



UCLouvain

Faculté des sciences économiques, sociales,
politiques et de communication

Télétravail et transformations des moyens de contrôles :
étude de cas d'un C.P.A.S. de taille moyenne de la région
de Liège

Promoteur : John Cultiaux

Accompagnatrice: Anne Rousseau

Accompagnatrice de terrain : Marie Henry

Mémoire de fin d'étude présenté en vue de l'obtention du
diplôme de Master en politique économique et sociale.

Par Sébastien Ghislain

Université Catholique de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Place Montesquieu, 4bt L2 05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique

Table des matières

1.	Introduction.....	1
2.	Présentation de l'étude	2
2.1.	Contexte de la recherche	2
2.2.	Problématisation	3
2.3.	Premiers constats.....	5
3.	Cadre théorique.....	6
3.1.	Approche du contrôle en tant que structures d'organisations sociales	7
3.1.1.	Les angoisses fondamentales de l'organisation	7
3.1.2.	Les modes de contrôles	8
	Sur le corps	8
	Sur la pensée	8
	Sur le psyché	9
3.1.3.	Techniques et objets de contrôle.....	9
3.2.	La théorie du contrôle	9
3.2.1.	Définition du contrôle selon Bouquin	10
3.2.2.	Méthodes et instruments de contrôle	13
3.3.	La théorie des conventions	13
3.3.1.	Conceptualisation des principes sous forme de mondes.....	13
3.3.2.	Les conflits	15
3.4.	Elaboration des points d'attention.....	16
4.	Méthodologie	18
4.1.	Définition de l'objet et de l'objectif de l'étude	18
4.2.	Collecte des données.....	19
4.2.1.	Choix de la méthode : l'entretien individuel semi-directif, de type qualitatif	19
4.2.2.	Réalisation du guide d'entretien	20
4.2.3.	Sélection des participants	21
4.2.4.	Réalisation des entretiens	21
4.3.	Analyse des données	22
4.3.1.	Les dimensions contrôlées en télétravail : résultats	23
4.3.2.	Outils d'évaluation des performances : résultats	24
4.3.3.	Justification des instruments de contrôle: résultats	26
5.	Analyses.....	28
5.1.	Les dimensions contrôlées en télétravail.....	28
5.1.1.	Les dossiers.....	28
	Le nombre de dossiers	28

Le statut du dossier	29
L'échéance du dossier	30
5.1.2. Le contrôle direct	30
5.1.3. La charge de travail	30
5.1.4. L'adéquation télétravail – tâche/personne.....	30
5.1.5. Adéquation des résultats avec les points d'attention théoriques	30
5.2. Outils d'évaluation de performance	31
5.2.1. Contrôler l'accomplissement de la tâche comme instrument de contrôle.....	31
5.2.2. Vérifier la charge de travail comme instrument de contrôle.....	32
5.2.3. Vérifier la connexion / présence de l'agent comme instrument de contrôle	32
5.2.4. Vérifier la qualité des dossiers comme instrument de contrôle	33
5.2.5. Vérifier les conditions de travail comme instrument de contrôle	33
5.2.6. Laisser un autocontrôle entre pairs agir comme instrument de contrôle	33
5.2.7. Adéquation des résultats avec les points d'attention théoriques	34
5.3. Justification des instruments de contrôle	34
5.3.1. Le monde civique.....	35
5.3.2. Le monde connexionniste	36
5.3.3. Le monde domestique.....	38
5.3.4. Le monde industriel.....	38
5.3.5. Adéquation des résultats avec les points d'attention théoriques	40
6. Conclusions.....	41
6.1. Conclusions générales de l'étude.....	41
6.2. Limites rencontrées.....	43
6.3. Conclusions du parcours intellectuel	43
7. Bibliographie.....	i
7.1. Livres.....	i
7.2. Articles.....	i
7.3. Mémoires	ii
7.4. Sites internet	ii
8. Annexes	- 1 -
8.1. Guide d'entretien	- 1 -
8.2. Organigramme du C.P.A.S. observé et ventilation des jours de télétravail	- 8 -
8.3. Cadre d'analyse : dimensions contrôlées en télétravail.....	- 9 -
8.4. Cadre d'analyse : Outils d'évaluation de performance en télétravail.....	- 20 -
8.5. Cadre d'analyse : Justification des nouveaux instruments de contrôle en télétravail.....	- 28 -
8.6. Présentation du C.P.A.S. observé.....	- 35 -

8.6.1.	Structure décisionnaire	- 36 -
8.6.2.	Organigramme simplifié	- 37 -
8.6.3.	Origines.....	- 38 -
8.6.4.	Services.....	- 38 -
	Les services généraux	- 39 -
	L'IDESS	- 44 -
	Le service administratif de l'Aide et de l'Action sociale	- 44 -

1. Introduction

La récente crise du Covid va laisser des traces indélébiles dans nos vies personnelles et a aussi fait évoluer la manière dont nos organisations sont pilotées. Un des changements majeurs est le développement du télétravail comme une alternative de plus en plus courante proposée aux travailleurs. Cette alternative est notamment proposée au sein de nos administrations publiques belges pourtant réfractaires à cette idée avant la pandémie.

La mise en place de ce nouveau mode d'organisation se heurte par contre à certains questionnements au niveau des managers. Un de ces questionnements est comment contrôler le travail des équipes dans ce mode d'organisation. Cette étude propose de s'intéresser à la façon dont les moyens de contrôles de ces managers vont se transformer pour s'adapter à cette nouvelle situation.

Dans un premier temps, nous procéderons à la présentation plus détaillées de l'étude, en s'intéressant aux différents constats actuels et à la genèse du télétravail en France et en Belgique. Nous y découvrirons aussi certaines problématiques relevées autour de ce nouveau mode hybride d'organisation. Dans cette même section de contextualisation, nous découvrirons aussi la définition de l'organisation publique choisie pour l'étude et ses fonctions principales.

La deuxième section nous permettra de mettre en lumière la problématisation dans cette organisation. En effet, nous découvrirons autour d'un entretien de 2022, une série de questionnements, aussi relayés dans la littérature récente. Cette section nous permettra de faire émerger des points d'attention à différents niveaux de l'organisation et de clarifier notre question d'étude soit « Comment les instruments de contrôle utilisés par les managers de proximité se transforment-ils avec la mise en place structurelle du télétravail dans une administration ? ».

Nous allons alors, dans la section cadre théorique présenter les outils choisis afin de mener cette étude. Ces outils, issus de la littérature de la sociologie, vont nous permettre d'analyser de manière plus précise la problématisation à travers les interactions sociales au sein de l'organisation. Le premier outil utilisé nous permettra de déterminer les différentes dimensions contrôlées dans notre organisation et dans ce nouveau mode de travail. Le second outil nous éclairera sur les différents outils utilisés pour appliquer ce contrôle. Le troisième outil, lui nous invitera à comprendre comment analyser la justification derrière les nouveaux outils choisis. Nous concluons cette section par la mise en évidence de points d'attention que font émerger ces outils.

Après cette revue théorique de littérature, nous regardons à travers la section méthodologie la manière dont nous allons procéder pour mener notre étude. Nous y détaillerons les raisons du choix de terrain, mais aussi les choix de collectes de données. Qui avons-nous rencontrés, pourquoi et comment, autant de questions que nous brassons dans cette partie de l'étude. Aussi, la méthode d'analyse des résultats et les thèmes dégagés grâce à cette méthode y seront exposés.

Dans la section réflexions, nous essayerons alors de faire le lien entre les thèmes dégagés et les différents outils théoriques de la littérature en illustrant ces liens à l'aide des verbatims issus de nos matériaux.

Nous terminerons cette étude par une conclusion générale recouvrant les différentes réflexions mais aussi en exposant les limites rencontrées lors de cette étude.

2. Présentation de l'étude

2.1. Contexte de la recherche

Dans son article « Demain, tous en télétravail » de septembre 2021, paru dans le magazine Alternatives économiques, la journaliste Sabine Germaine nous présente une rétrospective des dix-huit mois de télétravail intensifs consécutifs à la période de pandémie. Après avoir dû parer au plus pressé pour déployer le télétravail à grande échelle au printemps 2020, la France a adopté en novembre 2020 un accord interprofessionnel « pour une mise en œuvre réussie du télétravail » qui a été étendu en avril 2021 par la direction générale du travail vers l'ensemble des entreprises. Cependant, un des syndicats majoritaires a refusé d'y adhérer, argumentant que les risques liés par le développement du télétravail et ses retombées sur l'équilibre psychologique des salariés n'y étaient pas assez pris en compte.

La lecture de cet article m'a interpellé et en tant qu'étudiant en politique économique et sociale, je me suis intéressé à ce sujet. Ce nouveau mode d'organisation de télétravail pose une série de questions qui n'ont, malgré une multitude d'études, pas encore trouvé toutes les réponses tellement l'impact de celui-ci va dépendre de la façon dont il va être mis en œuvre, de l'organisation et de la culture d'entreprise où il sera implémenté.

L'idée de télétravail n'est pas née avec la pandémie puisque déjà évoquée tout au long du développement des outils numériques. En France, dès 2017, les ordonnances Macron vont définir le concept de télétravail plus en détails, permettant d'inscrire ce nouveau mode d'organisation dans les accords collectifs mais aussi par simples emails entre l'employeur et son salarié. Pour la Belgique, un accord national a été signé en mars 2018 par les partenaires sociaux (organisations patronales et syndicales). Cet accord, proposé avant la période de Pandémie Covid propose un cadre de référence pour la mise en œuvre du télétravail repris sous forme de plusieurs mesures afin de garantir le droit à la déconnexion, la protection des données personnelles des salariés et aussi la formation et l'accompagnement des travailleurs concernés par le télétravail.

Cependant, son développement s'était heurté à la crainte des managers de proximité de perdre le contrôle sur leurs collaborateurs. La question du contrôle semble centrale dans les études sur le télétravail auxquelles j'ai eu accès. Par exemple, un article de 2021 de Gabrielle Schütz et Camille Nous nous présente différents angles de questionnement autour de cette thématique et met en évidence que des certains auteurs se sont intéressés à la problématique du temps et des horaires de travail en télétravail ou encore autour de la performance individuelle des télétravailleurs (Gajendran et Harrisson, 2007 ; Mello, 2007).

Si, avant le Covid, le télétravail restait peu développé, sauf dans certaines entreprises ou dans certains secteurs de niche, la pandémie a provoqué son implémentation, même parmi les entreprises qui ne l'envisageaient pas. Le phénomène de télétravail ponctuel est maintenant devenu une question centrale pour une grande majorité de nos entreprises.

