir le droit fondamental au respect de la vie privée des collaborateurs dans leur relation de travail » (SPF, 2020, p. 14). Pour se faire, il s'engage à passer par le service ayant la protection de la vie privée dans ses attributions pour toutes recherches. Il y a cependant 2 exceptions : les requêtes policières et/ou judiciaires et les recherches urgentes (en vue de remédier à un incident en cours compromettant la disponibilité, l'intégrité et /ou la confidentialité des systèmes et des données (data) du SPF Finances) (*idem*).

Vu l'augmentation du télétravail suite à la crise COVID-19, le SPF Finances devra redoubler de vigilance si un système de contrôle se met en place afin de toujours respecter la vie privée de leurs travailleurs comme il est mentionné dans le guide. (SPF, 2020, p. 14). Ce guide permet donc de donner des balises aux travailleurs et aux supérieurs hiérarchiques pour encadrer le contrôle du travail.

### **3. Autorité de protection des données « surveillance de l'employeur »**

Nous ne pouvons pas effectuer un travail sur le respect de la vie privée sans parler de l'autorité de la protection des données (nommée APD)<sup>3</sup>. Cette dernière veille au respect des principes fondamentaux de la protection des données sur le territoire belge. Il nous semble essentiel, pour montrer son importance, de préciser que l'APD est un organe de contrôle indépendant chargé de veiller au respect des principes fondamentaux de la protection des données à caractère personnel. Elle a été créée auprès de la Chambre des représentants belge par la loi du 3 décembre 2017 et succède à la Commission de la protection de la vie privée.

Avant que la pratique du télétravail augmente, l'exercice de l'autorité se faisait la plupart du temps physiquement en face à face. Actuellement, vu l'augmentation du télétravail constante, et encore plus avec la crise COVID-19, l'exercice de l'autorité (et donc la surveillance) se fait de plus en plus par voie électronique. Le mail, Internet et les applications ICT (comme la géolocalisation et la surveillance par caméras) étant également présents sur le lieu de travail, les employeurs et les travailleurs se posent de plus en plus de questions sur le contrôle du travail. Ces interrogations sont légitimes vu que ces instruments de contrôle peuvent impacter la vie

---

<sup>3</sup> <https://autoriteprotectiondonnees.be/citoyen>. Consulté le 01 mai 2021.

privée et donc représenter un danger pour la vie privée du travailleur qui est surveillé (ADP, 2021a). L'APD avait déjà donc toute son importance avant la crise COVID-19 mais vu la généralisation du télétravail, cela a encore plus sa place pour accompagner les employeurs.

Nous allons nous pencher sur 4 « catégories » qui sont pertinentes pour notre problématique.

- **Géolocalisation (ADP, 2021b)** : Il n'y a aucune réglementation spécifique qui régit la géolocalisation par l'employeur de ses travailleurs mais le RGPD doit être respecté. L'APD rappelle qu'il faut respecter 4 principes fondamentaux : légalité, légitimité, proportionnalité et transparence. Nous pouvons constater que 2 de ces principes (le principe de proportionnalité et transparence) se trouvent également dans la CCT n°81. Nous avons choisi de parler de cette « catégorie » car un employeur pourrait vouloir géolocaliser son travailleur afin de voir si celui-ci se trouve bien chez lui devant son ordinateur.
- **Conversations téléphoniques professionnelles (ADP, 2021d)** : L'APD stipule que bien qu'il soit interdit d'enregistrer des conversations électroniques, professionnelles ou privées (Loi du 27 février 2011, art 124), il y a des exceptions comme par exemple, le consentement de la personne concernée, deux exceptions techniques (les employeurs souhaitant vérifier la qualité du service dans le cadre du call-center et les entreprises qui enregistrent les communications pour conserver une preuve de transactions commerciales par exemple) et une autorisation légale. Concernant cette dernière, la loi du 3 juillet 1978 sur les contrats de travail constitue un exemple. En effet, certaines jurisprudences estiment que cette loi « *constitue une base légale suffisante à cet effet car elle contient des dispositions relatives au pouvoir d'autorité de l'employeur (articles 2,3,4 et 5) et au devoir de respect mutuel (articles 16 et 17)* » (ADP, 2021d). Sur cette base légale, l'employeur peut contrôler des conversations téléphoniques mais il a comme obligation de respecter les principes de finalité, proportionnalité et transparence qui se trouvent dans le RGPD ainsi que la CCT n°81.
- **Vidéosurveillance sur le lieu de travail (ADP, 2021e)** : Comme convenu, nous allons parler plus en détails de la CCT n°68. Celle-ci donne 4 finalités pour lesquelles il est autorisé de faire de la surveillance par caméras sur le lieu de travail : 1) la sécurité et la santé ; 2) la protection des biens de l'entreprise ; 3) le contrôle du processus de production et 4) le contrôle du travail du travailleur (CCT n°68, art 4§1). Notons que l'employeur doit toujours informer le travailleur et définir la finalité (CCT n°68, art 4§2). Conformément au principe de proportionnalité, si la caméra est mise pour

contrôler le travail d'un travailleur, elle ne peut l'être que de façon temporaire et doit être adéquate, pertinente et non excessive (CCT n°68, art 7). Cela signifie que la surveillance par caméra ne peut entraîner une ingérence dans la vie privée du travailleur ou celle-ci doit être réduite au minimum (*Idem*). Dans le cas du télétravail, la vidéosurveillance sur le lieu de travail pourrait trouver son équivalent dans les caméras/webcam des pc des travailleurs (que l'employeur pourrait exiger voir être activées). Il est toutefois évident qu'enclencher la webcam du télétravailleur pour s'assurer qu'il est devant son poste de travail enfreint le principe de proportionnalité et irait à l'encontre du respect à la vie privée de ce dernier.

- **Surveillance électronique sur internet et email (ADP, 2021f) :** Elle se base sur les 3 principes de la CCT n°81 qui sont, pour rappel, le principe de finalité, de proportionnalité et de transparence. Rappelons qu'il est recommandé d'indiquer dans le règlement de travail des règles claires relatives au contrôle électronique sur le lieu de travail.

#### **4. L'évaluation des membres du personnel de la fonction publique fédérale**

Il nous semble intéressant d'intégrer un passage sur l'évaluation dans la fonction publique fédérale. En effet, le processus d'évaluation s'applique également quand l'agent effectue du télétravail et il permet de voir si les objectifs sont atteints, si le travailleur respecte bien ses obligations de travail, s'il n'y a pas de plaintes sur le travailleur, etc. L'évaluation du personnel se fait via l'application *crescendo* dans les organisations fédérales qui le souhaitent. Cette dernière « *permet de remplir et gérer en ligne les rapports d'évaluation, sous forme de formulaires à compléter et documenter au besoin* » (Fedweb, 2018). L'application est mise à disposition pour les organisations fédérales afin de gérer électroniquement l'évaluation. Le travailleur et le supérieur hiérarchique ont accès à tout moment à cette évaluation en ligne (*Idem*).

Il est important de savoir que l'évaluation des membres du personnel dans la fonction publique fédérale est régie par l'arrêté royal du 24 septembre 2013 qui donne les éléments d'évaluation :

- « *la réalisation des objectifs de prestation fixés lors l'entretien de planification et éventuellement adaptés lors des entretiens de fonctionnement ;*

- *le développement des compétences du membre du personnel utiles à sa fonction ; [...]*
- *la contribution du membre du personnel aux prestations de l'équipe dans laquelle il fonctionne ;*
- *la disponibilité du membre du personnel à l'égard des usagers du service, qu'ils soient internes ou externes. » (AR du 24 septembre 2013, art 3).*

Le cycle d'évaluation des agents comprend 4 sortes d'entretien (AR du 24 septembre 2013) :

1. **Entretien de fonction** : Cet entretien décrit la description de fonction du travailleur (art 7).
2. **Entretien de planification** : Lors de cet entretien, « *l'évaluateur et le membre du personnel conviennent des objectifs de prestations tant qualitatifs que quantitatifs* » (*Idem*).
3. **Entretien de fonctionnement** : Cet entretien n'est pas obligatoire et a lieu que si cela est nécessaire (art 8).
4. **Entretien d'évaluation** : Il se fait après la période d'évaluation (art 9). Au terme de cet entretien, une mention est attribuée à l'agent : « Exceptionnel », « répond aux attentes », « à améliorer » ou « insuffisant » (art 12). Cette mention s'attribue en fonction de 4 critères se trouvant au sein des articles 13 à 16. Nous ne retiendrons que celui-ci : « réalisation des objectifs de prestation ». Par exemple, la mention « répond aux attentes » est attribuée si le travailleur a réalisé la grande majorité de ses objectifs de prestation (et que les 3 autres<sup>4</sup> critères sont aussi atteints).

Lors de **l'entretien de planification**, les objectifs sont posés, discutés entre le travailleur et le supérieur hiérarchique. Tout au long de la période d'évaluation, le travailleur peut réaliser son travail et essayer d'atteindre les objectifs écrits dans l'entretien de planification. Ensuite, pendant **l'entretien d'évaluation**, le supérieur hiérarchique contrôle si les objectifs sont atteints. Le manager fait confiance mais sait qu'il y aura une évaluation qui permettra de contrôler si le travailleur a effectivement atteint les objectifs demandés. De plus, le fait d'avoir une mention attribuée après l'entretien d'évaluation motive le travailleur à atteindre ses objectifs. Surtout que, les mentions attribuées ont des impacts sur la carrière pécuniaire et

---

<sup>4</sup> « 2° *disposer des compétences nécessaires à exercer sa fonction de manière satisfaisante ou avoir développé ces compétences si un tel objectif avait été fixé lors de l'entretien de planification ;*  
 3° *avoir été disponible à l'égard des usagers du service ;*  
 4° *avoir contribué correctement aux prestations de l'équipe. » (AR du 24 septembre 2013, art 13).*

administrative de l'évalué (Fedweb, 2019). En résumé, cette procédure d'évaluation se base sur le contrôle des résultats au terme de la période d'évaluation.

## Discussion

Après avoir présenté les différentes règles qui encadrent le télétravail ainsi que celles régissant la notion de respect de la vie privée et du contrôle du travailleur, rentrons maintenant dans le vif du sujet en rappelant notre question de recherche : « Comment le télétravail – dont la pratique s’est généralisée suite à son imposition par le gouvernement durant la crise sanitaire – va-t-il influencer la question du contrôle du travailleur ? ».

Selon Frédéric Robert (2020), le télétravail a l’avantage de donner plus de flexibilités aux travailleurs et donc plus d’autonomie dans l’organisation du travail et du temps de travail. Toutefois, l’autonomie ne signifie pas absence de contrôle. En effet, et comme dit précédemment, le télétravail « *ne modifie pas la relation contractuelle qui s’est nouée avec l’employeur* » (Robert, 2020, p. 165). Rappelons que la caractéristique principale de cette relation de travail est le lien de subordination. Qui dit lien de subordination dit qu’il peut y avoir contrôle de la part de l’employeur sur le travail effectué par le travailleur ; et le travail à domicile n’échappe pas à cela. Néanmoins, le fait d’être en télétravail modifie la notion de contrôle physique. Nous l’avons vu dans les différents textes, des barrières sont mises en matière de contrôle afin de ne pas s’immiscer dans la vie privée du travailleur.

Avant d’aller plus loin dans notre réflexion, attardons-nous sur la notion de « télétravail-corona ». Comme nous avons pu le constater dans ce travail, le télétravail-corona est une forme de télétravail différente de celle qui était mise en place et organisée en droit jusqu’alors. D’une part, parce que c’est une modalité de travail qui s’est généralisée du jour au lendemain dans un contexte de crise sanitaire sans précédent. D’autre part, car elle était d’application tous les jours, notamment en période de confinement. Toujours est-il que les entreprises se sont retrouvées du jour au lendemain dans « l’obligation » d’instaurer le télétravail pour leurs employés. Deux cas de figure sont alors possibles : soit le télétravail corona est un télétravail occasionnel car celui-ci a été instauré en raison de la crise COVID-19 et dans ce cas, il n’y a pas d’obligation d’avoir une convention écrite ; soit le télétravail<sup>5</sup> est structurel car il était déjà instauré sur une base régulière avant la crise sanitaire et dans ce cas, il doit y avoir une convention écrite qui définit les modalités du télétravail ainsi qu’une indemnité de frais (Astuces & conseils Personnel, 2020).

---

<sup>5</sup> Notons que si le télétravail devient structurel, ça n’a plus de sens de le qualifier de « télétravail corona ».