L'idée du présent travail est de s'intéresser à cette thématique à travers une administration particulière : les centres publics d'action sociale (ci-après dénommés « C.P.A.S. »). Ces institutions publiques belges fournissent des services sociaux et financiers aux personnes en difficulté financière ou sociale. Leur mission est de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine. (Loi du 8 juillet 1976 organique des Centres Publics d'Action Sociale, article 1^{er}). Chaque commune est desservie par un Centre Public d'Action.

Le financement principal d'un C.P.A.S. par rapport à sa mission de base émane du fédéral¹ qui couvre a minima 55% du montant du revenu d'intégration social. Le régional vient en appui par rapport à la politique d'insertion professionnelle et est le principal financeur des politiques à destination des personnes âgées. La communauté française peut intervenir dans les politiques de la petite enfance. Enfin, la loi organique oblige les communes à assurer les déficits des C.P.A.S.

Pour ce travail, nous allons nous focaliser sur un C.P.A.S. de taille moyenne de la région liégeoise. Ce C.P.A.S. est dirigé par Amalia depuis 2014 et composé de 130 Collaborateurs. Ce C.P.A.S. propose plusieurs services à la population : un service social général, un service de médiation de dettes, une cellule énergie , un service d'Insertion professionnelle - Job-Contacts, un service d'aide à domicile, un service logement du C.P.A.S., un service d'Initiative Locale d'Accueil (I.L.A.) , un Services I.D.E.S.S. , une maison de quartier "Josette Michaux", une crèche "Les Petits Câlines" , des services administratifs, un service de la Recette, un service de marchés publics et un service informatique.

Pour encadrer tous ces services, le C.P.A.S. dispose de dix managers de proximité, huit d'entre eux vont être consultés pour réaliser ce travail car directement confrontés à la thématique de mise en télétravail. Nous allons, lors de ces rencontres, essayer de percevoir l'impact de ce nouveau mode d'organisation sur les moyens utilisés pour contrôler le travail de leurs collaborateurs.

Nous venons ici de contextualiser notre recherche et allons maintenant nous focaliser sur le cas particulier de notre organisation.

2.2. Problématisation

Un premier entretien a lieu avec Amalia, le jeudi 03 mars 2022.² Amalia y remonte les inquiétudes des managers suite aux discussions autour de l'élargissement et de la formalisation du télétravail dans leurs équipes. Amalia indique qu'au niveau organisationnel, et avant la pandémie, aucun télétravail n'était prévu et accepté au sein de l'administration. Avec le Covid19, une partie des équipes administratives et d'encadrements a été placée en télétravail sur imposition de la Région Wallonne.

Tout comme relevé par Gabrielle Schütz et Camille Noûs (2021), les managers de proximité vont alors être confrontés à de nouvelles problématiques, en outre autour du processus de structuration de l'organisation et des règles de contrôle, chamboulées par cette situation de télétravail. En effet, les membres du personnel doivent passer outre les manières habituelles de fonctionner, ce qui les met dans un certain inconfort. Toutes les strates professionnelles (les managers, les agents et les directeurs) sont perturbées par ce changement de process qui s'impose de manière inhabituelle.

Amalia indique qu'habituellement, la Région Wallonne est le principal pilote de décret structurant, et soumet normalement ses propositions de décret vers l'Union des villes, qui joue un rôle de conseil et lui donne un retour sur la probabilité de faire passer ces décrets auprès des communes, ainsi que des potentielles problématiques vues pour l'application de ceux-ci. Après cela, la Région Wallonne ordonne une circulaire vers les communes pour faire appliquer ses décisions.

¹ LEPERE A. (2023), *Les CPAS wallons disposent-ils de moyens budgétaires adéquats au regard de leurs missions ?* Cahier des finances n°11 : 10-12

² Entretien mené en soirée. Il a été demandé de voir si les conditions de l'interview sont bonnes, ce qui a été confirmé par Amalia.

Dans le cadre de la mise au télétravail pendant la pandémie, ce schéma n'a pas été respecté, et les agents ont été placés en télétravail forcé suite à l'urgence ressentie de la situation Covid.

Tout comme l'étude mentionnée ci-dessus, Amalia observe des perturbations dans les trois strates de l'organisation :

- les agents,
- les managers,
- les directeurs.

Les agents

Amalia pense que les agents qui ont goûté au mode de télétravail semblent être demandeurs de continuer (en partie) ce mode de travail. Mais dans certains cas, la réalité de terrain ne permet pas à l'agent de demander plus qu'un jour de télétravail. Ce qui peut poser problème.

La question des avantages pour le télétravailleur à revenir travailler en présentiel est une question soulevée par Mélanie Laroche et Marie-Christine Therrien dans leur étude « le télétravail, une pratique qui s'installe dans les organisations » où les aspects de réductions de temps de déplacement ou encore de meilleure conciliation vie privée vie professionnelle sont abordés.

Les managers

Amalia, nous indique aussi que les managers de proximité se posent des questions sur les problèmes opérationnels suivants :

- Comment valoriser les journées complètes de 7h12 ?
- Comment s'assurer du niveau de prestation de l'agent ?
- Comment contrôler à distance le travail effectué des agents ?

En effet, concernant les possibilités d'affectation de télétravail, Amalia a demandé à chacun de ces managers de lui proposer les limites pour leurs services et par fonction des agents. Dans le règlement de travail proposé, il est possible de demander le télétravail par demi-journée, correspondant par exemple à la présence sur site le matin, puis un retour à la maison. Cependant cette journée sera comptée comme forfaitaire à 7H12 de travail et non en regard des heures réelles passées à travailler en après-midi. Amalia évoque que cette partie de règlement pose question notamment pour certains qui ne comprennent pas la mise en place systématique d'un forfait d'heures.

Au niveau du contrôle à distance, Amalia souligne qu'il semble compliqué à envisager pour certains managers habitués au travail en supervision directe. D'après cette directrice, cette proximité dans le bureau amenait certains managers à avoir des discussions officieuses, leur permettant de maintenir une efficacité des agents.

Ces deux thématiques de la structuration de l'organisation et des règles de contrôle sont, comme déjà mentionné plus haut, aussi relevées par Gabrielle Schütz et Camille Noûs (2021) à travers les problématiques des managers de proximité.

Certains managers se posent aussi des questions autour du bien-être des agents et de comment la mise en télétravail structurel allait permettre de le maintenir. Amalia indique aussi, que les managers se posent la question de comment continuer à motiver les équipes à distance. Cette thématique a été alimentée par une étude d'Émilie VAYRE (2019) qui relève notamment certaines difficultés perçues par les télétravailleurs en termes de motivation, de mise au travail et d'autogestion de leurs activités professionnelles.

Les directeurs

Lors de la discussion initiale, Amalia, en sa qualité de directrice, indique que des inquiétudes sont aussi émises autour de la problématique de contrôle de l'équilibre travail/privé des agents.

Aussi, Amalia, indique que le changement de régime et le développement du télétravail dans l'organisation va demander un contrôle sur l'ergonomie des travailleurs en situation de télétravail. Cette thématique est en effet abordée.

2.3. Premiers constats

Sur base de ces différents apports, il m'apparaît que la notion de développement des moyens de contrôle en situation de télétravail est un élément important dans la transition opérée au niveau des organisations développant le télétravail dans ses structures.

Aussi, avec la remontée des thématiques autour des sources de tensions dans la mise en place du télétravail structurel dans cette organisation, on peut percevoir que des nouveaux besoins en termes de moyens de contrôle en télétravail émergent principalement des managers de proximité. Ces besoins de développement en matière de moyens de contrôle adressent plusieurs aspects du télétravail des agents, soit le contrôle du bien-être du télétravailleur (moins de stress en télétravail qu'en situation classique de bureau, ergonomie du télétravail, équilibre vie privé - vie professionnelle), le contrôle de la motivation du travailleur, ou encore le contrôle du travail effectué à distance et du temps passé à la tâche en télétravail.

Il va dès lors être intéressant de comprendre comment les managers de proximité de ce C.P.A.S. ont pu faire évoluer leur manière de contrôler le travail des équipes, quels moments spécifiques des tâches seront contrôlés ou encore quels seront les paramètres contrôlés. A la suite de ce constat et des différents aspects du contrôle relevés, il m'apparaît que la problématique pourrait se formuler comme suit : « *Comment les instruments de contrôle utilisés par les managers de proximité se transforment-ils avec la mise en place structurelle du télétravail dans une administration ?* ».

3. Cadre théorique

Pour ce cas d'étude, nous allons prendre une approche sociologique de la problématique. Nous allons ainsi essayer d'analyser le cas à travers les interactions sociales rencontrées au sein de l'organisation étudiée. Pour réaliser cette analyse, nous utiliserons trois théories :

- l'approche du contrôle tant que structure d'organisations sociales,
- la théorie du contrôle,
- la théorie des conventions.

Pour chacune de ces théories, nous développerons ensuite des points d'attention, qui serviront de base à notre analyse de cas pratique.

Pour rappel du contexte de notre recherche, la situation de crise Covid a engendré des développements spécifiques de nouvelles organisations (Ajzen, 2021). D'abord développée en urgence pendant la crise Covid afin de pérenniser tant bien que mal l'activité économique et le travail dans notre société, la pratique du télétravail est maintenant étudiée pour perdurer. Des études sont toujours en cours pour comprendre les effets que pourraient engendrer cette nouvelle organisation sur le long terme.

Cette nouvelle forme d'organisation est principalement suivie par l'approche des « Nouvelles Formes d'Organisation du Travail » (N.F.T.O.) dont les caractéristiques vont être une grande pratique de flexibilité de l'espace de travail (open space) et du temps de travail (horaires flottants). On y voit surtout arriver des orientations managériales basées sur du travail collaboratif, participatif où les notions de travail par objectifs et par projets sont supposés offrir plus d'autonomie et plus de responsabilités aux travailleurs.

Dans son article de 2021, Michel Ajzen, attire notre attention sur le fait que les règles de ce nouvel environnement vont différer des règles en vigueur que l'on reconnaissait au mode d'organisation avant le développement du télétravail. Le premier changement majeur est ce que l'auteur appelle la « reconfiguration des interactions ». Cette reconfiguration va être présentée sur base d'un souci d'efficacité au travail, où les travailleurs vont être amenés à avoir de moins en moins de rencontres en face à face. Dans cette approche, l'espace bureau sera considéré comme un espace d'échanges alors que le domicile sera considéré comme l'espace de concentration. La communication à distance pourra alors s'effectuer à travers les technologies de l'information et de la communication (communément dénommées « TIC »), principalement pour des questions urgentes et ponctuelles. Un deuxième bouleversement de l'organisation va être perçu au niveau de la « reconfiguration des formes de contrôles ». En effet, tout comme les moyens de communication vont évoluer dans l'organisation, la manière de contrôler va devoir évoluer. La supervision directe, possible, lorsque les travailleurs étaient réunis au même endroit dans un même horaire va devoir laisser place à une autre façon de contrôler le travailleur. Cette nouvelle façon de procéder va souvent abolir le système de pointage et favoriser l'analyse de l'objectif accompli par l'utilisation de nouveaux moyens de contrôle.

Dans la littérature de l'aspect de contrôle, nous allons d'abord aborder l'auteur Eugène Enriquez, qui va compléter cette information en nous permettant de comprendre les raisons qu'ont les organisations de faire évoluer leurs moyens de contrôle. Par la suite, l'auteur va nous aider à comprendre plus en détails la façon dont ces moyens de contrôle vont être modifiés et appliqués sur les travailleurs. Nous verrons qu'une des façons de développer ces moyens de contrôle va pouvoir s'appuyer sur les outils de sciences de gestion que nous développerons avec l'approche de Bouquin (1998), mais aussi avec l'approche de Ouchi et Maguire (1975) qui vont nous permettre de matérialiser une série de moyens de contrôle utilisables au sein de notre organisation.

Après avoir défini l'origine de modification des moyens de contrôle et les outils de gestion utilisables pour l'organisation, nous analyserons le modèle de justification des managers de proximité. Nous y réviserons la théorie des conventions de ces auteurs afin de vérifier, si comme l'avance Michel Azjen dans son article, les sociétés font évoluer leur attention vers le contrôle de l'accomplissement du projet.

3.1. Approche du contrôle en tant que structures d'organisations sociales³

Dans le cadre du paradigme de la sociologie clinique, Eugène Enriquez (1992) nous invite à considérer toute organisation comme un système de rôles et fonctions qui vont viser à la cohérence et orienter vers une production de biens ou de services. Cette organisation est perçue comme une unité qui vise à concevoir des objectifs qu'elle va essayer d'atteindre à travers ses résultats. L'organisation va alors devoir faire face à une situation complexe dans laquelle elle va devoir mettre en place les meilleurs moyens de régulation interne et externe à l'entreprise pour arriver à ses objectifs. La main mise sur le « monde extérieur » de l'organisation étant aléatoire, l'organisation va essayer de minimiser les conflits au cœur de son « monde interne » composé de sa structure, de ses modèles de décision et du comportement de ses travailleurs en y organisant un contrôle plus important.

Ce contrôle va être mis en place en fonction de différentes angoisses pouvant traverser l'organisation et qui pourraient, par leurs présences, être nuisibles à l'obtention des résultats escomptés. Les contrôles pourront en outre porter sur plusieurs dimensions soit la pensée, la psyché et le corps des travailleurs.

L'orientation des choix de contrôle va définir un type de structure de fonctionnement avec des rapports de pouvoir spécifique mais aussi des règles collectives en vue d'essayer d'obtenir l'obéissance et la conformité des travailleurs ainsi que leur identification à l'organisation.

3.1.1. Les angoisses fondamentales de l'organisation

Les différentes angoisses fondamentales expliquent donc les différentes raisons que l'organisation peut avoir pour définir un contrôle sur leurs travailleurs. Ces angoisses sont au nombre de 6 :

- l'angoisse de l'informe,
- l'angoisse des pulsions,
- l'angoisse de l'inconnu,
- l'angoisse des autres,
- l'angoisse de la parole libre,
- l'angoisse de la pensée.

L'angoisse de l'informe renvoie au fait que chaque organisation va vouloir minimiser tout ce qui serait issu de l'imprévu, du spontané afin de garder au mieux sa mise en forme d'origine. Pour cela, les organisations vont tendre à clarifier l'organigramme ainsi que les moyens de communication privilégiés.

L'angoisse des pulsions repose sur l'idée que les différents individus vont pouvoir avoir des pulsions. Ces pulsions, qu'elles soient agressives ou positives, peuvent alors entraîner des conduites non rationnelles amenant à s'éloigner des objectifs d'efficacité soit au profit de

³ Cette section est basée sur ENRIQUEZ E., (1997), Les jeux du pouvoir et de désir dans l'entreprise, Desclée de Brouwer pages 19-51

valeurs de destruction, soit de valeurs amicales. L'organisation va devoir essayer de canaliser au mieux ces pulsions pour garder une identification forte de ces travailleurs.

L'angoisse de l'inconnu, tout comme celle de l'informe, est liée à l'imprévu, mais cette angoisse est liée à l'aspect nouveauté. Pour cela, les organisations vont typiquement pouvoir mettre en place des études prospectives ou encore des méthodes de prise de décisions rationnelles.

L'angoisse des autres renvoie au fait que la présence dans l'organisation d'individus très différents, de par leur profil et leurs intérêts personnels, offre aux organisations une situation complexe à gérer. Afin de minimiser les problématiques de cohabitation, l'organisation devra s'atteler à formaliser les responsabilités de chacun ainsi que les relations d'autorité entre les individus.

Face à l'angoisse de la parole libre, l'organisation va vouloir se prémunir contre toute parole émanant des individus qui serait susceptible d'émerger de manière non prévue, sur des sujets non définis par l'organisation.

Enfin, l'organisation peut mettre des contrôles en place pour contrer l'angoisse de la pensée. L'organisation va vouloir contrôler la pensée des individus dans l'angoisse que cette pensée puisse leur permettre de remettre en cause les valeurs sur lesquelles reposent les décisions de l'organisation ainsi que les comportements dominants de celle-ci. Idéalement les réflexions des individus devront suivre des méthodes déjà éprouvées, la créativité restant à la marge et le fruit du hasard.

3.1.2. Les modes de contrôles

Comme indiqué, l'organisation va s'atteler à la mise en place de modes de contrôles pour essayer de minimiser l'apparition ou le développement de ces angoisses en travaillant sur un double axe qui sera de soumettre ses membres à son idéal d'organisation mais aussi de travailler à une prévisibilité des comportements des travailleurs.

Les modes de contrôles vont être étudiés en fonction de trois éléments issus des sciences de gestion, soit la modélisation (choix des variables à contrôler), la mathématisation (formalisation des données à contrôler) et la quantification (pondération des données pour déterminer le système de gain et perte).

Les modes de contrôles vont être mis en place sur trois dimensions : sur le corps, sur la pensée et sur le psyché.

Sur le corps

Dans cette première dimension, l'organisation va contrôler que le travailleur est adapté à la tâche mais aussi que la tâche est adaptée à la machine. Ce type de contrôle peut être mis en place sous forme d'études de poste et d'ergonomie, ou encore la revue des cadences de travail et des uniformes. Ce contrôle vise à ce que les travailleurs ne pensent à leur corps que comme instrument par rapport à leur tâche. En outre, la distribution et la définition des tâches vont être utiles dans le processus de ce mode de contrôle.

Sur la pensée

Une deuxième dimension est de vouloir contrôler la pensée des travailleurs. Dans cette dimension, deux idéologies vont apparaître. La première est liée à la science et à la rationalité. L'idéologie est que chaque problème d'une organisation va généralement pouvoir être définie grâce aux outils de sciences de gestion (modélisation, la mathématisation et la quantification), et y trouver des solutions opératoires afin d'arriver aux objectifs économiques de l'organisation. La deuxième idéologie est plus spécifique à chaque organisation et va couvrir les aspects

d'attachements des travailleurs à l'organisation et à ses valeurs. Cela sera notamment perçu à travers le taux d'implication des travailleurs à la définition des objectifs mais aussi à leurs taux de responsabilisation par rapport à l'obtention de ces objectifs.

Dans cette approche, il va être important de bien définir les attentes vis-à-vis des travailleurs et ne pas les mettre face à une situation de double contrainte où ceux-ci devraient choisir entre se conformer aux règles de l'organisation ou être créatif par rapport à ses règles.

Sur le psyché

Le mode de contrôle sur le psyché, lui, va agir sur le lien entre les travailleurs et leurs chefs. Ce mode de contrôle va viser à créer des sentiments positifs complexes non spontanés chez le travailleur en vue de créer de l'admiration ou du mimétisme par la reconnaissance de leur chef comme leader idéal.

3.1.3. Techniques et objets de contrôle

Enriquez nous propose de faire le lien entre ces objets de contrôle, les angoisses fondamentales qu'elles visent à contrer et les techniques utilisées comme suite.

<u> Craintes fondamentales </u>	<u> Techniques utilisées </u>	<u> Objets de contrôle </u>
L'informe	Organisation	Le corps
Les pulsions	Processus d'identification et d'intériorisation d'un idéal commun	Le Psyché
L'inconnu	Idéologie de la science	La pensée
L'existence des autres	Organisation	Le corps
La parole libre	Idéologie de l'entreprise	La pensée
La pensée	Idéologie de l'entreprise	La pensée

Enriquez 1992 p.30

3.2. La théorie du contrôle

Après s'être intéressé aux origines de la mise en place de moyens de contrôle et les diverses dimensions qu'il est possible de contrôler, nous pouvons maintenant nous attarder sur une des définitions du contrôle et de divers outils de sciences de gestion utilisables dans le contrôle de la pensée. Comme indiqué, dans le cadre de cette étude, nous viserons à déterminer les différents aspects du contrôle des travailleurs pensés par les chefs de service dans le cadre de redéfinition de l'activité de leur travailleur dans des organisations reconfigurées (Ajzen, 2021). Dans ce nouveau cadre d'organisation, il va être important de bien définir les différents paramètres de contrôle à distance pour les travailleurs.

La problématique de contrôle à distance n'est pas récente mais s'applique de plus en plus aux organisations contemporaines sous forme de recherche d'équilibre entre autonomie et coordination (Chandler, 1989, p.196 ; Bouquin, 1997, p.23). La réponse historique proposée pour adresser cette problématique est le concept de contrôle de gestion, articulé autour de quatre principes fondamentaux (orientation vers l'objectif, adaptation au contexte, responsabilisation

des acteurs et recherche de l'efficacité), mais celui-ci est notamment remis en question actuellement et semble lié au développement des systèmes d'information et outils de gestion afin de rendre possible le contrôle des nouveaux modes de management. Le contrôle à distance va, dans cette optique, être lié d'une part à l'évolution des organisations mais aussi à l'évolution des formes de management.

3.2.1. Définition du contrôle selon Bouquin⁴

La vision du contrôle abordée dans cette section sera celle de Bouquin, qui limite cet aspect de contrôle aux organisations en tant que groupe de personnes (Bouquin, 1998, p.33). Dans son approche, Bouquin indique cinq catégories d'acteurs intervenant dans le contrôle, soit les dirigeants, leurs subordonnés, les contractants extérieurs, les propriétaires ou détenteurs de droits de tutelle et l'environnement. Nous allons dans ce travail analyser le phénomène autour de l'un d'entre eux : soit les dirigeants (managers de proximité) où un lien de hiérarchie est présumé avec des subordonnés (travailleurs), et le rapport de contrôle spécifique entre ces deux acteurs, défini comme le contrôle résultant des liens de subordination (Bouquin, 1998, p.39-44).