Comme nous l'avons vu plus haut, le télétravail doit être volontaire. Or, dans le contexte de crise sanitaire, il a, dans un premier temps, été rendu obligatoire par l'arrêté ministériel du 23 mars 2020. On peut donc se poser la question suivante : « *Comment un arrêté ministériel peut-il défaire ce qui tient lieu de loi entre les parties et imposer aux parties des conditions qu'elles n'ont pas convenues ?* » (Robert, 2020, p. 221). Nous savons que les personnes pouvaient refuser le télétravail mais alors, elles devaient se mettre au chômage et cela n'est évidemment pas possible pour tous les citoyens. Pour ceux qui travaillaient, un autre questionnement vient alors : comment leur travail était contrôlé/surveillé durant ces périodes de télétravail ? Quelles sont les conséquences de cette situation exceptionnelle sur les notions de contrôle et de surveillance du travailleur ?

En nous basant sur la catégorisation proposée par Frédéric Robert dans son ouvrage « Le télétravail à domicile » (2020), nous allons analyser la notion de contrôle sous 3 aspects différents : le contrôle des résultats, puis le contrôle des comportements et/ou des performances et enfin, le contrôle et la surveillance de l'utilisation des nouvelles technologies (Robert, 2020, pp. 168-169).

- **Le contrôle des résultats / management par objectif (Robert, 2020, pp. 170-171) :**  
Le management par objectif suppose un contrôle des résultats basé sur la confiance et la responsabilisation (Magré et Roncati, 2021, p. 49). La plupart des lois ne parlent pas de celui-ci mais certains (tels que la loi du 10 avril 2016 régissant le télétravail sein de la Défense<sup>6</sup>) le mentionnent quand même. Cela nous montre-t-il peut-être qu'un autre fonctionnement que par contrôle peut fonctionner. Nous pouvons faire un lien avec l'évaluation des membres du personnel de la fonction publique vue au point 4. En effet, lors de l'entretien de planification, le supérieur hiérarchique et le travailleur discutent des objectifs et lors de l'entretien d'évaluation, le supérieur hiérarchique regarde si les objectifs sont atteints. Il s'agit donc d'un management par objectif.
- **Le contrôle des comportements et/ou des performances (Robert, 2020, pp. 172-181) :**  
Ce type de contrôle, pour être légal, dépend principalement de la collecte des données (utilisées pour vérifier le comportement). Pour être acceptable, le contrôle doit respecter les 3 principes fondamentaux de la CCT n°81 (finalités, proportionnalité et transparence). L'employeur peut donc contrôler mais il ne doit pas oublier les

---

<sup>6</sup> Loi du 10 avril 2016 relative au travail à distance au sein de la Défense. Consulté le 19 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2016/04/10/2016007106/justel>. Article 15.

différentes législations. Les systèmes de monitoring ne sont pas exclus mais l'employeur devra veiller à informer les télétravailleurs (principe de transparence), bien fixer les finalités (principe de finalité) et il devra s'assurer que ce système traite des données adéquates, pertinentes et limitées à ce qui est nécessaire au regard des finalités (proportionnalité) (Robert, 2020, p. 181).

- **Le contrôle de l'utilisation des nouvelles technologies :** On entend par nouvelles technologies, par exemple, les ordinateurs portables, le GSM professionnel, Internet, les réseaux sociaux, etc. Ici également, la CCT n°81 fait référence de base légale pour garantir le respect du droit fondamental des travailleurs au respect de leur vie privée. De ce fait, l'employeur doit, une fois de plus, respecter les principes de finalités, transparence et proportionnalité (Robert, 2020, pp. 182-184).

Au vu des circonstances provoquées par la crise sanitaire, Frédéric Robert nous interpelle : « *Et la vie privée dans tout cela ? Elle est omniprésente et absente. Elle est la liberté fondamentale, la muraille à protéger qu'il convient d'abattre. [...] lorsqu'on parle de télétravail à domicile, nous ne sommes pas que dans le virtuel. On est dans le concret. On touche à ce qui est le plus intime de la vie privée : le domicile du télétravailleur.* » (Robert, 2020, p. 209). Comme nous l'avons vu tout au long de ce travail, beaucoup de textes législatifs et réglementaires sont censés protéger la vie privée des travailleurs et pourtant, sous couvert de « situations exceptionnelles », ces dernières n'ont pas toujours été appliquées. Nous allons maintenant illustrer cela avec une situation personnelle. Vu la crise COVID 19, les réunions se font par Teams. Ce faisant, nous voyons le domicile des collègues, nous voyons parfois passer les enfants derrière le collègue, nous entendons le mari qui tousse, etc. Cela montre bien que nous rentrons également dans la vie de la famille du télétravailleur. Certains mettent parfois des fonds d'écrans pour ne pas montrer leur domicile car cela les dérange de montrer leur chez soi. Mais pour les personnes ayant moins de compétences en informatique, cela est souvent plus difficile ; parfois même, nous devons passer un peu de temps en réunion pour les guider dans la démarche.

Plutôt que de contrôler les travailleurs, n'est-il pas possible de trouver une autre solution ? Comme l'indique Maud Barret Bertelloni, animatrice d'un groupe de travail dédié à la surveillance, « *le fait d'avoir besoin de contrôler constamment l'activité renvoie à un manque de confiance, cela montre qu'on ne laisse pas aux personnes la possibilité de s'organiser elles-mêmes. On les dépossède de leurs responsabilités, et donc de leur travail* » (Protais, 2021). Ainsi, plutôt que de faire confiance, on se remettrait à des rapports quantifiés. De plus, la crise

Covid-19 a permis la diffusion de dispositifs numériques de plus en plus intrusifs. Nous sommes donc confrontés à un dilemme pour vérifier que le travail est bien fait : soit on augmente le système de contrôle à distance et cela peut créer des tensions entre employeur et travailleurs, soit on s'en remet à la seule confiance (Grimaldi d'Esdra, 2021). Mais lorsque l'on voit la complexité du système légal, ne serait-ce pas plus facile, plutôt que de mettre en place des dispositifs de surveillance qui ne vont pas à l'encontre du respect de la vie privée, de faire tout simplement confiance à ses travailleurs ? Si le travail se faisait sur base de la confiance, ne serait-ce pas du stress en moins pour l'employeur (ce dernier n'était plus préoccupé de savoir s'il est dans la légalité) ? Il gagnerait ainsi du temps pour d'autres tâches. Quant au travailleur, il se sentirait autonome, plus en confiance. Le supérieur hiérarchique pourrait également organiser des entretiens comme vu au chapitre 4. Ces entretiens permettraient de planifier les objectifs et à la fin de contrôler si ceux-ci sont atteints. Il y aurait donc de la confiance mais un contrôle qui pourrait rassurer le supérieur hiérarchique.

Afin de conclure ce point, reprenons ici l'exemple de Microsoft où les travailleurs effectuent du télétravail, que nous avons trouvé dans le livre « télétravail, le travail du futur ? » : « *Microsoft a présenté un nouvel outil à destination des entreprises : un « score de productivité » qui leur propose de « tirer parti de la technologie pour identifier des points d'amélioration dans leur organisation »*. Calculée, à partir des données récoltées par la suite bureautique en ligne Microsoft 365, cette note affiche également plusieurs dizaines de statistiques pour chaque salarié, comme le temps passé sur Skype, le nombre d'e-mails envoyés sur Outlook ou l'utilisation de One drive » (Grimaldi d'Esdra, 2021). Mettons-nous à la place de ces travailleurs surveillés, épiés même. Déjà, il y a une question sur la légalité de cet outil. Mais en plus, ces travailleurs doivent travailler sous la pression et stress constant vu qu'ils sont surveillés. Ne serait-ce pas un gain de temps pour Microsoft de faire confiance à ses travailleurs ? Et un gain de motivation de la part des travailleurs si ceux-ci se sentent soutenus ? Que risque Microsoft si un travailleur se plaint du respect de sa vie privée selon les différentes lois vues ci-dessus ? Nous en sommes certains, la confiance en l'autre sortira gagnante concernant le télétravail.

## **Conclusion**

La pratique du télétravail n'a rien de neuf, mais celui-ci a drastiquement augmenté suite à la crise sanitaire du COVID-19 qui a eu un impact considérable sur les travailleurs du monde entier. Le télétravail est devenu une des solutions pour combattre le virus COVID-19 et en Belgique, il est devenu d'abord obligatoire (article 2 de l'arrêté ministériel du 23 mars 2020), puis recommandé (article 2 de l'arrêté ministériel du 30 avril 2020). Cela a eu comme impact que les travailleurs dont la fonction s'y prêtait se sont retrouvés à travailler chez eux, dans leur domaine de vie privée.

Nous avons vu que le télétravail était organisé par différentes règles telles que la loi du 6 décembre 1996 relative au travail à domicile, l'arrêté royal du 22 novembre 2006 relatif au télétravail dans la fonction publique, etc. Suite à l'augmentation de la pratique du télétravail au fil des années, des lois et règlements ont vu le jour afin de respecter la vie privée. Nous avons vu que le principal cadre légal, dans le secteur public, réside dans la loi du 30 juillet 2018. Notons que cette loi, comme d'autres d'ailleurs, s'est inspirée des 3 principes fondamentaux issus de la convention collective de travail n°81 que sont les principes de finalité, de proportionnalité et de transparence.

Durant la crise sanitaire, et suite à l'obligation, puis à la recommandation du télétravail, certains employeurs, voulant savoir si leurs travailleurs effectuaient leurs tâches, ont eu recours à des logiciels de surveillance (capture d'écran, enregistrement de l'historique, etc.) (Magré et Roncati, 2021, p. 207). Or, nous avons pu voir que cela était réglementé et que l'employeur ne peut pas faire ce qu'il veut en matière de contrôle.

Nous avons vu dans notre chapitre « discussion » que plutôt d'espionner, contrôler ses agents, il était plus intéressant de faire confiance à ses travailleurs. En effet, la confiance sans surveillance permet aux employeurs de gagner du temps, d'être certains d'être dans la légalité et cela permet aux travailleurs d'être plus autonomes et se sentir plus épanouis dans leur travail. Toutefois, on peut se poser légitimement la question suivante : la confiance aveugle est-elle réellement la solution à cette augmentation du télétravail ? Quels seraient les effets pervers liés à un excès de confiance ? Comment trouver le juste équilibre entre contrôle et autonomie dans le cas du télétravail ? Comme toute nouvelle modalité de travail, seuls le temps et l'expérience sauront nous informer sur la meilleure voie à suivre. Néanmoins, n'oublions pas que télétravail

ou non, l'évaluation du travailleur demeure pratique et pratiquée pour vérifier l'atteinte des objectifs.

## **Bibliographie**

### Sources juridiques :

1. Arrêté ministériel du 13 mars 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19. Consulté le 08 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2020/03/13/2020030303/justel>.
2. Arrêté ministériel du 23 mars 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19. Consulté le 08 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2020/03/23/2020030347/justel>.
3. Arrêté ministériel du 30 avril 2020 modifiant l'arrêté ministériel du 23 mars 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19. Consulté le 08 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2020/04/30/2020041104/justel>.
4. Arrêté royal du 22 novembre 2006 relatif au télétravail et au travail en bureau satellite dans la fonction publique fédérale administrative. Consulté le 05 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2006/11/22/2006002152/justel>.
5. Arrêté royal du 24 septembre 2013 relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale. Consulté le 24 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2013/09/24/2013002046/justel>.
6. Arrêté royal du 25 octobre 2013 relatif à la carrière pécuniaire des membres du personnel de la fonction publique fédérale. Consulté le 24 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2013/10/25/2013002052/justel>.
7. Arrêté royal du 9 mars 2017 modifiant diverses dispositions en matière de travail flexible dans le secteur public. Consulté le 05 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2017/03/09/2017011181/justel>.
8. Arrêté royal du 13 juillet 2017 fixant les allocations et indemnités des membres du personnel de la fonction publique fédérale. Consulté le 05 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2017/07/13/2017040352/justel>.
9. Arrêté royal du 22 avril 2020 portant des mesures particulières pour les membres du personnel de la fonction publique fédérale dans le cadre de la crise sanitaire liée au coronavirus COVID-19. Consulté le 05 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2020/04/22/2020030753/justel>.
10. Avis n°21/2006 de la Commission de la protection de la vie privée du 12 juillet 2006 relatif au code de déontologie concernant l'utilisation des moyens informatiques et le

traitement électronique de données au sein du Service public fédéral Économie, PME, Classes moyennes et Énergie. Consulté le 05 mai 2021.  
[https://www.stradalex.com/nl/sl\\_src\\_publ\\_jur\\_be/document/cpvp\\_F-20060712-6](https://www.stradalex.com/nl/sl_src_publ_jur_be/document/cpvp_F-20060712-6).

11. Circulaire n°686 du 28 octobre 2020 donnant les directives dans le cadre des mesures particulières COVID-19 pour les membres du personnel de la fonction publique administrative fédérale en matière d'organisation du travail et d'accueil des enfants en cas de fermeture (temporaire) des écoles, des crèches et des centres d'accueil pour enfants handicapés. Consulté le 08 mai 2021.  
[http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg\\_2.pl?language=fr&la=F&nm=2020031624](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg_2.pl?language=fr&la=F&nm=2020031624).
12. Circulaire n° 692 du 15 décembre 2020 définissant l'obligation de télétravail. Consulté le 13 mai 2020.  
[http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article\\_body.pl?language=fr&pub\\_date=2020-12-17&caller=list&numac=2020044393](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&pub_date=2020-12-17&caller=list&numac=2020044393).
13. Convention du 4 novembre 1950 de sauvegarde des Droits de l'Homme et des libertés fondamentales. Consulté le 06 mai 2021.  
[http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1950110430&table\\_name=loi](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1950110430&table_name=loi).
14. Convention collective de travail n°68 16 juin 1998, conclue au sein du Conseil national du Travail, relative à la protection de la vie privée des travailleurs à l'égard de la surveillance par caméras sur le lieu du travail. Consulté le 06 mai 2021.  
[http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1998061645&table\\_name=loi](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1998061645&table_name=loi).
15. Convention collective de travail n°81 du 26 avril 2002, conclue au sein du Conseil national du Travail, relative à la protection de la vie privée des travailleurs à l'égard du contrôle des données de communication électroniques en réseau. Consulté le 06 mai 2021.  
[https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2002042642&table\\_name=loi](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2002042642&table_name=loi).
16. Convention collective de travail n°85 du 9 novembre 2005, conclue au sein du Conseil national du Travail, concernant le télétravail (Convention enregistrée le 13 décembre 2005 sous le numéro 77648/CO/300). Consulté le 05 mai 2021.  
[http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg\\_2.pl?language=fr&nm=2006A00196&la=F](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg_2.pl?language=fr&nm=2006A00196&la=F).

17. La Constitution coordonnée du 17 février 1994. Consulté le 06 mai 2021.  
[http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&table\\_name=loi&la=F&cn=1994021730](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&table_name=loi&la=F&cn=1994021730).
18. Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail. Consulté le 05 mai 2021.  
<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1978/07/03/1978070303/justel>.
19. Loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements de données à caractère personnel. Consulté le 06 mai 2021.  
<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1992/12/08/1993009167/justel>.
20. Loi du 6 décembre 1996 relative au travail à domicile. Consulté le 08 mai 2021.  
<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1996/12/06/1996012870/justel>.
21. Loi du 27 février 2011 sur les réseaux et les services de communications électroniques. Consulté le 17 mai 2021. <http://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2011/02/27/n1/jo>.
22. Loi du 3 décembre 2017 portant création de l'Autorité de protection des données. Consulté le 17 mai 2021.  
<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2017/12/03/2017031916/justel>.
23. Loi du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel. Consulté le 06 mai 2021.  
[http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&table\\_name=loi&cn=2018073046](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2018073046).
24. Règlement 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données. Consulté le 17 mai 2021.
25. Recommandation n°08/2012 de la Commission de la protection de la vie privée du 2 mai 2012 relative au contrôle de l'employeur quant à l'utilisation des outils de communication électronique sur le lieu de travail. Consulté le 15 avril 2021.  
<https://www.autoriteprotectiondonnees.be/publications/recommandation-n-08-2012.pdf>.

#### Sources scientifiques :

1. Dumas, M. & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ?. *Management & Avenir*, 8(8), pp. 71-95. <https://doi.org/10.3917/mav.074.0071>.
2. Gilman, J., Gutmer, V., Lambinet, F. et Neven, J.-F. (2020). Covid-19 et télétravail obligatoire : réflexions autour d'un paradoxe. *J.T.T.*, 11(1365), pp. 215-226.

3. Grimaldi d'Esdra, J. (2021), *Télétravail, le travail du futur ? : Mise en orbite d'un Nouveau Monde*. GERESO.
4. Magre N. et Roncati, J. (2021). *Du télétravail de crise au télétravail durable*. First.
5. Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(1), pp. 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>.
6. Robert, F. (2020). *Le télétravail à domicile : L'après-covid ou le retour à l'anormal*. Anthemis.

#### Sites Internet :

1. Astuces & conseils Personnel (2020.23.11.). *Quand le télétravail corona est-il « structurel » ?*. [Lien en ligne] [https://www.monastucesetconseils.be/2020-11/quand-le-teletravail-corona-est-il-structurel-WAACPEAR\\_EU27070401](https://www.monastucesetconseils.be/2020-11/quand-le-teletravail-corona-est-il-structurel-WAACPEAR_EU27070401). Consulté le 15 mai 2021.
2. ADP (Autorité de protection des données) (2021a). « Surveillance de l'Employeur ». [Lien en ligne] <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/professionnel/themes/vie-privee-sur-le-lieu-de-travail/surveillance-de-l-employeur>. Consulté le 17 mai 2021.
3. ADP (Autorité de protection des données) (2021b). « Géolocalisation ». [Lien en ligne] <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/professionnel/themes/vie-privee-sur-le-lieu-de-travail/surveillance-de-l-employeur/geolocalisation>. Consulté le 17 mai 2021.
4. ADP (Autorité de protection des données) (2021c). « Identification et contrôle du personnel ». [Lien en ligne] <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/citoyen/themes/vie-privee-sur-le-lieu-du-travail/surveillance-de-l-employeur-/identification-et-contrôle-du-personnel>. Consulté le 17 mai 2021.
5. ADP (Autorité de protection des données) (2021d). « Conversations téléphoniques professionnelles ». [Lien en ligne] <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/citoyen/themes/vie-privee-sur-le-lieu-du-travail/surveillance-de-l-employeur-/conversations-telephoniques-professionnelles->. Consulté le 17 mai 2021.

6. ADP (Autorité de protection des données) (2021e). « Vidéosurveillance sur le lieu de travail ». [Lien en ligne] <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/citoyen/themes/vie-privee-sur-le-lieu-du-travail/surveillance-de-lemployeur-/videosurveillance-sur-le-lieu-de-travail>. Consulté le 17 mai 2021.
7. ADP (Autorité de protection des données) (2021f). « Surveillance électronique sur Internet et email ». [Lien en ligne] <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/citoyen/themes/vie-privee-sur-le-lieu-du-travail/surveillance-de-lemployeur-/surveillance-electronique-sur-internet-et-email>. Consulté le 17 mai 2021.
8. CPVP (Commission de la protection de la vie privé) (2013). Brochure d'information « cybersurveillance ». [PDF en ligne] [https://www.lex4u.com/wp-content/uploads/2013/06/Cybersurveillance\\_FR.pdf](https://www.lex4u.com/wp-content/uploads/2013/06/Cybersurveillance_FR.pdf). Consulté le 17 mai 2021.
9. Fedweb (2018). Crescendo. Consulté le 24 mai 2021. [Lien en ligne] [https://fedweb.belgium.be/fr/evaluation/cycle\\_evaluation\\_membres\\_personnel/steun\\_a\\_an\\_de\\_implementation\\_van\\_de\\_evaluationcycli/crescendo](https://fedweb.belgium.be/fr/evaluation/cycle_evaluation_membres_personnel/steun_a_an_de_implementation_van_de_evaluationcycli/crescendo).
10. Fedweb (2019). Mention d'évaluation et conséquences. Consulté le 24 mai 2021. [Lien en ligne] [https://fedweb.belgium.be/fr/evaluation/cycle\\_evaluation\\_membres\\_personnel/consequences](https://fedweb.belgium.be/fr/evaluation/cycle_evaluation_membres_personnel/consequences).
11. FIN info du Service Public Fédéral Finances du 11 mai 2021. <https://gcloudbelgium.sharepoint.com/sites/minfin-fininfo/FR/Pages/Notre-SPF-en-2020-des-chiffres-marquants-pour-une-annee-particuliere.aspx>. Consulté le 12 mai 2021.
12. Protais, M. (2020.02.02). *Télétravail : « Plutôt que de faire confiance aux gens, on s'en remet à des rapports quantifiés »*. L'ADN. [Lien en ligne] <https://www.ladn.eu/tech-a-suivre/teletravail-surveillance-metriques-dictees-par-un-logiciel>. Consulté le 18 mai 2021.

# *Paper Gestion des ressources humaines*

*« Comment le télétravail – dont la pratique s'est généralisée suite à son imposition par le gouvernement durant la crise sanitaire – va-t-il influencer le management, pour le contrôle des résultats, tel qu'il était appliqué dans les administrations publiques ? »*

## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Contexte du télétravail.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Les effets de la déspatialisation pour la gestion des collaborateurs .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Les conséquences du télétravail-corona sur le management.....</b>	<b>6</b>
3.1. Modification de l'organisation.....	7
3.2. Nécessité de concilier distance et proximité .....	8
3.3. Installer la confiance .....	9
3.4. De nouvelles techniques de management.....	11
3.5. De nouvelles modalités d'évaluation de la performance .....	13
3.6. Synthèse du point .....	13
<b>4. Les conséquences du télétravail-corona sur les travailleurs .....</b>	<b>15</b>
4.1. L'isolement.....	15
4.2. L'effet Nocebo .....	16
4.3. Analyse d'une étude empirique.....	17
<b>5. Quel type de management après la période de la crise COVID-19 ? .....</b>	<b>19</b>
5.1. Management par contrôle.....	19
5.2. Management par confiance .....	20
5.3. Modèle hybride .....	21
<b>Discussion.....</b>	<b>23</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>24</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>26</b>

## **Introduction**

Le monde entier est touché de plein fouet par la crise sanitaire liée à la COVID-19. Cette crise a eu des répercussions sur les citoyens et travailleurs du monde entier. Pour gérer cette dernière, les autorités gouvernementales belges ont pris différentes mesures, comme par exemple le fait de rendre le télétravail d'abord obligatoire (Arrêté ministériel du 23 mars 2020, Art. 2) ensuite recommandé (Arrêté ministériel du 30 avril 2020, Art. 2). Cela a eu pour conséquences que les travailleurs ne pouvaient plus se rendre sur leur lieu de travail et devaient effectuer leurs tâches quotidiennes à leur domicile. Certains travailleurs avaient déjà effectué du télétravail et se sont adaptés facilement. D'autres n'avaient jamais fait de télétravail et ont donc eu du mal les premiers jours pour s'habituer à la manipulation des programmes informatiques, etc.

Une autre conséquence est que les supérieurs hiérarchiques ne pouvaient plus contrôler les travailleurs en présentiel mais à distance. C'est cette notion de contrôle à distance qui a retenu toute notre attention. Étant nous-même travailleurs, nous sommes passés du télétravail volontaire au télétravail « forcé ». Du jour au lendemain, nous n'avons plus pu nous rendre au bureau et avons dû dès lors effectuer nos tâches de travail à domicile. Nous avons donc été confrontés au contrôle à distance par notre supérieur hiérarchique. Sur base de cette expérience, la question qui retient notre attention est donc : « Comment le télétravail – dont la pratique s'est généralisée suite à son imposition par le gouvernement durant la crise sanitaire – va-t-il influencer le management, pour le contrôle des résultats, tel qu'il était appliqué dans les administrations publiques ? ».

Afin de répondre à cette dernière, nous allons commencer par définir le télétravail ainsi que son contexte de développement. Ensuite, nous allons nous interroger sur les effets de la déspatialisation sur la gestion des collaborateurs ainsi que sur les impacts du télétravail-corona sur le management. Nous nous rendons compte que le rôle du manager doit évoluer et s'adapter au contexte en passant du contrôle visuel à une forme plus diffuse basée sur une relation de confiance et d'autonomie. Dans un troisième temps, nous allons creuser les conséquences du télétravail-corona sur les travailleurs, et plus particulièrement celui de l'isolement. Nous verrons que ce dernier a un effet néfaste sur la santé psychologique du travailleur et cela se répercute sur ses performances. Nous allons également aborder l'effet Nocébo, central pour le management (et la réalisation des objectifs) et nous nous pencherons sur l'analyse d'une étude

empirique<sup>1</sup> afin d'apporter une touche plus « pratique » aux réflexions développée durant ce travail. Le dernier chapitre que nous développerons portera sur les types de management que la crise de la COVID-19 aura encouragé, tels que le management par contrôle et le management par confiance. Nous verrons aussi ce qu'on appelle le « modèle hybride » qui se veut être un mélange entre le télétravail et le travail en présentiel.