Dans sa définition du contrôle, Bouquin nous propose l'idée que « *contrôler, c'est modeler les perceptions des acteurs et des décideurs, de sorte que la finalité soit atteinte grâce au contrôle, mais de sorte aussi, qu'elle soit ajustée si nécessaire, en raison des constats faits dans l'action* » (Bouquin, 1998, p.65). Bouquin nous invite à analyser ce concept de contrôle à travers plusieurs angles :

- l'objectif du contrôle,
- le fondement du contrôle,
- le fonctionnement du contrôle.

L'angle de l'objectif du contrôle a comme ambition de comprendre quels types d'objectifs le contrôle essaie d'adresser. Dans notre travail, cet objectif sera celui de l'influence exercée sur le comportement des membres de l'organisation dans le but d'obtenir de la part des travailleurs des comportements attendus par l'organisation (Langevin, Naro, 2003, p.1). Celui du fondement du contrôle invite à se questionner sur la provenance de la légitimité du contrôle, entre des notions de pouvoir ou d'autorité au sein des organisations. Quant à l'angle du fonctionnement du contrôle, il nous amène à la réflexion autour du mode d'application du contrôle.

Pour cet angle particulier du fonctionnement du contrôle, Chiapello (Chiapello, 1996, p.52 et 54) nous propose une analyse à partir de plusieurs dimensions : moment du contrôle, processus suivi, élément contrôlé, moyens du contrôle, source d'influence et réaction du contrôlé. Ces différentes dimensions s'articulent entre elles.

La première notion de moment du contrôle va mettre en évidence le moment précis où celui-ci s'effectue. Celui-ci peut alors s'effectuer soit en cours d'action, soit en phase de finalisation de l'action, soit après l'action. A partir de cette notion, Besson et Bouquin (1991) proposent de déterminer le processus employé de manière cybernétique, incluant des éléments d'observation, d'analyse et d'orientation pour chaque moment.

⁴ Cette section est basée sur DAMBRIN C.(2005), Le Contrôle à distance ou l'Autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine. Pages 13-28

Cette notion d'éléments contrôlés est en outre très importante et va pouvoir être analysée à travers différentes typologies explicitant l'objet de contrôle. Chiapello reprend les différentes typologies de mode de contrôle sous forme de tableau synthétique comme suit (Chiapello, 1996, p.61) où sont explicités les moyens, les procédés et les instruments de contrôle:

<u>Auteur</u>	<u>Typologies proposées</u>
Fiol (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ● Contrôle par les règlements et procédures ● Contrôle de gestion ● Contrôle par les facteurs de satisfaction (si les gens sont heureux au travail, ils travaillent mieux)
Ouchi (1979,1980) Wilkins et Ouchi (1983)	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordination par les mécanismes du marché (concurrence, ajustement par les prix, recherche de l'intérêt mutuel) ● Coordination par la bureaucratie (organisation, formelle, hiérarchisée, règlements et procédures, évaluation de performances individuelles et implication dans la vie organisationnelle) ● Coordination par le clan (les objectifs individuels coïncidents avec les objectifs de l'organisation, implication très forte, culture partagée)
Bouquin (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ● La solution bureaucratique (parcellisation des tâches, règlements et procédures, recours à la voie hiérarchique, information descendante, contrôle d'exécution « malgré les hommes ») ● La direction par objectif (DPO) (Contrôle « avec les hommes », action en fonction des objectifs, motivation par activation des besoins d'accomplissement, règles du jeu claires). ● La théorie Z (Favorise la considération d'objectifs à long terme, le personnel partage des buts à long terme de l'organisation, mythes et rituels)

Flamholtz, DAS et Tsui (1985)	<ul style="list-style-type: none">● Le système-cœur du contrôle : fonctionne selon le modèle cybernétique du contrôle.● Les éléments de contexte● La structure de l'organisation● La culture de l'organisation● L'environnement de l'organisation● Valeurs, culture de la société civile● Valeurs, culture des groupes professionnels● Pression et demande des clients
-------------------------------	---

3.2.2. Méthodes et instruments de contrôle

A travers les différentes typologies, le choix a été fait de s'intéresser aux études d'Ouchi et Maguire qui distinguent deux modes de contrôle. Le premier mode de contrôle est le « control behavior » qui consiste à contrôler les individus sous forme de surveillance directe individuelle de leurs comportements. La deuxième méthode est de contrôler par rapport aux résultats (Thompson, 1967 ; Ouchi, Maguire, 1975, p.559).

Ces méthodes proposées vont nécessiter des outils de contrôle pour pouvoir observer, analyser et orienter les activités et travailleurs. (Dambrin, 2005). D'une part, nous trouvons les outils d'observation et analyse, par exemple sous forme de reporting demandé au travailleur. La tâche sera alors de déterminer les indicateurs et la classification des différents critères dans ces indicateurs. D'autre part, nous trouvons des instruments d'orientation. Chiapello (1996) nous indique que ces instruments vont pouvoir être orientés soit à partir de l'extérieur, soit à partir de l'intérieur de l'organisation ou encore par la culture interne/externe de l'organisation (se reposant sur les valeurs de l'organisation notamment) (Chiapello, 1996, p.61). En fonction de l'utilisation de ces instruments, on peut alors avoir deux niveaux d'effets : soit sur le comportement des individus, soit sur la réalisation de l'objectif.

3.3. La théorie des conventions

En parallèle de l'analyse des transformations des moyens de contrôle, il va être intéressant de comprendre la justification que chaque manager de proximité va utiliser pour établir ces nouvelles modalités de contrôle en télétravail. Pour cela, Boltanski et Thevenot (1991) nous proposent la théorie des conventions comme processus de réflexion autour de la légitimation sociale des valeurs et pratiques véhiculées. Cette approche est axée sur une méthode d'analyse de situations de désaccords rencontrés en sciences sociales. Dans notre cas, cette théorie pourra nous aider à comprendre dans quel registre s'inscrit la décision du manager de proximité et quels sont les éléments spécifiques de ce registre.

3.3.1. Conceptualisation des principes sous forme de mondes

Dans cette approche, il est considéré que chaque acteur évolue dans un monde différent. Ces différents mondes renvoient chacun à des justifications spécifiques, un vocabulaire particulier et des valeurs propres à chacun des mondes. Les auteurs indiquent que la détection des différents mondes en interaction est une première étape à la résolution de problèmes sociaux.

Dans l'approche de Boltanski et Thévenot (1991), les différents mondes sont au nombre de six et peuvent être schématisés en fonction de différents éléments comme repris dans le tableau synthétique suivant :

	Monde de l'inspiration	Monde domestique	Monde de l'opinion	Monde civique	Monde marchand	Monde industriel
Principe supérieur commun	Se soustrait à la mesure/ Jaillit de l'inspiration	Relations personnelles/ Hiérarchies, tradition	L'opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique, méthode scientifique
Etat de grandeur	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel
Dignité	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail
Etat de petit	Routinier	Sans-gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace
Répertoires des sujets	Enfants, artistes	Supérieurs, inférieurs, ascendants	Vedettes	Collectivités	Concurrents, clients	Professionnels
Répertoires des objets	Esprit, corps	Préséance, cadeaux	Noms, marques, messages	Formes légales	Richesse	Les moyens
Rapport de grandeurs	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésions délégation	Possession	Maîtrise
Epreuve modèle	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'évènement	Manifestation pour une juste cause	Affaires, marché conclu	Test

Source : Livian et Herreros, 1994, p. 43-59

Ces 6 mondes peuvent aussi être analysés sous l'angle de l'identification des « personnes grandes », perçues comme centrales et ayant un pouvoir ou une influence particulière, ou encore sous l'angle du vocabulaire employé.

Ainsi, comme le reprend Jacquemain, *le monde de l'inspiration* met en avant des caractéristiques individuelles et le concept de créativité. Les personnes vont être évaluées sur base de leur originalité. Les émotions seront mises en avant dans l'utilisation d'un vocabulaire spécifique à cet effet. La personne sera reconnue grande quand elle sera la plus originale. (Jacquemain, 2001). *Le monde domestique* va, lui, mettre la priorité sur les relations interpersonnelles. Il va mettre en évidence le fait que les personnes grandes (hiérarchiquement) ont un devoir particulier par rapport à leur entourage. Le principe supérieur de tradition peut être vu comme renvoyant à un environnement de tribu ou de famille. La justification dans ce monde sera liée à des aspects de traditions (« on a toujours fait comme cela ») (Jacquemain, 2001). *Le monde de l'opinion* est caractérisé par la recherche de renommée auprès des autres personnes. La justification dans ce monde sera grande quand la personne sera reconnue comme vedette dans ce monde, donc c'est l'opinion des autres qui pourra rendre une personne grande (Jacquemain, 2001). *Le monde civique* met, lui, l'accent sur le collectif. La représentativité va y être importante. On y sera grand pour autant que nous sommes mandatés pour justifier nos choix. Les termes employés dans ce monde vont être orientés vers des thématiques de bien commun et de solidarité (Jacquemain, 2001). *Le monde marchand* est, lui, axé sur les

performances individuelles. Le principe supérieur est la concurrence, et seront grandes dans ce monde les personnes riches et qui possèdent beaucoup. Le vocabulaire type employé dans ce monde va faire référence à la logique marchande à travers les notions d'argent et de compétition (Gallo, 2016). *Le monde industriel* est caractérisé par le principe commun de l'efficacité. Ce monde va mettre en avant des processus de comparaison technique et de performance. Les approches scientifiques et rationnelles seront reconnues comme grandes dans ce monde. Le vocabulaire employé sera principalement axé sur la performance et la fiabilité de l'outil (Jacquemain, 2001).

A ces six mondes de référence, les auteurs Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) ajoutent un septième monde à travers leur ouvrage « Le Nouvel Esprit du Capitalisme » : *le monde connexionniste*. Ce nouveau monde est caractérisé par la présence d'organisations avec une structure horizontale et des sources de pouvoirs décentralisées. Ce monde met en avant l'organisation par projets et insiste sur le besoin de connectivité où les acteurs vont proposer leurs aptitudes aux autres acteurs de leur réseau. En outre, cette nouvelle façon de penser l'organisation se veut en rupture de la façon de fonctionner des bureaucraties traditionnelles. Dans ce nouveau monde, Boltanski présente l'acteur comme source de création et d'innovation, où seront considérés comme grands les acteurs capables d'initier ces mouvements créatifs et de les véhiculer dans son réseau. Une autre particularité de ce monde est que les acteurs sont amenés à s'auto-organiser via le réseau créé. Dans ce monde, les acteurs vont être jugés sur leur capacité à finaliser les différents projets, représentant l'épreuve de ce monde.

3.3.2. Les conflits

Boltanski et Thévenot nous indiquent que dans des situations de conflit, chaque personne va prendre position en fonction de son monde d'appartenance en invoquant le principe supérieur de ce monde à travers un vocabulaire spécifique. Il va dès lors être intéressant de comprendre comment vont se régler ces différents. Pour cela, il existe, selon les auteurs, trois possibilités de sortie de conflit. :

- *la clarification* : dans cette optique, un seul monde va permettre de clarifier la situation, une des parties abandonne son monde pour adhérer au monde de l'opposant et ainsi appliquer le principe commun de ce monde ;
- *l'arrangement* : des discussions vont être entamées entre deux ou plusieurs mondes, hors de ces discussions, un accord à l'amiable momentané pour la situation spécifique va être dégagé ;
- *le compromis* : des discussions vont être menées entre deux ou plusieurs mondes, hors de ces discussions, une forme d'accord plus solide et plus durable qui tient compte des différents mondes va être proposée.

Dans le cadre de notre étude, nous allons utiliser cette théorie des conventions pour comprendre les registres de légitimation utilisés par les managers de proximité lors du choix de leurs nouveaux moyens de contrôle utilisés en situation de télétravail. En cas de conflit rencontré lors du processus de choix, les notions de sortie de conflit pourront nous éclairer sur la façon dont la finalisation du choix a pu être opérée.

3.4. Elaboration des points d'attention

Nous venons de développer 3 théories :

- l'approche du contrôle entant que structure d'organisations sociales,
- la théorie du contrôle,
- la théorie des conventions.

Ces trois théories nous amènent à développer des points d'attention pour analyser le cas de notre étude.

Dans son approche du contrôle en tant que structures d'organisations sociales, Enriquez (1992), nous indique que l'orientation des moyens de contrôle suit un schéma lié à des angoisses fondamentales. Le télétravail pouvant ici être considéré comme un nouvel élément à intégrer dans l'organisation, la théorie d'Enriquez nous invite à nous poser la question du développement de ces moyens de contrôles au travers du développement de ce nouveau mode d'organisation. La théorie nous indique que de nouvelles situations vont faire évoluer l'orientation des moyens de contrôles en fonction de l'angoisse de l'inconnu et que cette angoisse va être compensée par la mise en place de moyens de contrôle afin de contrôler la pensée des travailleurs. Ce point sera analysé plus en détail dans notre étude.

Ensuite, la définition du contrôle selon Bouquin nous apprend que « *contrôler, c'est modeler les perceptions des acteurs et des décideurs, de sorte que la finalité soit atteinte grâce au contrôle, mais de sorte aussi, qu'elle soit ajustée si nécessaire, en raison des constats faits dans l'action* ». Un des angles d'analyse possibles selon l'auteur est de s'intéresser à l'objectif du contrôle et à quels seront les instruments de contrôle qui vont être utilisés pour influencer sur le comportement des membres de l'organisation dans le but d'obtenir de la part des travailleurs des comportements attendus par l'organisation. Dans ces outils, il va être possible d'utiliser des éléments d'observation, d'analyse ou d'orientation. Deux modes de contrôles émergent et sont détaillés par d'Ouchi et Maguire. La méthode de contrôle sous forme de surveillance directe individuelle et la méthode de contrôle par résultats. Il va être intéressant de découvrir les nouveaux outils d'observation et de contrôle mis en place avec le nouveau mode d'organisation. En fonction de l'utilisation de ces instruments, on peut alors avoir deux niveaux d'effets. Soit sur le comportement des individus, soit sur la réalisation de l'objectif.

Dans le cas de travailleurs C.P.A.S., et en intégrant les différents paramètres que le manager de proximité voudrait pouvoir contrôler, nous pourrions dès lors avoir des outils d'observation et d'analyse comme suit :

		Instruments de contrôle pour observer et analyser	
<i>Objets contrôlés</i>	<i>Exemples pour les travailleurs C.P.A.S.</i>	<i>Exemples d'outils avec lesquels exercer le contrôle</i>	<i>Indicateurs de l'outil de contrôle</i>
Résultats	Réaliser un grand nombre de prestations	Reporting	Nombre de prestations réalisées par rapport au reste de l'équipe
Comportements	Bonnes présentations des services aux bénéficiaires	Présence du n+1 en séance d'information	Le travailleur expose les solutions de manière claire. Respect de la loi
Valeurs	Agir dans l'intérêt des bénéficiaires	Contrôle du nombre de dossiers rentrés et actifs	

Enfin, la théorie des conventions nous apprend que les choix posés par les individus sont orientés par un mode de justification propre à chacun, avec un répertoire spécifique et des objectifs particuliers en fonction du ‘monde’ de justification dans lequel l’on se trouve. Cette théorie nous indique aussi qu’en cas de conflit entre deux mondes de justification, les individus vont alors devoir chercher à trouver comment fonctionner ensemble soit par clarification, arrangement ou compromis. Il va dès lors être intéressant d’analyser dans quel(s) registre(s) de justification se retrouvent les personnes interrogées lors de notre étude et de comprendre comment ils réagissent en cas de conflit(s).

L’étude se déroulant dans un C.P.A.S., où il nous apparaît que le projet humain est un des éléments clés, il sera intéressant de vérifier si les managers inscrivent leurs justifications dans le monde connexionniste au sens de Boltanski et Thévenot dont l’épreuve est la réalisation du projet.

4. Méthodologie

Pour ce travail, le choix d'approche par la démarche hypothético-déductive a été posé. Cette approche appelle dans un premier temps à élaborer des points d'attention à travers la revue de théorie existante sur la thématique de l'étude. (Voir 3.4 élaboration des points d'attention). Ensuite, ces points d'attentions vont être testés sur le terrain afin de confirmer ou d'infirmer ceux-ci et éventuellement proposer de nouveaux points d'attention (Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012)). Cette confrontation avec le terrain va être menée sur base de la méthode de recherche qualitative : procéder à la collecte de donnée pour ensuite analyser en détail le phénomène social via l'analyse des données récoltées au cours d'entretiens individuels.

Cette étape de l'analyse nous permettra de valider ou de réfuter les points d'attention énoncés en amont. Paillé (2012) nous indique que différentes étapes vont être nécessaires pour s'assurer de la pertinence et de la validité de la recherche :

1. Définition de l'objet et de l'objectif de l'étude
2. Collecte de données
3. Analyse

Nous allons donc suivre ces différentes étapes dans la présente section.

4.1. Définition de l'objet et de l'objectif de l'étude

La première étape est de définir exactement le phénomène social que nous voulons analyser, ainsi que l'objectif de notre recherche.

L'objet de notre étude porte sur les moyens de contrôle dans une administration publique belge. Notre objectif est de déterminer dans quelle mesure l'instauration d'un télétravail structurel a éventuellement modifié ces moyens de contrôle.

Afin de réaliser cette étude, nous avons choisi d'analyser le cas d'une organisation particulière : un C.P.A.S., administration publique belge, de taille moyenne, situé dans la région liégeoise. Ce choix s'est réalisé sur base de plusieurs critères :

- cette organisation ne présentait aucun signe de mise en place de télétravail avant la pandémie Covid et constitue un matériau de qualité pour comparer la situation avant/après télétravail ;
- cette organisation propose un organigramme complet et reflète une bonne représentativité par rapport à d'autres structures similaires ;
- cette organisation présentait des questionnements sur la thématique du développement du télétravail et des outils à utiliser, énoncés lors d'un entretien exploratoire mené avec sa directrice en 2022 ;
- cette organisation nous était accessible du fait de la connaissance directe de la directrice et l'accès au matériau était facilité et de la proximité géographique de l'interviewer. En outre, l'accès à des salles spécifiques pour les entretiens ont permis de garantir le confort des personnes interviewées et de les mettre dans de bonnes conditions pour les entretiens ;
- cette organisation est de taille moyenne et, comme nous allons le voir dans la définition de notre échantillon, va nous permettre d'une part de saturer notre discours en collectant l'ensemble des récits des managers de proximité confrontés au développement du télétravail dans leur équipe, mais aussi de procéder à une collecte de données en profondeur chez les différents managers de proximité.

Suite à cette étape de choix de terrain, nous allons procéder à la collecte de données.

4.2. Collecte des données

4.2.1. Choix de la méthode : l'entretien individuel semi-directif, de type qualitatif

A travers les différentes possibilités de collectes de données, l'approche retenue est celle de l'entretien individuel semi-directif, de type qualitatif. Elle nous apparaît comme l'approche la plus indiquée pour l'objet de recherche de cette étude, nous permettant de préparer au mieux l'analyse de cas que nous allons observer.

La technique d'entretien semi-directif est en effet une technique où le chercheur va pouvoir, à partir d'une liste préétablie de questions (guide d'entretien), s'intéresser à recueillir les différentes expériences des personnes interrogées. Cette technique permet donc :

- de suivre un schéma préétabli de questions, afin de ne pas oublier d'aborder un point d'attention préalablement établi sur base du cadre théorique utilisé,
- tout en restant ouvert à ne pas cadenasser l'entretien autour de ces questions (Paillé, 1991, p. 4), ce qui laisse la possibilité de faire émerger des points d'attention auxquels nous n'aurions pas été préalablement sensibilisés.

Nous avons choisi l'approche qualitative pour ces entretiens, puisqu'il nous semble, comme relevé par Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, (2017, pp.172-173) que cette méthode de collecte de donnée est particulièrement pertinente pour pouvoir aller plus en profondeur dans l'analyse du sens des différents contenus récoltés auprès des interviewés. Cette pratique va en outre permettre de faire émerger les interprétations personnelles des différentes personnes par rapport aux situations discutées.

Quant au choix d'entretiens individuels, il a été fait afin de favoriser la récolte de données. En effet, Albarello (2007, pp.63-80) nous indique que l'entretien individuel permet au participant d'avoir une plus grande liberté de parole. En outre, la littérature autour des approches qualitatives proposée par Creswell (as cited in Albarello, 2011 pp. 18-19), nous permet de comprendre que cette approche phénoménologique telle qu'il la définit (op.cit.) va se montrer adéquate en privilégiant un nombre limité d'entrevues de personnes différentes autour d'un même objet ou bien des entrevues multiples avec les mêmes personnes autour du même objet. Dans notre cas, nous avons donc privilégié le nombre limité d'entrevues de personnes différentes autour d'un même objet.

Par conséquent, il nous semble que les avantages de cette méthode résident dans la profondeur des détails recueillis auprès de l'échantillon, mais aussi dans une bonne flexibilité du questionnement où les acteurs vont pouvoir, à partir d'un même guide d'entretien de base s'exprimer de manière libre sur le sujet abordé. De plus, l'anonymisation des entretiens assure une confidentialité des propos et contribue à établir un climat de confiance auprès des personnes interviewées.