---

<sup>1</sup> Les données analysées sont issues d'un travail effectué pour le cours de sociologie donné par Monsieur De Nanteuil. Ce travail a été réalisé par un groupe de 6 étudiants de ce cours, dont nous-même. Ce dernier avait comme sujet les conséquences du télétravail suite à la crise de la COVID-19.

## **1. Contexte du télétravail**

Le télétravail se définit comme « *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* » (AR du 22 novembre 2006, Art 2). L'élément central à cette définition est donc l'utilisation des technologies de l'information, ce qui implique qu'un contrôle du travail peut être effectué via ces technologies. Une précision doit être effectuée : le télétravail doit être sur base volontaire que ce soit pour le travailleur ou pour le supérieur hiérarchique (AR du 22 novembre 2006, Art. 5). Nous remarquerons ainsi que l'arrêté ministériel du 23 mars 2020 rendant le télétravail obligatoire est contradictoire avec cette notion de télétravail volontaire.

Le télétravail et/ou le travail en bureau satellite<sup>2</sup> ne peuvent pas occuper la totalité du régime du travail puisque la limite maximale est de trois cinquièmes du régime de travail sur base annuelle (AR du 9 mars 2017, Paragraphe 1). Or, suite à la crise sanitaire liée à la COVID-19, la plupart des travailleurs se sont retrouvés à temps plein en télétravail. Prenons l'exemple de notre équipe : à l'heure où nous écrivons ces lignes, nous sommes en mai 2021 et depuis le mois de mars 2020, le télétravail occupe la totalité de notre régime de travail (soit depuis plus d'un an). Ceci est en contradiction avec l'arrêté royal du 9 mars 2017.

Déjà avant la COVID-19, le nombre de salariés choisissant de travailler à distance augmentait. Après tout, le télétravail présente des avantages autant pour le travailleur que pour l'employeur : réduction du temps de transport, conciliation vie privée et vie professionnelle, flexibilité des horaires, etc. (Frimousse et Peretti, 2021, p. 161). La crise de la COVID-19 a bien évidemment accéléré l'augmentation des chiffres du télétravail puisque ce dernier est devenu « recommandé » (AM du 30 avril 2020, Art. 2). Selon le FIN info du SPF Finances, il y a 280% de jours de télétravail en plus par rapport à l'année 2019. En 2020, les travailleurs du SPF Finances étaient 75% à télétravailler de manière permanente, 20% à télétravailler de manière occasionnelle et 5% qui n'ont pas télétravaillé en 2020 en raison de la nature de leur fonction<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Ces deux notions sont interchangeables et considérées comme équivalentes dans l'arrêté royal du 22 novembre 2006.

<sup>3</sup> FIN info du Service Public Fédéral Finances du 11 mai 2021. <https://gcloudbelgium.sharepoint.com/sites/minfin-fininfo/FR/Pages/Notre-SPF-en-2020-des-chiffres-marquants-pour-une-annee-particuliere.aspx>. Consulté le 12 mai 2021.

Ces chiffres nous permettent de constater que beaucoup de travailleurs (ici le SPF Finances) ont dû effectuer leurs tâches quotidiennes au sein de leur habitation privée. Comme l'indique également Laurent Taskin et François Lambotte, près de 100% des travailleurs ont effectué leurs tâches quotidiennes chez eux en l'espace de quelques heures (Moreau & Servais, 2020, p. 112).

Selon certaines études, 91% des personnes veulent continuer le télétravail (Frimousse & Peretti, 2020a, p. 134). Pourtant, que ce soit pour les travailleurs ou les managers, gérer cette façon de travailler n'est pas inné (Moreau & Servais, 2020, p. 112). Lorsque le télétravail ne sera plus la norme (car « recommandé » par le gouvernement en période de crise sanitaire), il sera difficile de refuser les demandes des employés à faire du télétravail vu que ces employés ont vu les avantages du télétravail et ont réalisé que c'était tout à fait possible d'organiser le télétravail dans leurs entreprises. Vu le grand nombre de travailleurs qui effectuent et effectueront leurs tâches à domicile, la question de l'encadrement à distance se pose. Ces changements auront un grand impact sur le rôle des managers qui devront savoir gérer les travailleurs en présentiel et les travailleurs à distance. En effet, la performance individuelle et collective de l'équipe dépendra de la gestion des travailleurs, qui elle-même est directement corrélée à la dose de contrôle qui sera mise en place par leurs supérieurs. Ainsi donc, le rôle du manager est primordial.

## **2. Les effets de la déspatialisation pour la gestion des collaborateurs**

Laurent Taskin, professeur à la Louvain School of Management de l'Université catholique de Louvain, s'interroge sur les enjeux liés au phénomène de déspatialisation en termes de management. Cet auteur fait remarquer que le télétravail à domicile se caractérise par une déspatialisation du lieu de travail parce qu'il découple l'activité professionnelle de l'espace physique où il s'exerce habituellement (le bureau), mais également des processus et pratiques prescrits (tels que les heures de travail, les horaires, etc.). De ce fait, « *le télétravail remet en question la règle des 3 unités – de temps, de lieu, et d'action – sur laquelle se fondent la plupart des dispositifs classiques de contrôle* » (Taskin, 2006, p. 2). En effet, ces changements spatiaux et temporels modifient « *l'exercice traditionnel du contrôle managérial* » (*idem*, p 4) en rendant les formes de contrôle habituel inadéquates et non-opérationnelles.

Ainsi, le télétravail « bouscule » l'organisation traditionnelle du travail et par voie de conséquence, la façon de manager les collaborateurs. La nouvelle distance physique et psychologique pose problème notamment pour le contrôle et l'autonomie, d'où la nécessité d'une re-régulation de la relation managériale. Comment alors le contrôle peut-il être effectué à distance ? La confiance et l'autonomie sont les principales composantes de la relation managériale à distance. Pourtant, on a tendance à opposer les concepts de contrôle et d'autonomie. Après tout, ce dernier, comme nous montre son étymologie, est la capacité de se fixer à soi-même des lois (Grimaldi D'Esdra, 2021, p. 120). De ce fait, lorsque l'un augmente, l'autre ne diminuerait-il pas ? Halford pose d'ailleurs la question : « *le travail à domicile constitue-t-il une nouvelle forme de contrôle organisationnel réalisé par un pouvoir discursif et de la subjectivité ; ou le travail à domicile offre-t-il de nouvelles formes d'autonomie et de flexibilité aux travailleurs ?* » (Taskin, 2006, p. 10). Le contrôle et l'autonomie sont ici considérés comme deux extrêmes alors qu'ils peuvent se combiner. Le télétravail constitue le moyen d'y parvenir, même si le contrôle peut être plus contraignant pour les télétravailleurs. Dans le même temps, il permet plus d'autonomie dans l'organisation du travail et notamment pour la répartition du temps vie professionnelle-vie privée.

Pour s'adapter au nouveau contexte de travail provoqué par la crise sanitaire, les pratiques de management doivent être adaptées afin de trouver un nouvel équilibre dans la relation managériale. Le contrôle et l'autonomie sont donc appelés à se développer conjointement sans s'opposer : le télétravail peut être plus rigoureux en matière de gestion, tout en laissant plus d'autonomie aux travailleurs pour accomplir leurs missions.

### **3. Les conséquences du télétravail-corona sur le management**

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le télétravail-corona aura eu pour conséquence d'augmenter la demande des travailleurs vis-à-vis de cette modalité de travail (ces derniers l'ayant testé et en quelque sorte approuvés durant les confinements). Soulignons que le télétravail-corona est une forme de télétravail différente de celle qui était mise en place et cadrée législativement jusqu'alors. D'une part, parce que c'est une modalité de travail qui s'est généralisée du jour au lendemain dans un contexte de crise sanitaire sans précédent. D'autre part, car elle était d'application tous les jours, notamment en période de confinement. Toujours est-il que les entreprises se sont retrouvées du jour au lendemain dans « l'obligation »

d'instaurer le télétravail pour leurs employés. Deux cas de figure sont alors possibles : soit le télétravail corona est un télétravail occasionnel car celui-ci a été instauré en raison de la crise COVID-19 et dans ce cas, il n'y a pas d'obligation d'accorder une indemnité de frais ni d'obligation d'avoir une convention écrite ; soit le télétravail corona est structurel car il était déjà instauré sur une base régulière avant la crise sanitaire et dans ce cas, il doit y avoir une convention écrite qui définit les modalités du télétravail ainsi qu'une indemnité de frais (Astuces & conseils Personnel, 2020).

Voyons maintenant, et en plusieurs points, en quoi le télétravail impacte le management des travailleurs et l'organisation dans les entreprises.

### **3.1. Modification de l'organisation**

Le regard porté par Zeyneb Attya (consultante senior RH et présidente de HR expo<sup>4</sup>) sur l'impact du télétravail en termes d'organisation de l'entreprise est intéressant. Selon elle, la crise de la Covid-19 a provoqué une rupture avec l'organisation hiérarchique et managériale traditionnelle. Cela signifie que les organisations en place – tant humaines que structurelles – vont devoir évoluer vers une nouvelle forme d'organisation non plus verticale mais horizontale, basée sur un nouveau mode d'accompagnement des collaborateurs et la nécessité de développer un leadership digital. C'est le prix à payer pour préserver le présent et préparer l'avenir (Frimousse et Peretti, 2020a, p. 110). François Acquatella, Maître de Conférences à l'Université de Limoges, est du même avis et parle même d'une nouvelle culture d'entreprise que les nouveaux usages auraient engendrés. En effet, en modifiant l'organisation du travail (en usant du télétravail), les travailleurs passeraient d'une surveillance directe du manager à une gestion des dossiers à distance. De ce fait, chaque collaborateur serait plus autonome et la structure hiérarchique traditionnelle ne sera plus adaptée (Frimousse et Peretti, 2020b, p. 155).

---

<sup>4</sup> C'est un salon international du développement des ressources humaines.

### **3.2. Nécessité de concilier distance et proximité**

Suite au confinement, la majorité des auteurs en GRH s'interrogent sur les façons de concilier distance et proximité. En effet, les managers vont devoir modifier la vision de leur rôle et de leur mode de gestion des équipes pour s'adapter à cette nouvelle situation. Ils devront notamment faire évoluer leurs pratiques en s'appropriant les techniques de fonctionnement des réseaux et des communautés (Frimousse et Peretti, 2020a, p. 113). En effet, la distance est un terrible révélateur du management. Le manager doit trouver le juste milieu dans l'établissement des règles d'organisation. Celles-ci ne doivent pas être trop rigides au risque de provoquer de la passivité, ni trop floues, au risque de provoquer du flottement ou de la démotivation. Le manager doit savoir ce qu'il y a lieu de formaliser ou pas (Frimousse et Peretti, 2020b, p. 117).

Avec tous ces changements, il est possible que le directeur des ressources humaines (DRH) finisse par devenir le « Directeur des réseaux humains » (Frimousse et Peretti, 2020a, p. 113). A ce propos, Laurence Hirbec, experte en développement du leadership, parle de « Distimité » du manager, concept qui renvoie à l'idée que le manager va devoir compenser la distance physique en développant une forme d'intimité avec chacun de ses collaborateurs. Ainsi, il favorisera la performance, grâce à la confiance et à la motivation qu'il mettra en œuvre avec chaque membre de son équipe. Cela passe nécessairement par le souci des autres et par une écoute accrue de leurs besoins et de leurs préoccupations. Dans un même temps, le manager devra savoir s'effacer pour responsabiliser ses collaborateurs et les rendre autonomes (Frimousse et Peretti, 2020b, p. 130).

Pour plusieurs auteurs (tels que Patrice Pourchet, Sylvie Allemano et Zeineb Attia), il s'agit d'être « proche à distance ». Pour se faire, le manager va devoir construire des nouvelles méthodes et outils de management en se dotant de moyens rendant plus souple son mode de relation avec ses collaborateurs, en reconnaissant la nécessité de leur autonomie (Frimousse et Peretti, 2020b, pp. 141-142). Cette nécessité de rester proche en étant à distance est un enjeu managérial clé. En temps de pandémie, et dans une situation de télétravail (de surcroît imposée), le manager doit donner du sens à l'action, guider l'engagement de ses collaborateurs, renforcer la cohésion et mettre la relation humaine au centre de ses préoccupations. Les nouvelles technologies d'information et de communication peuvent être un moyen précieux pour manager dans ce sens (*Idem*, p. 112). Notons également l'importance de la hiérarchie qui doit être encore plus présente, même de façon virtuelle, en visio-conférence. Elle doit s'adresser aux équipes,

les écouter et les rassurer en expliquant la politique de l'entreprise. Cette démarche est de nature à réduire la distance physique (*Idem*, p. 111).