Evidemment, il y a des points d'attention à l'utilisation de cette méthode. En effet, comme les personnes vont évoluer dans leur propre champs lexicales et situationnels, il faudra veiller à s'interfacer rapidement à un jargon et à des situations spécifiques à l'environnement des personnes interviewées pour s'assurer de la bonne compréhension de la matière. En l'occurrence, le nom des différents services proposés par notre organisation, le nom des différents programmes informatiques ou encore l'intitulé des différentes fonctions sont des éléments clés pour la bonne compréhension du retour des entretiens. Une autre difficulté est que malgré la trame de l'entretien préparée en amont, les différentes thématiques n'émergent pas au même moment et sous une même forme. Il va dès lors falloir construire nos outils

d'analyse en parallèle à la collecte de donnée pour s'assurer du bon traitement des données récoltées. Enfin, il faudra aussi bien tenir compte du contexte dans lequel les entretiens ont été réalisés, du lien particulier qui pourrait exister entre le chercheur, l'interviewé et la recherche.

Pour réaliser la collecte de données par entretiens individuels semi-directif, de type qualitatif, nous avons donc :

- réalisé un guide d'entretien,
- sélectionné les participants à l'étude
- appliqué le guide d'entretiens sur les participants sélectionnés.

4.2.2. Réalisation du guide d'entretien

Dans son approche, Paillé (1991, p.67-68), met en évidence plusieurs étapes nécessaires à la réalisation d'un bon guide d'entretien. Ces étapes sont :

- une bonne définition de l'objet de l'entretien : le chercheur se pose la question de ce qu'il veut apprendre sur le phénomène chois ;
- un regroupement des interrogations dans des catégories thématiques
- une structuration de ces thèmes en ordre logique, passant du plus général au plus particulier (Paillé, 1991, p. 5).

Dans notre cas précis, un guide d'entretien a été établi sur base des différentes théories utilisées comme lunette de lectures du phénomène (Guide complet en annexe 8.1). Les différentes questions ont été placées dans un ordre chronologique partant de questions générales sur leur situation professionnelles pour évoluer vers des questions plus détaillées sur le sujet du télétravail dans leurs équipes, des notions de contrôles et outils utilisés dans ce nouveau mode d'organisation pour terminer par des questions autour de la justification de leurs choix.

Le guide d'entretien est divisé en 3 colonnes :

- la colonne de gauche indique ce qui est recherché dans le bloc de questions adressé aux acteurs ;
- la colonne centrale énonce les questions d'ouvertures prévues par le chercheur pour la conduite théorique de l'entretien. Cette conduite pourra à tout moment dévier du schéma initial en fonction de l'interaction avec la personne interviewée mais gardera la trame de fond autour des sujets à aborder ;
- la colonne de droite propose au chercheur plusieurs questions de relances, pouvant aider à dynamiser les questions d'ouvertures pour inciter les acteurs à s'exprimer plus en détails sur le sujet abordé.

Le guide d'entretien se compose de plusieurs blocs de questions :

- le bloc 1 s'intéresse au parcours de la personne interviewée et à son parcours professionnel ; ce bloc est destiné à prendre contact, rassurer l'interlocuteur et comprendre son parcours ;
- le bloc 2 propose des questions autour de la perception de la fonction actuelle de la personne interviewée, mais aussi autour des éléments jugés importants à contrôler, sur les outils utilisés et sur l'évolution de ces pratiques face au développement du télétravail.
- le bloc 3 est lui encore plus spécifiques sur les éléments de management et de contrôle des managers de proximité dans leurs équipes, ainsi que sur les justifications qu'ils peuvent apporter à leur choix.

4.2.3. Sélection des participants

Une autre étape dans la réalisation de l'entretien semi-directif est la sélection des participants. Dans notre étude de cas, l'analyse de l'organigramme du C.P.A.S. et notre entretien exploratoire avec la directrice de l'organisation a permis de mettre en évidence la part des managers de proximité faisant face à de nouvelles situations de télétravail au sein de leurs équipes.

En fonction du nombre de personnes et du temps disponible pour cette étude de cas, l'utilisation d'entretien individuel semi-directif avec chaque manager de proximité, ayant au moins une partie de leur équipe en télétravail, apparaissait comme la plus cohérente afin de pouvoir analyser les différents retours d'expériences sur la transformation des moyens de contrôle suite à la nouvelle situation de mise en télétravail dans leurs équipes

Ce public continue donc notre échantillon et les managers de proximités sont au nombre de 8, incluant la directrice de l'organisation qui est aussi pilote des équipes en direct et en télétravail. Comme indiqué plus haut, le choix de cet échantillon va nous permettre de tenir compte de la meilleure représentativité de réponse au sein de l'organisation. Hors des 8 managers de proximités, tous ont pu être interviewés.

Profils des personnes interrogées :

Prénom fictif	Sexe	Tranche d'âge	Expérience en tant que manager de proximité
Jérôme	M	Entre 50 et 60 ans	Entre 25 et 30 ans
Anna	F	Entre 40 et 50 ans	Entre 5 et 10 ans
Jean-Paul	M	Entre 30 et 40 ans	Entre 0 et 5 ans
Myriam	F	Entre 50 et 60 ans	Entre 25 et 30 ans
Mathieu	M	Entre 50 et 60 ans	Entre 25 et 30 ans
Jessica	F	Entre 30 et 40 ans	Entre 0 et 5 ans
Elena	F	Entre 30 et 40 ans	Entre 5 et 10 ans
Amalia	F	Entre 30 et 40 ans	Entre 10 et 15 ans

A noter que les codes couleurs seront utilisés pour sourcer les verbatims lors de l'analyse des résultats.

4.2.4. Réalisation des entretiens

Le guide d'entretien a été proposé à un premier échantillon de trois personnes lors de la première journée d'interview et adapté en fonction de ce premier retour afin d'appréhender au mieux le phénomène étudié. Les premiers entretiens ont notamment permis de dégager un vocabulaire spécifique plus précis à l'organisation qui a permis d'adapter les questions de relances.

Il est important de signaler que les entretiens réalisés ont été enregistrés pour but de retranscription et analyse des matériaux de cette étude de cas. Ceci a été spécifié aux personnes interrogées en début d'entretien.

Trois interviews ont été réalisées en fin février 2023, quatre interviews en mars 2023 et une dernière interview en début Avril 2023. Le temps moyen d'interview est de 55 minutes.

4.3. Analyse des données

Après avoir récolté les différentes données pour le cas d'étude, nous allons présenter les résultats puis analyser ces informations.

Le choix de méthode d'analyse va ici être porté vers une analyse thématique des informations qui va nous permettre, d'une part, de résumer mais aussi de classer les informations sous des rubriques qui seront appelées thématiques. L'analyse thématique poursuit deux objectifs, celui de pouvoir repérer les différents thèmes émergents en lien avec le but de l'étude de cas et celui d'essayer de proposer des liens entre ces différents thèmes. L'étape de thématisation est importante dans l'approche thématique, car elle va permettre de borner avec précision les différents thèmes que l'on voit émerger lors du traitement des informations, d'y regrouper les informations similaires collectées en entretien et éventuellement de les analyser.

Paillé et Mucchielli (2021) nous présentent les contours de cette méthode comme suit : les thématiques et le classement des données dans ces différents tiroirs ont pour but de nous aider à faire émerger une analyse systématique à partir des matériaux récoltés pour ensuite essayer de répondre au questionnement posé autour de l'étude de cas. Dans le cadre de notre étude, trois groupes de matériaux ont été travaillés :

- les différentes dimensions contrôlées en télétravail ;
- les outils d'évaluation de performance ;
- la justification des instruments de contrôle.

Pour pouvoir utiliser les détails des différents entretiens, il fallut procéder à une retranscription de ceux-ci afin de procéder à plusieurs lectures et écoutes de ces entretiens. Cette méthode a permis de matérialiser une synthétisation systématique des propos recueillis. Hors de ces entretiens, un tableau à plusieurs colonnes a donc été créé pour chaque groupe de matériaux (Voir annexes 8.3 à 8.5 pour les tableaux complets).

Pour chacun des deux premiers matériaux, un tableau à cinq colonnes a été créé :

- la colonne 1 présente le titre des thématiques. Ces thématiques ont été construites en partie sur base des apports théoriques de la section 2.3, et complétées par la confrontation au terrain à travers les entretiens individuels ;
- la colonne 2 propose les indicateurs, sous forme de verbatims issus des entretiens ;
- la colonne 3 indique le titre des différents verbatims qui ont permis la création et le classement des différentes thématiques ;
- la colonne 4 mentionne les prénoms fictifs des acteurs à la base de la verbatim ;
- la colonne 5 indique la justification de la présence de la verbatim dans la thématique.

Pour l'analyse des données autour de la justification des instruments de contrôle, un tableau de 4 colonnes a été réalisé. Pour ce tableau, 4 colonnes ont été utilisées :

- la colonne 1 présente le prénom fictif de la personne concernée ;
- la colonne 2 mentionne les indicateurs sous forme de verbatims énoncés par la personne interviewée ;
- la colonne 3 indique le monde de justification dans lequel le verbatim a été classé ;
- la colonne 4 indique la raison du classement du verbatim dans ce monde de justification.

Ce tableau présente les différents acteurs et les mondes de justifications énoncés chez eux. Il va nous permettre d'analyser les différents acteurs par rapport à leur monde de référence de justification et à classer ces mondes de référence selon la personne interviewée (colonne 1).

4.3.1. Les dimensions contrôlées en télétravail : résultats

Le premier groupe de thématiques analysé est celui des dimensions contrôlées. Dans la théorie autour de ce sujet, nous avons retenu que les organisations vont orienter leurs moyens de contrôles sur base d'angoisses fondamentales. L'une de ces angoisses étant celle de l'inconnue, les thématiques présupposées étaient celles de dimensions contrôlées autour de la pensée des travailleurs incluant des éléments de contrôle spécifiques soit issus de la science de gestion, soit à vocation de contrôle du taux d'implications des travailleurs.