### **3.3. Installer la confiance**

Commençons par définir le terme « confiance » qui, comme nous le verrons par la suite, sera un élément central de la réponse à notre question de recherche. La confiance se définit comme « *un processus continu de construction basé sur la raison, la routine et la réflexivité, la suspension de l'irréductible vulnérabilité sociale et l'incertitude comme si elles étaient favorablement résolues et maintenaient ainsi un état d'attente favorable envers les actions et les intentions de personnes plus ou moins spécifiques* » (Möllering, 2006, p. 111).

Comme cela a été explicité plus haut, la distanciation engendrée par le télétravail a lancé un nouveau défi aux managers : ils doivent trouver le moyen de créer de la « proximité à distance ». Le manager, qui traditionnellement était habitué à exercer un rôle de commandement et de contrôle direct, doit y renoncer pour faire du management de proximité (Frimousse et Peretti, 2020b, p. 107). Cette nouvelle proximité doit chercher à créer plus de liberté et d'autonomie puisque le simple contrôle, tel qu'il se pratiquait physiquement, semble révolu. Cette nouvelle façon de manager passe nécessairement par un renforcement de la responsabilisation des salariés et par une diminution des processus. Une véritable relation de confiance entre les salariés et la hiérarchie doit être instaurée et les managers de proximité seront des relais majeurs pour favoriser son développement (Frimousse et Peretti, 2020b, p. 107). Le manager doit adopter un management bienveillant, avec une attention réelle pour chacun de ses collaborateurs. Le télétravail peut être un atout, à condition, que le manager sache changer d'attitude, se rapprocher de son équipe et lui faire confiance (Frimousse et Peretti, 2020a, p. 117).

Selon Abderrahman Jahmane, Enseignant chercheur chez IPAG Business School, la présence d'un collaborateur-acteur comme leader du changement est nécessaire. Selon lui, il faut renoncer au mode d'organisation traditionnel et installer une nouvelle dynamique managériale pour responsabiliser les salariés, en les transformant en « collaborateurs-acteurs ». Une bonne gestion du télétravail doit conduire à ce résultat et permettre aux salariés d'organiser leur travail et de trouver un équilibre avec leur vie privée. Le manager doit, lui aussi, adapter son mode de

management pour accompagner ce changement. Ces adaptations managériales conduiront sans doute vers des organisations multimodales (Frimousse et Peretti, 2020a, p. 132).

Dominique Vercoestre évoque même l'idée d'un changement de paradigme et la nécessité du développement de la confiance. Il fait remarquer que la conception du télétravail est totalement inversée depuis l'instauration des règles sanitaires. On cherche, à présent, à limiter le nombre de jours de présence sur le lieu de travail. Cela induit la nécessité de faire davantage confiance aux salariés, qui deviennent plus autonomes dans l'organisation de leur temps de travail. Cette confiance doit être encadrée, accompagnée par les managers et par les ressources humaines (Frimousse et Peretti, 2020b, p. 148). Paule Boffa-Comly, coach de dirigeants et d'équipes, ajoute que : « *La Covid-19 constitue un test de confiance et maturité managériale, au service de la cohésion entre les collaborateurs.* » (Idem, p. 132).

Selon Daniel Ollivier, sociologue des organisations, l'élément bloquant la mise en œuvre du télétravail réside justement dans le manque de confiance. On ne peut imaginer le travail à distance si le manager continue à multiplier les contrôles formalistes qui empêchent les salariés d'atteindre le niveau d'autonomie nécessaire pour la réussite de ce nouveau mode de management (Ollivier, 2017). Cette nécessité de confiance est également défendue par Véronique Montanat qui considère cette dernière comme étant la clé de voûte d'un management à distance efficace. En effet, ceux qui sentent qu'on leur fait confiance se montrent généralement plus motivés : « *Les résultats et la confiance importent plus que le nombre d'heures prestées* » (l'Echo, 2020). L'expérience du télétravail imposé aujourd'hui par le confinement doit servir à développer un nouveau mode de management basé sur l'autonomie, la confiance, l'équilibre des temps de vie professionnelle et personnelle (Frimousse et Peretti, 2020a, p. 138).

Comme l'indique Christophe Le Giudice (2020), tous les managers ne sont pas égaux sur le management à distance. Des formations ont été mises en place sur la gestion par objectifs, le management à distance. Le problème est que certains managers restent réticents par rapport à cela. Il y a également des travailleurs qui ne sont pas assez autonomes pour se gérer seuls. Il faut donc tenir compte de cela.

Nous l'avons compris, la confiance est primordiale. Mais comment installer cette dernière ? La relation de confiance ne se fait pas du jour au lendemain mais se crée sur la durée. La première

chose à faire est de combattre les préjugés sur le télétravail comme celui des travailleurs et leur soi-disant incapacité travailler en étant dans leur environnement personnel (Magré et Roncati, 2021, p. 206). Une deuxième chose à faire pour le manager est de montrer l'exemple. Il doit rester cohérent entre ce qu'il dit et ce qu'il fait : « *Rien n'est plus puissant que l'exemplarité* » (Besseyre des Horts, 2021, p. 7). De plus, la confiance doit être réciproque et partagée dans les équipes (Ollivier, 2017). Il semble logique que nous ne pouvons pas demander au supérieur hiérarchique de faire confiance à son travailleur si celui-ci ne lui fait pas confiance. Cela risquerait de créer des tensions. Une autre condition est que le supérieur hiérarchique doit être capable de repérer si le travailleur est assez autonome. Cette autonomie est une condition pour un télétravail efficace (Magré et Roncati, 2021, p. 80). Il doit également voir si le travailleur a le sens des responsabilités et qu'il a conscience que ses résultats ont un impact collectif (*Idem*, p. 109).

Enfin, un dernier point important qui, cette fois relève de ma constatation personnelle, est la communication. En effet, lors d'un entretien, une responsable a dit à une de ses collaboratrices qu'elle ne travaillait pas assez, que ses chiffres étaient plus bas que ceux des autres... Cela a permis à la travailleuse de se justifier et elle avait de bonnes raisons : elle était sur un autre projet dont sa supérieure hiérarchique n'avait pas connaissance. Si la supérieure hiérarchique n'avait pas entendu parler de cela, une méfiance aurait pu s'installer. Or, ce moment de discussion a permis aux deux personnes de pouvoir discuter et remettre au point les objectifs demandés et les tâches réalisées par le travailleur.

### **3.4. De nouvelles techniques de management**

Felstead et al. identifient deux modes de management : le premier se base sur le contrôle du superviseur et la motivation des salariés et se fait grâce aux technologies de l'information, aux comptes rendus, etc. Le second est basé sur la confiance installée entre travailleur et employeur. Les auteurs spécifient cependant que la confiance envers les nouveaux travailleurs est trop fragile et que donc ce type de management doit se faire pour les travailleurs ayant déjà prouvé leurs performances (Felstead et al., 2003, p. 27).

Jacques Igalens, enseignant-chercheur français, propose de revisiter la relation managériale après la Covid-19 puisque tout le pan du management direct en présence physique a disparu pendant le confinement. Les relations managériales se sont réduites à des entretiens digitaux ou

téléphoniques. La relation managériale doit être réinventée, afin d'accompagner les salariés, en les faisant évoluer. C'est peut-être l'occasion d'opter pour un management responsable (Frimousse et Peretti, 2020a, p. 131). Dans la suite de cette idée, Hervé Andorre, vice-président chez Dassault, propose que le manager devienne le créateur des relations puisque le travail à distance a supprimé les lieux et les temps de travail partagés. La journée de travail est organisée par chaque salarié et le manager a un rôle important, car il est le garant des relations individuelles et collectives. Il doit être à l'écoute de chacun et doit entretenir l'envie d'avancer (Frimousse et Peretti, 2020b, p. 111). Cette idée est renforcée par Dominic Drillon, Enseignant-Chercheur chez Excelia Group La Rochelle, qui dit que les managers doivent créer de nouvelles règles de travail, qui puissent, comme par le passé, être propices au travail tout en conciliant l'espace dédié avec la vie familiale. Ils doivent trouver le moyen d'entretenir la dynamique de groupe, alors que les membres sont répartis en plusieurs lieux. Il faut trouver la bonne proportion entre la proximité et la distance, par de nouveaux moyens de Team Building. Trois valeurs devront désormais inspirer les managers : la confiance, l'engagement et la solidarité entre les membres de l'équipe (*Idem*, p. 123).

Dans un autre ordre d'idée, Corinne Forasacco, Co-responsable ESSEC, défend l'idée du « manager-psy » où le manager a un rôle qui va au-delà de la performance de son équipe. Il doit veiller à la qualité de vie au travail, au bien-être des salariés qui ainsi resteront fidèles à l'entreprise et auront à cœur de s'investir dans leur travail. Le manager doit donc développer des compétences tournées vers l'autre, en réduisant la complexité de la situation, en repérant les besoins de ses collaborateurs et les alertes de surcharge de travail, en donnant une vision leur permettant de se projeter. Il doit développer un leadership résolument humain (Frimousse et Peretti, 2020b, p. 125) en rendant son mode de gestion plus horizontal et tourné vers les interactions humaines, en choisissant les bons indicateurs de performance. Il devra, en outre, mettre en place des méthodes de communication et de management, avec des systèmes traçables, sans être pour autant intrusifs, afin de préserver l'autonomie des équipes (*Idem*, p. 133).

### **3.5. De nouvelles modalités d'évaluation de la performance**

Les défis de l'évaluation de la performance sont évoqués par Marie-Léandre Gomez, professeure de gestion à l'Essec (Frimousse et Peretti, 2020a, p. 129). Le confinement a perturbé l'activité professionnelle de façon considérable, à tel point qu'il faudrait envisager de revoir les règles d'évaluation prévues initialement. Pour des raisons d'équité, il apparaît nécessaire de tenir compte du comportement et de l'investissement des salariés pendant la crise. L'évaluation de la performance doit aussi être repensée pour qu'elle soit adaptée aux nouvelles stratégies mises en œuvre par les entreprises, avec une vision à long terme en matière de création de valeur. Les processus d'évaluation comporteront notamment des critères environnementaux sociaux et de gouvernance, en cherchant à dégager des stratégies financières à court terme (*Idem*, p. 129). Ainsi, pour cette nouvelle façon d'évaluer le rôle du manager devra, une nouvelle fois, évoluer. Il devra être investisseur plutôt que contrôleur. Il cherchera à autonomiser ses collaborateurs. Il sera leader, en expliquant le sens et la direction prise. Il prendra en compte les facteurs de motivation de chacun de ses collaborateurs pour optimiser la performance (Frimousse et Peretti, 2020b, p. 136).

### **3.6. Synthèse du point**

Nous avons pu voir à travers ce point les divers impacts que le télétravail mis en place en période de crise sanitaire a eu/peut avoir sur la gestion des salariés. Cette modalité du travail a tout d'abord profondément modifié l'organisation du travail passant ainsi d'une forme plus « traditionnelle » avec une organisation hiérarchique à une forme plus « souple » qui se distancie d'une logique verticale. Selon François Acquatella, on peut même parler de nouvelle culture d'entreprise basée non plus sur une surveillance directe du manager, mais sur la gestion des dossiers à distance.

Cette idée de distance est au cœur des transformations induites par le télétravail et introduit la nécessité de concilier distance et proximité. Le rôle du manager est fondamental car c'est à lui que revient la tâche de mettre en place un cadre propice au travail à distance. Pour ce faire, il devra trouver le juste milieu entre des règles d'organisation ni trop rigides, ni trop floues. La distance est donc un véritable révélateur du management, et ces derniers, pour s'adapter, devront modifier à la fois la vision de leur rôle, mais également leur mode de gestion des équipes. Rappelons que des auteurs tels que Laurence Hirbec parle même de « Distimité » du manager,

concept renvoyant à l'idée que pour maintenir la performance malgré la distance, il faut développer une forme d'intimité avec ses collaborateurs. Ainsi, la nécessité de rester proche en étant à distance devient un enjeu managérial clé. N'oublions pas non plus le rôle de la hiérarchie qui doit également se rapprocher de ses employés, la relation humaine au centre de ses préoccupations.

Nous l'avons vu, le concept de confiance est au cœur de ces transformations managériales. Créer de la proximité à distance, c'est se distancier du management traditionnel afin d'adopter un rôle d'accompagnement où la responsabilisation des salariés est renforcée. En d'autres termes, il faut passer à un management de proximité (voire un management bienveillant). Cette nouvelle organisation du travail induit de nouveaux questionnements, notamment concernant le contrôle des employés. C'est là qu'intervient la notion de confiance : s'il n'est plus possible de contrôler physiquement l'employé, il faut lui faire confiance pour réaliser ses tâches. Pour des auteurs comme Dominique Vercoestre, ce nécessaire développement de la confiance envers l'employé nous plonge dans un changement de paradigme où la conception du télétravail est inversée : le télétravail n'est plus accordé parce qu'on a confiance en l'employé, mais c'est parce que le télétravail est d'office accordé (à cause des circonstances liées à la crise sanitaire) qu'on doit faire confiance à l'employé. Sans confiance, pas de télétravail. Notons toutefois que cette confiance/autonomie, pour être viable, doit être encadrée et accompagnée par les managers.

Qui dit nouveau management dit nouvelles techniques d'accompagnement. Comme nous l'avons déjà évoqué, ce nouveau contexte induit par la crise sanitaire nous impose de complètement revisiter la relation managériale. Le manager étant garant des relations individuelles et collectives, il se doit de créer de nouvelles règles de travail afin d'entretenir la dynamique de groupe malgré la distance physique. Certains auteurs, tels que Corinne Forasacco, vont même plus loin dans le raisonnement en considérant le rôle du « manager-psy ». Cela signifie que le manager doit développer des compétences tournées vers l'autre tout en adoptant un leadership résolument humain. Cela fait lien avec ce que nous disions en début de point : le mode de gestion adopté ici serait plutôt horizontal, moins hiérarchique (contrairement au modèle traditionnel du management).

Revenons un instant sur la question de la performance et de l'adaptation des modalités d'évaluation à ce nouveau contexte. De nombreux auteurs, tels que Marie-Léandre Gomez, ont

évoqué qu'il faudra revoir les règles d'évaluation afin qu'elles soient plus adaptées aux nouvelles stratégies mises en œuvre par les entreprises. Une fois de plus, le manager tient un rôle clé dans le processus, ce dernier devant favoriser la motivation de chacun (en instaurant un cadre bénéfique aux relations) afin d'augmenter la performance. Se faisant, plutôt qu'être un contrôleur, le manager doit investir (du temps, de la bienveillance et de la confiance) dans chaque employé.

## **4. Les conséquences du télétravail-corona sur les travailleurs**

Bien que notre question de recherche soit principalement liée à la question de contrôle des résultats, il nous semble important de parler d'une des principales conséquences que le télétravail-corona a eu sur les travailleurs : l'isolement. En effet, afin de pouvoir manager comme il faut une équipe, il faut connaître les ressentis des travailleurs. Nous avons vu ci-dessus que la confiance et l'autonomie étaient primordiales dans une relation manager-travailleur. Or, pour avoir confiance, il faut aussi que le travailleur se sente bien et soit dans des bonnes conditions psychologiques pour atteindre ses objectifs. Après avoir développé cette principale conséquence ayant touché les télétravailleurs, nous allons aborder l'effet nocébo qui a pu jouer sur certains travailleurs.

### **4.1. L'isolement**

Puisque la plupart des salariés se sont retrouvés en télétravail à 100%, des conséquences se sont fait sentir, et l'isolement est probablement la plus évoquée (Gilman et al., 2020, p. 8). En effet, l'isolement est confirmé comme étant le plus grand effet négatif de la crise sanitaire, en particulier pour les personnes pour qui la majorité de leurs contacts sociaux sont surtout les contacts professionnels (Le Giudice, 2020, p. 55). On ne peut négliger un tel constat : comme le dit Daniel Ollivier (2017, pp. 42-43) ainsi que Frédéric Robert (2020, pp. 225-226), l'isolement peut avoir comme conséquence des risques psychosociaux et affecter l'état psychique du télétravailleur. De plus, même si les moments collectifs formels (tels que les réunions, le travail d'équipe, etc.) peuvent être jugés comme improductifs (ils prennent souvent place entre deux périodes de travail), ils sont pourtant essentiels. Le confinement est le principal déclencheur de cette prise de conscience (Frimousse & Peretti, 2021, p. 179).

Les individus se sont ainsi rendu compte qu'il était important de prendre soin des employés en mettant un point d'honneur sur l'aspect psychologique. Après tout, le contact social et une bonne ambiance collective auront des effets positifs sur le bien-être du travailleur ainsi que sur les performances. Cela signifie que si un travailleur se sent isolé, il sera mal psychologiquement et donc, il risque de diminuer ses performances individuelles et en conséquence collectives. Le manager doit donc être attentif à ce que ses travailleurs ressentent, et pour se faire il doit maintenir un contact social avec ses travailleurs et une bonne ambiance collective.

#### **4.2. L'effet Nocebo**

L'effet Nocebo est l'idée selon laquelle « ce qu'on dit aux gens se produit ». Par exemple, si on dit en permanence aux individus que l'on a une certaine méfiance vis-à-vis de leur niveau d'activité, cela jouera sur cette même activité (qui perdra en qualité à cause de cette méfiance). En conséquence, si l'on motive son équipe, celle-ci sera plus motivée. Connaitre cet effet est donc primordial pour avoir une équipe performante dans le cadre d'un management à distance et dans le management par objectifs. Pourtant, cet effet semble méconnu (Grimaldi D'Esdra, 2021, p. 53).

Nous avons décidé de parler de ce phénomène car nous y avons été confrontés au niveau professionnel. Dans cette période de la crise COVID-19, nous avons continué à avoir des contacts à distance avec des collègues d'autres services et cet effet Nocebo est bien présent dans certaines équipes. Nous avons la chance d'avoir une cheffe d'équipe très présente et très positive, et le résultat est sans appel : notre équipe est motivée, on a affronté les difficultés ensemble, etc. Notre cheffe nous disait souvent « on va gérer cette période difficile ensemble, on va y arriver ». Cette phrase nous a boostés, et nous avons traversé l'étape la plus difficile sans l'abandon de collègues. Au contraire, une collègue nous a expliqué que son équipe était démotivée, n'arrivait plus à suivre la cadence, n'arrivait pas à se faire au changement d'organisation suite au passage à distance, etc. La différence entre cette équipe et la nôtre est frappante. D'un côté, nous avons une cheffe positive et d'un autre côté, un chef qui a également difficile à se faire aux changements, qui est négatif, ne voit pas le bout de cette crise COVID-19 et projette cette négativité sur son équipe. Nous ne voulons pas tirer de conclusion hâtive sur ces deux expériences, mais cela pourrait confirmer l'importance de l'effet nocébo dans la gestion d'une équipe. Nous pouvons dire qu'un chef qui est positif par rapport à la réalisation des objectifs de l'entreprise impactera positivement la motivation des travailleurs et donc la

réalisation des objectifs. Ainsi, la bonne gestion d'équipe a un impact sur les performances, et une équipe performante ne nécessite que peu de contrôles (la confiance se basant sur les bons résultats précédents).

### **4.3. Analyse d'une étude empirique**

Ce travail se voulant être une réflexion avant tout théorique, aucune étude empirique n'a été effectuée. Néanmoins, nous estimons pertinent d'apporter un regard plus pratique sur les conséquences du télétravail issues du terrain afin d'en faire un parallèle avec ce qui a été dit ci-dessus. Pour ce faire, nous avons décidé d'analyser les données issues d'un travail que nous avons effectué dans le cadre du cours de sociologie du travail donné par monsieur De Nanteuil. Dans le cadre de ce dernier, nous avons eu l'occasion de réaliser des entretiens semi-directifs (à distance vu la crise COVID-19) de différents collègues ainsi que des responsables hiérarchiques en pleine période de confinement. Les personnes interrogées faisaient toutes partie du SPF Finances (un organisme public) et étaient toutes en télétravail à 100%. Le but de ce travail était de voir les conséquences du télétravail-corona (et donc du télétravail « à 100% ») sur les travailleurs.

Le directeur organisationnel que nous avons interrogé pense que pour mieux gérer le télétravail après la crise, il faudrait demander aux travailleurs de venir un jour par semaine (tout le monde le même jour) afin que ce jour serve à organiser des réunions et à garder la cohésion d'équipe. Concernant les autres jours, les travailleurs peuvent choisir ou non de faire du télétravail puisque selon la loi, ce dernier doit se faire sur base volontaire. Toutefois, si ce régime de « quatre jours de télétravail sur cinq » est décidé (comme l'envisage le directeur organisationnel), un problème pourrait se poser : ceux qui ne veulent pas faire de télétravail se sentiront probablement seuls au bureau. Nous pensons par exemple à une de nos collègues qui n'avait jamais pratiqué de télétravail avant la crise de la COVID-19, et qui disait se sentir très seule chez elle. Si cette dernière choisit de ne plus faire de télétravail alors que ses collègues pratiquent le télétravail régulièrement, elle risquerait de se retrouver seule au bureau mis à part le jour où tout le monde doit être présent. Il est donc primordial, comme nous l'avons déjà expliqué, que le manager fasse également très attention aux personnes qui décident de ne pas faire de télétravail afin que celles-ci ne se sentent pas isolées en étant présentes au bureau. Nous trouvons l'avis de ce directeur organisationnel très intéressant car il semble avoir compris que

bien que le télétravail puisse avoir un impact positif sur les travailleurs, il ne faut pas oublier l'importance de la cohésion d'équipe.

Un autre problème relevé par le directeur concerne les nouveaux arrivants. En effet, si tous les travailleurs pratiquent le télétravail, les nouveaux arrivants pendant le confinement et qui ont été formés à distance via le programme teams, n'auront jamais vu leurs collègues et n'auront donc pas créé de liens avec ceux-ci. La raison à cela est que les liens professionnels se créent généralement autour d'une tasse de café, lors de repas informels, etc. Bref, en présentiel. Une cheffe de service a confirmé cela pendant une interview en déclarant que pour elle, les pauses contribuaient aux relations humaines bien que celles-ci « faisaient perdre en productivité ». Le délégué syndical a également parlé de cet aspect. En effet, il trouve que la sociabilité, notamment pour les nouveaux dans le service, a fortement diminué.

Ne négligeons pas non plus l'importance des compétences informatiques dans la pratique du télétravail. A ce propos, une cheffe de service disait que : *« ce qui manque avant tout aux fonctionnaires, c'est une réelle aide pratique concernant les problèmes informatiques rencontrés lors de l'usage des nouveaux outils de télétravail. Étant donné que le télétravail est en train de devenir une norme dans les modalités de travail du SPF Finances, il est, pour cela, important, de repenser l'intégralité des outils de télétravail, et de fournir une aide informatique précise. »*. En effet, si le télétravail devient la norme, on doit pouvoir donner la chance à tout le monde de le pratiquer. Si des personnes veulent télétravailler après la crise COVID-19 mais qu'elles se sentent perdues avec les programmes informatiques, il est nécessaire de les former afin d'éviter qu'elles se sentent « perdues » dans toutes les démarches de connexion à distance. Ces personnes doivent savoir comment appeler à distance, utiliser la caméra, etc. Tout cela afin de garder la cohésion d'équipe à distance. Cette problématique est bien présente au sein de notre équipe par exemple. Une collègue n'arrive pas à rejoindre les réunions sur le programme teams, n'arrive pas à s'y retrouver avec tous les sous-groupes du programme Teams, etc. Et cela a eu, par exemple, comme conséquence qu'elle a pleuré pendant un jeu organisé à distance en équipe car elle ne s'y retrouvait pas.

## **5. Quel type de management après la période de la crise COVID-19 ?**

Nous estimons judicieux, après la présentation de ces différents éléments, de rappeler notre question de recherche : « Comment contrôler les travailleurs qui effectueront plus de télétravail qu'avant la crise COVID-19 ? ». Pour y répondre, nous allons maintenant analyser les deux modes de management (se basant sur deux modalités de contrôles différents) vus précédemment (Cf. Point 3.4 « nouvelles techniques de management ») : le management par contrôle du superviseur et le management basé sur la confiance installée entre travailleur et employeur (Felstead et al., 2003, p. 27).