Après confrontation de ces thématiques présupposées avec le terrain, il est possible de proposer les détails suivants (un exemple donné par thématique, tableau complet en annexe 8.3) :

Thématiques pour les dimensions contrôlées en télétravail	Indicateurs (verbatim issus des entretiens)	Titre de la verbatim retenu par le chercheur pour classement	Prénoms fictifs des acteurs à l'origine de la verbatim	Justification présence de l'indicateur par le chercheur
1. Les dossiers				
1.1. Le nombre	« <i>Mais dans bien-être au travail, il y a travail encore une fois, donc il faut que les deux puissent matcher et en télétravail c'était vraiment que pour moi, si le travail ne peut pas se faire de la manière "exacte" à part je veux dire le visuel avec les bénéficiaires</i> »	Comparer le nombre de dossier en distanciel et en présentiel comme modalité de contrôle.	Elena	Elena indique que la dimension de contrôle est le résultat du travail à travers le nombre de dossiers traités
1.2. Le statut	« <i>Vous allez me dire pour aller mettre le statut sans avoir travaillé dedans, moi je suis allée voir ce qu'ils ont fait dedans. Donc automatiquement s'ils encodent un dossier, ils vont changer le statut. Et moi j'essaie de voir cela.</i> »	Le statut du dossier comme modalité de contrôle.	Myriam	Myriam indique que le contrôle va être de vérifier le statut des dossiers traités par l'agent.
1.3. L'échéance	« <i>... Voir s'il y a des lignes en attente, s'il n'y a pas des trucs qui traînent depuis cinq ou six mois sans avoir fait quelconque demande ou traitement dans l'information....</i> »	Contrôler par l'observation des échéances des dossiers.	Jean-Paul	Jean-Paul indique que le contrôle va être de vérifier le délai dans lequel un dossier est traité par l'agent.
2. Contrôle direct	« <i>Il est là, il est là, le travail il est fait.</i> »	Vérifier la présence des agents	Jérôme	Jérôme mentionne que le contrôle du travail est fait à

				travers le contrôle de la présence de l'agent.
3. Charge de travail	« J'ai fait un grand tableau Excel avec toutes les tâches traitées par le service, redispaché un petit peu les tâches à gauche, à droite à travers tous les agents et instaurer des doublons et des triplons. »	Contrôler la charge de travail des agents par l'usage d'un tableau Excel	Mathieu	Mathieu indique qu'il va contrôler la charge de travail des équipes à travers un fichier Excel.
4. Adéquation télétravail - tâche/personne	« Garder le citoyen au centre de nos aides tout en mettant en exergue le bonheur quand même, le bien être plutôt, j'ai envie de dire au travail des agents. »	Comprendre l'équilibre "qualité du travail" et "bien être de l'agent comme essentielle	Elena	Elena mentionne que le contrôle va être de vérifier que l'agent soit heureux au travail.

4.3.2. Outils d'évaluation des performances : résultats

Le deuxième groupe de thématiques analysé est celui des outils de performance utilisés par les managers de proximité. Dans la théorie autour de ce sujet, nous avons retenu que les managers peuvent avoir recours à des outils de contrôle dans le but de modeler les pratiques des travailleurs pour les influencer à avoir le comportement attendu par l'organisation. Liés à ces outils, deux modes de contrôles émergent et peuvent se catégoriser soit comme forme de surveillance directe individuelle ou de forme de contrôle par résultats.

Après confrontation de ces thématiques présupposées avec le terrain, il est possible de proposer les détails suivants (un exemple donné par thématique, tableau complet en annexe 8.4) :

Thématiques pour les outils d'évaluation des performances	Indicateurs (verbatim issus des entretiens)	Titre de la verbatim retenu par le chercheur pour classement	Prénom fictif des acteurs à l'origine de la verbatim	Justification présence de l'indicateur par le chercheur
1. Contrôler l'accomplissement de la tâche comme instrument de contrôle	« S'ils n'ont pas bossé, ça va se voir, il y a des délais à respecter, il y a des dossiers qui doivent passer dans le programme, donc ça va se voir très vite avant. »	Contrôler le travail par respect des délais des dossiers	Anna	Anna met en évidence que l'outil de performance sera celui de vérifier le délai des dossiers dans le programme.
2. Vérifier la charge de travail comme	« Cela, on peut se voir dans le passage des dossiers au	Contrôler le travail par comparaison	Elena	Elena dit qu'un instrument de contrôle de travail

instrument de contrôle	de	<i>comité, ça peut se voir. Voilà. Si une personne dit Je suis complètement débordé, j'ai trop de dossiers. Et puis bon, on voit en fait ce qu'elle n'a reçu qu'une seule personne sur la semaine, on peut en fait évaluer plus ou moins le travail des personnes, indépendamment du télétravail »</i>	des dossiers accomplis en rapport à l'activité annoncée du collaborateur		est de vérifier le nombre de dossiers passés au comité par agent. Il dit que ce nombre peut être confronté à l'activité annoncée par l'agent.
3. Vérifier la connexion / présence de l'agent comme instrument de contrôle	la	<i>« Sinon, je sais voir si la personne est connectée ou pas. Mais je ne vais pas passer mon temps à regarder si les gens sont connectés. »</i>	Contrôler le travail par vérification de connexion de l'agent	Mathieu	Pour Mathieu, l'outil de performance va être la vérification de l'état de connexion de l'agent.
4. Vérifier la qualité des dossiers comme instrument de contrôle	la	<i>« Régulièrement je le téléphone pour voir si ça va bien aussi. Pour voir si n'y a pas de problème d'internet ou quoi que ce soit. Et j'en profite pour contrôler entre guillemets l'état d'avancement »</i>	Contrôler l'avancée des dossiers par supervision directe et individuelle par téléphone	Jérôme	Jérôme indique que l'outil de contrôle de performance utilisé pour lui sera la supervision directe par appel téléphonique. Cet outil est utilisé pour contrôler à la fois l'état d'avancement des dossiers et les bonnes conditions de travail de l'agent.
5. Vérifier les conditions de travail comme instruments de contrôle	les	<i>« Et donc, on pouvait contrôler et effectivement qu'ils avaient fait ce qu'on leur avait demandé et notamment au moins, voilà, t'as bien fait ce que je t'ai demandé ? »</i>	Contrôler les conditions de travail par supervision directe et individuelle par téléphone.	Jérôme	Jérôme indique que l'outil de contrôle utilisé sera celui de vérifier directement avec l'agent que celui-ci é effectué la tâche.
6. Laisser un autocontrôle entre pairs agir comme	un	<i>« Voilà, elles s'auto, elles s'auto contrôlent dans le</i>	Contrôler le travail par autocontrôle	Jessica	Jessica dit qu'un instrument de contrôle est l'auto

instrument de contrôle.	de	<i>sens elles s'aident mutuellement. »</i>	entre pairs.	les		contrôle, pratiqué entre pairs.
-------------------------	----	--	--------------	-----	--	---------------------------------

4.3.3. Justification des instruments de contrôle: résultats

Le troisième groupe de thématiques analysé est celui de la justification des instruments de contrôle. Dans la théorie autour de ce sujet, nous avons retenu que les choix posés par les individus sont orientés par un mode de justification propre à chacun, avec un répertoire spécifique et des objectifs particuliers en fonction du 'monde' de justification dans lequel l'on se trouve. Cette théorie nous indique aussi qu'en cas de conflit entre deux mondes de justification, les individus vont alors devoir chercher à trouver comment fonctionner ensemble soit par clarification, arrangement ou compromis. Il va dès lors être intéressant d'analyser dans quel(s) registre(s) de justification se retrouvent les personnes interrogées lors de notre étude et de comprendre comment ils réagissent en cas de conflit(s).

Un tableau de résultats va permettre de d'analyser le monde les différents mondes de justifications rencontré chez les managers de proximité de notre organisation (ci-dessous la liste des mondes rencontrés et un exemple donné par pour chacun d'eux, tableau complet en annexe 8.5) :

Prénom fictif	Monde justification	Indicateurs	Justification présence de l'indicateur
Anna	Civique	<i>« Donc, essayer de trouver comment on peut fonctionner et essayer de trouver la parade pour pouvoir aider les gens. »</i>	Anna dit que le contrôle est organisé dans le but d'aider les collaborateurs, les mots utilisés par le manger proviennent d'une logique de bien commun. La référence au bien commun est une référence au monde civique.
Anna	Connexionniste	<i>« On a surveillé plus les dossiers et en se disant si on a besoin d'intervenir parce que si elle prend du retard, on est là, on est présent et on intervient. ».</i>	Anna dit que l'outil de contrôle est mis en place pour s'assurer que le projet sera réalisé à temps et que le manager est prêt à soutenir en cas de difficulté. La notion de réalisation de projet est liée au monde connexionniste.
Mathieu	Connexionniste et civique	<i>« Il faut que je demande quelqu'un qui s'inquiète de savoir si des gens oui ils bossent bien, mais parfois ils bossent plus quand on compte, il y a quelques articles de presse, etc. Mais est ce que ce n'est pas au détriment de leur santé et de leur bien-être au travail? Donc tout ça pour dire qu'effectivement on doit être attentif à contrôler, avoir ce travail bien fait, etc. Mais</i>	Mathieu dit que la mise en place d'outils est justifiée à la fois pour s'assurer que la tâche soit réalisée mais aussi pour s'assurer que le travailleur se sent bien dans son travail. Un lien est possible vers le monde connexionniste lorsque Mathieu justifie la mise en place de l'outil pour la finalité du projet A côté de cela, un lien est aussi possible vers le monde civique lorsque Mathieu évoque le bien commun comme justification.

		<i>aussi au bien-être du travailleur. »</i>	
Anna	Domestique	<i>« Ce n'est jamais à 100 % ce qu'il nous faudrait. Ah parce que voilà, dans le social, et c'est ce qu'on reproche quelque part à nous en Occident, c'est qu'on nous demande de nous justifier pour pas mal de choses. Mais in fine, le social c'est humain et l'humain, ce n'est pas des données scientifiques. »</i>	<p>Anna dit que l'outil n'est pas mis en place pour des raisons scientifiques mais avec une logique humaine.</p> <p>Ces mots réfèrent à la logique de la famille au sens large.</p> <p>La notion de famille au sens large appartient au monde domestique.</p>
Jérôme	Industriel	<i>« C'est une nécessité pour les chefs de services de pouvoir contrôler. »</i>	Jérôme dit que le contrôle est « nécessaire », il fait appel à une rationalité de l'action du monde industriel.

5. Analyses

5.1. Les dimensions contrôlées en télétravail

Pour rappel, selon Enriquez (1992), l'orientation des moyens de contrôle suit un schéma lié à des angoisses fondamentales. Le télétravail étant un nouvel élément à intégrer dans l'organisation, le point d'attention d'origine est que le développement d'un télétravail structurel au sein de l'organisation va faire adopter au manager de proximité des moyens de contrôle sur la pensée des travailleurs. Nous nous attendons dès lors à retrouver l'usage d'études prospectives ou encore des méthodes de prise de décision rationnelle qui peuvent viser à contrôler plusieurs dimensions du travailleur.

Hors des interviews et de l'analyse de notre cadre 1, il apparaît que plusieurs thèmes se détachent autour du sujet :

- les dossiers,
- le contrôle direct,
- la charge de travail,
- l'adéquation télétravail - tâche/personne.

5.1.1. Les dossiers

Une partie des managers de proximité vont utiliser, en télétravail, un contrôle axé sur les dossiers. Dans cette approche, les managers vont s'attarder à des détails différents :

- leur nombre,
- leur statut,
- leur échéance.