### **5.1. Management par contrôle**

Le contrôle se définit comme étant « *l'ensemble des moyens qui permettent de fournir aux managers et aux dirigeants d'une organisation une information permanente, rapide et précise sur l'efficacité des opérations, sur ce qu'on fait actuellement, ce qui a été fait dans le passé, et ce qu'on peut espérer faire dans le futur* » (Dambrin, 2004). Vu que ce travail s'intéresse plus particulièrement au télétravail, le contrôle mis en place est un contrôle à distance. La définition de ce dernier est différente d'un contrôle « classique » en présentiel. En effet, « *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* » (Dambrin, 2005, p. 9). Ce type de contrôle repose alors sur des technologies de l'information qui « *permettent de rendre les éléments à contrôler mobiles (pour les rapprocher de la source qui exerce le contrôle), stables (pour ne pas les modifier alors qu'on les rapproche), et combinables* » (Idem). Le lien entre la surveillance en télétravail et les nouvelles technologies donnent aux employeurs des possibilités de contrôle qui n'existaient pas spécialement quand les travailleurs travaillaient en présentiel au sein de l'entreprise (par exemple : des captures d'écran toutes les X minutes, déclenchement de la caméra du travailleur pour voir si celui-ci est présent, etc.). En conséquence, les technologies de l'information sont utilisées par les supérieurs hiérarchiques comme moyen de contrôle (Taskin, 2006).

Ainsi, le principal risque qu'implique un management à distance est un contrôle excessif des travailleurs par leur supérieur. Laurence Hirbec, responsable pédagogique programmes internationaux de leadership indique que « *pour que le management à distance ne se transforme pas en contrôle à distance, ni en prise d'otage à distance par la multiplication des réunions,*

*les managers sont invités à repenser et optimiser leur présence, tant vis-à-vis des collaborateurs, que vis-à-vis du collectif.* » (Frimousse et Peretti, 2020a, p. 130). Il est donc primordial que le but du management à distance soit de repenser le collectif, réfléchir aux moments où les travailleurs sont présents, être à l'écoute des travailleurs. Notons également que le contrôle des travailleurs est soumis à des règles légales, notamment par rapport au respect de la vie privée du travailleur<sup>5</sup>, que tout manager se doit de connaître et de respecter.

## **5.2. Management par confiance**

Le management par confiance renvoie à une forme de management par objectifs adapté aux conditions spécifiques au télétravail à 100%. En effet, le management par objectifs est basé sur la confiance et la responsabilisation (Magré et Roncati, 2021, p. 49).

Comme le précise Jacques Besnard, GRH au SPF Finances, le management par objectifs est déjà mis en place au sein du SPF Finances. Il est possible de ne plus pointer et ne plus devoir faire des horaires fixes, l'agent répartissant lui-même son temps de travail<sup>6</sup>. Ainsi, il n'y a pas de micro-management et les supérieurs hiérarchiques ne surveillent pas les agents, même si les agents et les supérieurs doivent se mettre d'accord sur les objectifs à atteindre (Besnard, 2017). Diriger les équipes à distance passe donc par la confiance. Comme l'indique Els Jans, chef des ressources humaines chez Axa, *« la confiance est un élément-clé du télétravail. Ceux qui sentent qu'on leur fait confiance se montrent généralement plus motivés »* (l'Echo, 2020). Cela confirme donc que la confiance permet une meilleure motivation et une meilleure motivation donne de meilleurs résultats.

Puisque le management par objectif demande de la confiance, ce type de management favorise une plus grande autonomie décisionnelle au travail (Frimousse & Peretti, 2021, p. 161). De

---

<sup>5</sup> - Convention collective de travail n°81 du 26 avril 2002, conclue au sein du Conseil national du Travail, relative à la protection de la vie privée des travailleurs à l'égard du contrôle des données de communication électroniques en réseau. Consulté le 06 mai 2021. [https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2002042642&table\\_name=loi](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2002042642&table_name=loi).  
- Recommandation n°08/2012 de la Commission de la protection de la vie privée du 2 mai 2012 relative au contrôle de l'employeur quant à l'utilisation des outils de communication électronique sur le lieu de travail.  
- Règlement 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.  
- Loi du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel.

<sup>6</sup> Le travailleur doit choisir entre soit pointer et se fixer à 38h semaines, soit de travailler sans pointer sur base d'objectifs.

plus, nous pouvons supposer que les employeurs savent très bien qu'ils savent toujours contrôler s'ils ont des doutes sur le travail de leurs employés. Ainsi, avoir des possibilités de contrôle au cas où le travailleur ne remplit pas ses objectifs aiderait l'employeur à faire confiance.

### **5.3. Modèle hybride**

Comme expliqué ci-dessus, après le premier confinement, la majorité des travailleurs demanderont de rester en télétravail et il sera difficile de leur refuser. Rappelons que le télétravail doit être volontaire (AR du 22 novembre 2006, Art. 5) ; ce n'est donc pas légal de forcer ses travailleurs à rester en télétravail. La plupart des articles sur le sujet montrent que le modèle hybride (l'association du présentiel et du travail à distance) est la meilleure solution pour ceux qui souhaitent continuer le télétravail (Frimousse & Peretti, 2021, p. 161). Selon Magré et Roncati, le modèle hybride semble d'ailleurs s'imposer : « *une personne a besoin d'interactions humaines ; les échanges ont un impact sur la performance de l'individu ; la distance affaiblit la fluidité de la communication ; les réunions physiques sont plus performantes pour la confrontation d'idées à la base de toute innovation* » (Magré et Roncati, 2021, p. 228). Il n'est donc pas souhaitable de rester en télétravail à 100% car cela nuirait aux contacts sociaux et aux performances de l'individu. Pour une pratique favorable du télétravail et du management, il faut une fréquence limitée (Gilman et al., 2020, p.1). En effet, pour qu'une équipe fonctionne, que les objectifs soient atteints et que la cohésion d'équipe reste présente, il faut voir un minimum son équipe. De ce fait, le modèle hybride est préférable car il est le plus susceptible de conserver les avantages du télétravail (exemples : conciliation vie privée/vie professionnelle, réduction du temps de trajet, réduction des coûts des transports, etc.) tout en maintenant la cohésion d'équipe afin d'atteindre les objectifs collectifs.

En guise d'illustration, nous allons prendre un exemple personnel d'une équipe du SPF Finances qui fonctionnait selon ce modèle hybride déjà bien avant la crise de la COVID-19. Les personnes de l'équipe pouvaient faire du télétravail 3 jours par semaine si elles le souhaitaient. Cela avait pour conséquence que certaines personnes n'étaient présentes que deux jours sur la semaine au bureau, alors que d'autres préféraient continuer à venir tous les jours dans les locaux de l'entreprise. Le choix du télétravail était bien entendu volontaire comme le précise l'arrêté royal du 22 novembre 2006 en son article 5. Les résultats de ce modèle hybride étaient plutôt positifs puisque cette équipe atteignait les objectifs demandés par les supérieurs

hiérarchiques et il y avait une très bonne cohésion d'équipe. Pour preuve, des amitiés se sont créées entre les membres de l'équipe qui se voient parfois à l'extérieur de leur vie professionnelle. Les réunions se faisaient en présentiel, ce qui permettait de favoriser les liens. Certains collègues organisaient des jeux de société pendant la pause de midi avec ceux qui étaient présents. Cette équipe est une preuve que le modèle hybride est un modèle qui fonctionne. La solution ne serait-elle donc pas ce modèle hybride puisqu'elle offre un terrain propice à un équilibre entre la confiance accordée en ses collaborateurs à distance et le contrôle éventuel en présentiel (si besoin) ?

## **Discussion**

Comment nous avons pu le voir dans ce travail, les managers ont deux solutions pour s'assurer que le travail soit bien effectué : soit ils contrôlent leurs travailleurs, soit ils leur font confiance (Felstead et al., 2003). Ne serait-ce pas trop simpliste de dire de choisir entre les deux ? Ne faudrait-il mieux pas trouver un juste équilibre ? En analysant le modèle hybride, nous avons pu constater que celui-ci était une alternance entre le travail en présentiel et le travail en distanciel. Celui-ci pourrait permettre aux supérieurs hiérarchiques de contrôler les travailleurs en présentiel tout en leur faisant confiance quand ceux-ci sont en distanciel. Il y aurait un mix entre contrôler et faire confiance de manière équilibrée. Ce qui impliquerait pour les travailleurs de garder les avantages du télétravail mais également les avantages du présentiel. Ce modèle hybride favoriserait la confiance, l'autonomie et la cohésion d'équipe. Ce qui, comme nous avons vu, est bénéfique pour les travailleurs mais aussi pour l'atteinte des objectifs.

Nous pensons que si le management est bien effectué, c'est-à-dire que la confiance est réciproque, que les objectifs sont bien définis et que la cohésion d'équipe est présente, le contrôle n'aurait pas besoin d'exister. Mais ne soyons pas utopistes, le contrôle doit quand même être possible pour des travailleurs qui ne veulent pas atteindre leurs objectifs. Toutefois, les managers ne doivent pas oublier que des règlements et lois existent pour encadrer le contrôle et qu'un manager qui veut contrôler ne peut pas le faire comme il le veut.

Nous pouvons donc conclure que le modèle hybride sera probablement la plus grosse influence du télétravail sur le management et que nous allons quitter un modèle traditionnel pour aller vers un modèle où le concept de confiance et d'autonomie seront plus présents que par le passé.

## **Conclusion**

Afin de répondre à notre question de recherche : « Comment le télétravail – dont la pratique s’est généralisée suite à son imposition par le gouvernement durant la crise sanitaire – va-t-il influencer le management, pour le contrôle des résultats, tel qu’il était appliqué dans les administrations publiques ? », nous avons commencé par examiner le contexte du télétravail. Dans ce chapitre, nous avons pu remarquer que le nombre de salariés choisissant de travailler à distance augmentait et ce, encore plus depuis le premier confinement. Cette augmentation aura un grand impact sur le rôle des managers qui devront savoir gérer les travailleurs en présentiel et les travailleurs à distance.

Ensuite, nous avons observé les effets de la déspatialisation pour la gestion des collaborateurs. Nous avons constaté que le télétravail à domicile se caractérise par une déspatialisation du lieu de travail parce qu’il découple l’activité professionnelle de l’espace physique où il s’exerce habituellement, mais également des processus et pratiques prescrits. La confiance et l’autonomie deviennent les principales composantes de la relation managériale à distance.

Dans le chapitre suivant, nous avons analysé les conséquences du télétravail-corona sur la gestion des salariés par le manager mais également les conséquences sur les travailleurs. Commençons par les impacts sur le management : nous avons vu que le télétravail avait profondément modifié l’organisation du travail passant ainsi d’une forme plus « traditionnelle » avec une organisation hiérarchique à une forme plus « souple » qui se distancie d’une logique verticale. Avec ce nouveau contexte sociétal, il faut maintenant concilier distance et proximité et installer la confiance au sein des relations chef/travailleur. Un autre changement est que les modalités d’évaluation doivent être revues pour être efficace à distance. Concernant les conséquences du télétravail-corona sur les travailleurs, nous avons développé l’isolement qui a été la plus négative de la crise sanitaire. Le manager doit maintenant être attentif à ce sentiment d’isolement en maintenant un contact social avec ses travailleurs.

Afin d’apporter un côté pratique à nos réflexions, nous avons analysé une étude empirique réalisée dans le cadre d’un cours de sociologie du travail. Cela nous a permis de faire un lien avec la théorie. Ensuite, nous avons terminé ce travail en analysant deux types de management : premièrement, le management par contrôle qui montre un lien entre la surveillance en télétravail et les nouvelles technologies. En effet, celles-ci donnent aux employeurs une possibilité de

contrôler qui n'existait pas avant. Ainsi, le risque important de ce management est un contrôle excessif des travailleurs par leur supérieur. Deuxièmement, nous avons vu le management par confiance qui est particulièrement bien adaptée aux circonstances actuelles. En effet, c'est une forme de management par objectifs basé sur la confiance et la responsabilisation.

Enfin, nous avons analysé le modèle hybride (association du présentiel et du travail à distance) qui est, selon nous, la meilleure solution pour ceux qui souhaitent poursuivre à télétravailler. En effet, puisqu'il est recommandé de ne pas rester en télétravail à 100% car cela nuirait aux contacts sociaux et aux performances de l'individu, la meilleure solution est d'adopter un modèle plus souple qui permet de conserver les avantages du télétravail tout en maintenant la cohésion d'équipe afin d'atteindre les objectifs collectifs.

## **Bibliographie**

1. Arrêté ministériel du 23 mars 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19. Consulté le 08 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2020/03/23/2020030347/justel>.
2. Arrêté ministériel du 30 avril 2020 modifiant l'arrêté ministériel du 23 mars 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19. Consulté le 08 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2020/04/30/2020041104/justel>.
3. Arrêté royal du 22 novembre 2006 relatif au télétravail et au travail en bureau satellite dans la fonction publique fédérale administrative. Consulté le 05 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2006/11/22/2006002152/justel>.
4. Arrêté royal du 9 mars 2017 modifiant diverses dispositions en matière de travail flexible dans le secteur public. Consulté le 05 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2017/03/09/2017011181/justel>.
5. Besnard, J. (2017). « Finis les horaires de bureau, les fonctionnaires belges choisissent de plus en plus le télétravail ». Slate. Page consultée le 01 avril 2021. [URL en ligne] <http://www.slate.fr/story/145668/fonctionnaires-belges-horaires-teletravail>
6. Besseyre des Horts, C. (2021). Regard de l'expert: Le télétravail : une fausse révolution mais une vraie avancée pour les organisations !. *Revue Management & Innovation*, 1(1), pp. 157-163.
7. Dambrin, C. (2004). « How does telework influence the manager-employee relationship? », *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), pp. 358-374.
8. Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2003). « Managerial Control of Employees Working at Home ». *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), pp. 241-264.
9. Frimousse, S. & Peretti, J. (2020a). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 3(3), pp. 105-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>.
10. Frimousse, S. & Peretti, J. (2020b). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, 4(4), pp. 107-150. <https://doi.org/10.3917/qdm.204.0107>
11. Frimousse, S. & Peretti, J. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 1(1), pp. 151-206. <https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>

12. Grimaldi D'Esdra, J. (2021). *Télétravail, le travail du futur ? Mise en orbite d'un nouveau monde*. Gereso Eds.
13. L'Echo (2020), « Le télétravail structurel renforce le lien de confiance entre l'employeur et le travailleur ». Page consultée le 01 avril 2021. [URL en ligne] <https://www.lecho.be/connect/axa/bounce-back/le-teletravail-structurel-renforce-le-lien-de-confiance-entre-l-employeur-et-le-travailleur/10239035.html>
14. Lambotte, F. et Taskin, L. (2020). « Stratégie de déconfinement : le cas des télétravailleurs ». *Apport d'expertises académiques*. P 112.
15. Le Giudice, C. (2020), « Dossier 2 — SPF Finances: « La crise a eu cet effet d'augmenter la confiance envers le manager direct » ». HR.Square. Consulté le 1er avril 2021.
16. Magré, N. et Roncati, J. (2021). *Du télétravail de crise au télétravail durable*. First.
17. Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Emerald Group Publishing Limited.
18. Moreau, Y & Servais, O. (Dir.) (2020), Déconfinement sociétal. Apport d'expertises académiques. [PDF en ligne] [https://07323a85-0336-4ddc-87e4-9e3b506f20c.filesusr.com/ugd/3cbdf6\\_f9ef1e533ce54fd4844a76a805aa084e.pdf](https://07323a85-0336-4ddc-87e4-9e3b506f20c.filesusr.com/ugd/3cbdf6_f9ef1e533ce54fd4844a76a805aa084e.pdf). Consulté le 1<sup>er</sup> avril 2021.
19. Ollivier, D. (2017). Le succès du télétravail : Les effets de la nouvelle loi Travail. *Études*, 12(12), pp. 33-46. <https://doi.org/10.3917/etu.4244.0033>.
20. Robert, F. (2020). Le télétravail à domicile. L'après-COVID ou le retour à « l'anormal ». Anthemis.
21. Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques*, 34. [En ligne] <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>. Consulté le 15 mai 2021.

*Note d'articulation*

Suite à l'augmentation de la pratique du télétravail dû à la crise sanitaire liée à la COVID-19, nous avons voulu en analyser les conséquences sur le contrôle des travailleurs ainsi que l'impact sur le management concernant le contrôle des résultats. Le mode traditionnel de contrôle physique n'étant plus possible en contexte de télétravail, il faut envisager un nouveau mode de contrôle des travailleurs et des résultats.

Dans notre premier paper (Droit), nous avons commencé par analyser le cadre législatif du télétravail ainsi que les textes réglementaires parus durant la crise de la COVID-19. Retenons la convention collective n°81 du 26 avril 2002 relative à la protection de la vie privée des travailleurs à l'égard du contrôle des données. Celle-ci énonce 3 principes primordiaux à respecter en cas de contrôle : le principe de finalité, le principe de proportionnalité, le principe de transparence. Nous avons pu constater que cette convention concerne le secteur privé mais que des lois pour le secteur public s'en sont inspirées : par exemple, le règlement n°679 du Parlement européen du 27 avril 2016 et la recommandation n°8 de la Commission de la protection de la vie privée du 2 mai 2012. Nous avons également vu que le SPF Finances s'est fortement inspiré de la CCT n°81 pour rédiger son guide déontologique.

Dans notre second paper (gestion des ressources humaines), nous avons analysé les conséquences du télétravail-corona sur le management. Nous entendons par le terme de « télétravail-corona » un télétravail (dit « occasionnel ») qui, par un concours de circonstances, a connu une massification sans précédent et parfois sans préparation aucune (contrairement à un télétravail dit « structurel » qui est implanté depuis plus longtemps que la crise sanitaire et donc qui bénéficie d'une meilleure organisation). Ainsi, depuis le début de la crise, certains employeurs se sont retrouvés à devoir faire faire du télétravail à leurs agents alors que cela n'avait jamais été pratiqué. Ces entreprises ont dû s'adapter. Certaines ont misé sur la confiance vis-à-vis de leurs employés mais d'autres ont misé sur un contrôle accru via des captures d'écran, enregistrement de l'historique, etc. (Magré et Roncati, 2021, p. 207).

Nous avons pu remarquer que le rôle du manager était primordial avec ce type de télétravail, ce dernier permettant de concilier distance et proximité en installant un cadre de travail se basant sur une composante essentielle : la confiance. Ainsi, le télétravail peut être un atout, à condition que le manager sache se distancier d'une posture plus traditionnelle et verticale et changer d'attitude afin de se rapprocher de son équipe et lui faire confiance (Frimousse et Peretti, 2020, p. 117). En effet, nous avons vu que le type de management le plus bénéfique sera celui qui est

basé sur la confiance ainsi que la responsabilisation, comme par exemple le management par confiance/objectifs. Mais pour créer ce climat de confiance, il faut d'abord combattre les préjugés sur le télétravail (Magré et Roncati, 2021, p. 206). Selon notre constatation personnelle, cette idée que les personnes ne savent pas travailler de chez elles est malheureusement toujours présente et freine une implémentation sereine du télétravail. Un autre élément bénéfique à un climat de confiance est la communication entre supérieur hiérarchique et travailleurs qui permet d'éviter les malentendus. Il faut faire en sorte que la distance physique, en faisant disparaître les « temps professionnels informels » (les conversations durant les pauses, etc.), ne signifie pas non plus une coupure relationnelle (et communicationnelle). En effet, nous avons vu voir durant les différents confinements que l'isolement est la conséquence négative n°1 du télétravail à 100%.

Nous l'avons compris : avec l'augmentation des télétravailleurs, ce sera l'occasion de repenser le management. Les entreprises vont-elles se baser sur un management par contrôle ou sur un management basé sur la confiance ? Nous avons vu que le management par contrôle était soumis à des règles sur le respect de la vie privée. Cela veut donc dire que le manager ne peut pas contrôler ce qu'il veut et quand il veut puisqu'il doit veiller à respecter le cadre légal, notamment les 3 principes fondamentaux (issus de la CCT n°81) : finalité, proportionnalité et transparence. Puisque plusieurs textes réglementaires cadrent le télétravail ET le contrôle des agents via le respect de la vie privée, nous nous sommes posé la question sur ce qui pourrait être mis en place pour combiner télétravail et réussite des objectifs sans être trop intrusifs dans la vie privée du travailleur. Nous avons vu que la confiance avait augmenté en importance dans la relation professionnelle (entre travail et manager) mais il est utopique de penser qu'elle est LA solution au télétravail. Nous pensons que l'évaluation des travailleurs pourrait constituer une piste, un outil permettant de « gérer » la confiance (Cf. Paper droit pour plus de détails). En effet, l'évaluation des agents travaillant au sein de la fonction publique fédérale (régie par l'arrêté royal du 24 septembre 2013) se fait, entre autres, sur base d'objectifs. Ces derniers sont énoncés lors d'un entretien de planification et leur atteinte (ou non) est ensuite vérifiée par le supérieur hiérarchique lors d'un entretien d'évaluation. L'évaluation permet ainsi de vérifier que le travailleur est digne de confiance (en vérifiant l'atteinte des objectifs lors de l'entretien d'évaluation) tout en rassurant le manager de son pouvoir de contrôle et vérification, même à distance. En effet, pour que la confiance entre travailleur et supérieur soit possible, il faut que ce dernier puisse vérifier si ce premier est assez autonome (Magré et Roncati, 2021, p. 80). Vu de cette manière, on peut considérer l'évaluation comme un mode de contrôle à distance.

Même quand les circonstances sociétales permettront un retour au travail 100% en présentiel, une grande partie des travailleurs voudront rester en télétravail. Nous avons constaté que le modèle hybride (l'association du présentiel et du travail à distance) est la meilleure solution pour ceux qui souhaitent continuer le télétravail (Frimousse & Peretti, 2021, p. 161). En effet, ce modèle permet de garder les avantages du télétravail tout en réduisant l'emprise de l'isolement sur les (télé)travailleurs. De plus, il permet de conserver un minimum l'esprit d'équipe pour l'atteinte des objectifs collectifs. Au niveau juridique, actuellement, le télétravail et le travail en bureau satellite ne peuvent pas occuper la totalité du régime du travail : la limite maximale est de trois cinquièmes du régime du travail sur base annuelle (AR du 9 mars 2017, §1). Si un travailleur souhaite occuper plus que trois cinquièmes de son temps de travail et que l'employeur est d'accord<sup>1</sup>, il faut, avant cela, que les textes juridiques soient modifiés. Rappelons également que pour que cela fonctionne, il faut également que la confiance soit installée au préalable afin d'éviter des contrôles abusifs ainsi que des contrôles non conformes au respect de la vie privée.

En conclusion, il nous a semblé important d'approcher avec nuance notre problématique tout en admettant l'importance grandissante de la notion de « confiance » dans les entreprises, notamment en lien avec le télétravail. Nous estimons qu'il est utopique de penser que la confiance soit la solution parfaite et qu'il faudrait entamer la discussion sur d'éventuels changements à apporter en termes de réglementation pour s'adapter à ce contexte nouveau. C'est, en effet, important d'éviter les effets pervers ou un sur-contrôle se basant sur les technologies de l'information. Comme nous en avons discuté, l'évaluation des résultats ou le modèle hybride pourrait être une piste à suivre. À nos yeux, il est primordial de favoriser les pistes qui assurent le bien-être des travailleurs ET la réalisation des objectifs collectifs des équipes. Ces pistes seraient-elles la solution pour l'avenir ? Seul le temps pourra nous le dire...

---

<sup>1</sup> Pour rappel, le télétravail doit se faire sur base volontaire, que ce soit pour le travailleur et pour l'employeur (AR du 22 novembre 2006, art 5).

## **Bibliographie**

1. Arrêté royal du 22 novembre 2006 relatif au télétravail et au travail en bureau satellite dans la fonction publique fédérale administrative. Consulté le 05 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2006/11/22/2006002152/justel>.
2. Arrêté royal du 24 septembre 2013 relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale. Consulté le 24 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2013/09/24/2013002046/justel>.
3. Arrêté royal du 9 mars 2017 modifiant diverses dispositions en matière de travail flexible dans le secteur public. Consulté le 05 mai 2021. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2017/03/09/2017011181/justel>.
4. Convention collective de travail n°81 du 26 avril 2002, conclue au sein du Conseil national du Travail, relative à la protection de la vie privée des travailleurs à l'égard du contrôle des données de communication électroniques en réseau. Consulté le 06 mai 2021. [https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2002042642&table\\_name=loi](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2002042642&table_name=loi).
5. Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 3(3), pp. 105-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>.
6. Frimousse, S. & Peretti, J. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 1(1), pp. 151-206. <https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>
7. Magré N. et Roncati, J. (2021). Du télétravail de crise au télétravail durable. First.
8. Recommandation n°08/2012 de la Commission de la protection de la vie privée du 2 mai 2012 relative au contrôle de l'employeur quant à l'utilisation des outils de communication électronique sur le lieu de travail. Consulté le 15 avril 2021. <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/publications/recommandation-n-08-2012.pdf>.
9. Règlement 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données. Consulté le 17 mai 2021.