Le nombre de dossiers

Une partie des managers va se focaliser sur le nombre de dossiers traités par le travailleur. Elena indique que le contrôle sera effectué en comparant le nombre de dossiers rendus après une période de télétravail et une période de travail en présentiel.

« Mais dans bien-être au travail, il y a travail encore une fois, donc il faut que les deux puissent matcher et en télétravail c'était vraiment que pour moi, si le travail ne peut pas se faire de la manière "exacte" à part je veux dire le visuel avec les bénéficiaires, mais si l'administratif et si les choses ne peuvent pas se faire de la même manière en télétravail et amènent des retards ou des soucis dans les dossiers, ça veut dire que le télétravail n'est pas adapté à la fonction ou à la personne ».

D'autres managers s'attardent sur le nombre de dossiers traités par le travailleur en télétravail comme modalité de contrôle, soit en comptabilisant le nombre de dossiers, soit en contrôlant les dossiers physiquement reçus des travailleurs. Ainsi, Jean-Paul, Jessica et Jérôme utilisent la 1^{ère} méthode.

« Par exemple, si un travailleur social faisait dix dossiers, je pense que s'il en rendait cinq seulement parce qu'il est en télétravail, ça me posait problème » (Jean-Paul)

« Je pense qu'eux au niveau hiérarchique, ils ont aussi regardé le nombre de dossiers qu'on rendait si on rendait un dossier parce qu'on attend vraiment ça très rarement puisqu'on a tout le monde etc., y voit les dossiers qui sont rendus, qui passent, etc. » (Jessica)

« Donc là je peux leur donner un travail spécifique à faire en disant là, vendredi après 12h, tu vas me faire ça et tu me rends le lundi matin, c'est le seul jour, le vendredi après 12h où c'est forcément plus calme. Et où on rattrape souvent le retard de la semaine. » (Jérôme)

Tandis que Jérôme utilise également la seconde.

« On se rend compte quand tu l'as fait et tu me rends le travail que je t'ai demandé. »

Jessica indique plus précisément que la confiance dans le travail accompli passe pour elle par le nombre de dossiers rendus par le travailleur.

« Je fais confiance à mes équipes en fait, puisque je vois que le travail fait quand même. Euh. Ici, il y a des dossiers qui sont rendus tout le temps, tout le temps, tout le temps. »

Le statut du dossier

Un autre aspect qui va être utilisé comme modalités de contrôle par les managers de proximité va être le statut des dossiers.

Myriam va contrôler l'état d'avancement du dossier.

« Vous allez me dire pour aller mettre le statut sans avoir travaillé dedans, moi je suis allée voir ce qu'ils ont fait dedans. Donc automatiquement s'ils encodent un dossier, ils vont changer de statut. Et moi j'essaie de voir cela »

Jean-Paul va lui regarder plus en détail comment les dossiers ont été traités et vérifier des informations aléatoires dans les dossiers pour juger de la qualité du travail.

« Donc je contrôle, je regarde. Oui, d'accord, on a bien prévu, toutes les personnes sont reprises dans la liste. Le paiement est bien parti. »

« Si elle est en télétravail, je peux aller voir moi-même les extraits de comptes »

« Donc ça aussi au niveau des traitements, ben je pense qu'on le voit tous en fin du mois si on n'est pas payé. »

« On vérifie. Oui, bien sûr, on vérifie si c'est le traitement de ces informations là en ont été faites. »

Dans un registre similaire, Amalia va contrôler la production présente dans le dossier ainsi que la connaissance du dossier par l'agent :

« Les dossiers avancent, parce qu'ils (les agents) viennent me retrouver pour quand ils ont des questions dans leurs dossiers. Parce que quand je viens les trouver avec un autre dossier, ils savent répondre, ils savent expliquer le pourquoi du comment. Je vois que les certificats médicaux sont encodés régulièrement parce que quand je vais voir à un moment donné sur un dossier, tiens, oui, c'est vrai, il faudrait que je puisse faire un peu mon l'historique, je vois tout l'historique et là, et c'est bien encodé. Euh voilà. C'est vraiment sur de la production. »

Jérôme ajoute que pour lui, une dimension contrôlée du travail sera de vérifier la réalisation précise de tâches

« Le seul jour où on peut gérer « le volume », c'est le vendredi après 12 h, il n'y a pas de permanence téléphonique ».

Anna indique la dimension contrôlée sera celle de blocages éventuels chez les agents

« Ça nous arrive à l'occasion de le faire, alors on ne va pas le faire systématiquement. Mais pendant la grosse période de Covid, je crois qu'on le faisait assez souvent, juste histoire de dire est ce que t'as des choses à traiter ou tu nécessites ma présence, mon besoin de montrer qu'on était là, simplement montrer qu'on était là, je pense que ça faisait beaucoup »

L'échéance du dossier

Une autre dimension contrôlée avancée par Jean-Paul est la vérification des délais dans les dossiers.

« voir s'ils sont encodés, voir s'il y a des lignes en attente, s'il n'y a pas des trucs qui traînent depuis cinq ou six mois sans avoir fait quelconque demande ou traitement dans l'information, on peut envoyer un mail par exemple. »

5.1.2. Le contrôle direct

Une toute autre modalité de contrôle est évoquée et reflète un contrôle du travail différent puisque basé sur la vérification de la présence des agents.

Jérôme indique que la présence de l'agent lui permet de contrôler le travail :

« Il est là, il est là, le travail il est fait. »

L'appel téléphonique individuel vers les agents en télétravail est une autre dimension de contrôle pour Jessica :

« Là, on a un programme Rainbow pour pouvoir s'appeler sans que ce soit notre téléphone qui s'affiche. Hier j'ai téléphoné à un de mes agents qui. Qui ne m'appartient pas. Ne décroche pas... Qui n'a pas "décroché". Je ne l'ai pas harcelé mais j'ai envoyé un message en disant "écoute, je ne t'ai pas eu, je ne t'ai pas au téléphone. Euh qu'est-ce, qu'est ce qui se passe ? »

Aussi, pour Anna, une dimension du contrôle sera de vérifier la connectivité de l'agent :

« Nous on est en contact donc on a un système Rainbow, donc messagerie interne je vais dire. Et avec ça évidemment on est en contact avec les agents régulièrement. Maintenant il faut qu'ils puissent répondre, ce n'est pas on se met pas en visio pour dire de se mettre en visio ».

5.1.3. La charge de travail

Une autre dimension a été mentionnée par Mathieu qui a décidé de contrôler le travail en organisant un système de backup sur fichier Excel pour s'assurer que les tâches seront effectuées.

« J'ai fait un grand tableau Excel avec toutes les tâches traitées par le service, redispatche un petit peu les tâches à gauche, à droite à travers tous les agents et instaurer des doublons et des triplons. »

5.1.4. L'adéquation télétravail – tâche/personne

Dans une dimension totalement différente, Elena a mentionné la nécessité pour elle de contrôler le bonheur au travail, sans par contre expliciter les moyens employés :

« Garder le citoyen au centre de nos aides tout en mettant en exergue le bonheur quand même, le bien être plutôt, j'ai envie de dire au travail des agents »

5.1.5. Adéquation des résultats avec les points d'attention théoriques

A la lumière des informations collectées sur les nouvelles modalités de contrôle auprès des différents managers de proximité, il paraît possible rencontrer notre premier point d'attention selon lequel les nouveaux moyens de contrôle utilisés par ces managers pour leur équipe en télétravail sont surtout orientés sur le contrôle sur la pensée des travailleurs au sens d'Enriquez.

En effet, on retrouve parmi les choix des managers des outils de type rationnel à travers l'utilisation notamment d'outils de quantification (comptage du nombre de dossiers, comparaison du nombre de dossiers traités en télétravail au nombre traités en présentiel, utilisation de tableur Excel) issus de la science de gestion. Les managers reprennent aussi l'idée de contrôler la pensée des travailleurs à travers leur taux d'implication en regardant de plus près soit le statut des dossiers, soit en interrogeant les agents sur leur connaissance des dossiers. Dans sa littérature, Enriquez indique que ces moyens rationnels de contrôle s'exercent par les organisations pour contrer l'angoisse de l'inconnu.

Certains managers de proximité mentionnent quand même d'autres modes de contrôle qui visent soit le corps du travailleur, en voulant contrôler que le corps est bien adapté à la tâche ou en s'attardant sur l'aspect de bien-être de l'agent au travail.

5.2. Outils d'évaluation de performance

Le point d'attention émergeant de la théorie est que les managers de proximité vont mettre en place des outils d'observation et de contrôle qui vont leur permettre de contrôler le travail des agents sous une évaluation de performances individuelles.

Six instruments de contrôle ressortent des entretiens réalisés :

- contrôler l'accomplissement de la tâche,
- vérifier la charge de travail,
- vérifier la connexion / présence de l'agent,
- vérifier la qualité des dossiers,
- vérifier les conditions de travail,
- laisser un autocontrôle entre pairs agir comme instrument de contrôle.

5.2.1. Contrôler l'accomplissement de la tâche comme instrument de contrôle

Une première série de managers de proximité mentionne des outils de contrôle liés à l'accomplissement de la tâche. Parmi ceux-ci, Anna et Jessica nous indiquent qu'elles contrôlent le respect des délais :

« Sinon pour le reste, ici l'avantage du travail social, bah c'est qu'il y a un délai et donc on voit très vite les agents aussi. S'ils n'ont pas bossé, ça va se voir, il y a des délais à respecter, il y a des dossiers qui doivent passer dans le programme, donc ça va se voir très vite avant » (Anna)

« Le délai, évidemment, si le dossier a été fait, la demande a été faite en janvier qui passe simplement ici. Maintenant, il y a un gros souci au niveau des délais. Et là ça pose problème. » (Jessica)

Myriam indique contrôler l'état d'avancement des dossiers :

« Moi je sais voir s'ils ont travaillé en TT, parce que si encode les dossiers, automatiquement ils doivent aller, mais ils doivent aller changer le statut du dossier »

Toujours dans le contrôle de résultat, Jérôme nous informe qu'il contrôle en termes de dossiers finis.

« Donc le télétravail a été géré dans l'empressement et a vraiment géré en termes de de quoi? De rentabilité? C'était compliqué. Donc on n'a pas remarqué qu'il y avait des dossiers particuliers qui restaient sans fin, donc les gens ont quand même avancé dans leur travail. »

Un autre instrument de contrôle utilisé est le contrôle plus général de la tâche accomplie. Jessica nous explique que son outil de contrôle est la vérification que l'agent réponde à son téléphone ou à ses emails.

« Il nous fallait la recadrer un petit peu par mail en disant pas qu'on devait répondre forcément au mail, que s'il y avait des coups de téléphone, on devait répondre aussi. »

Elena, utilise la vérification des dossiers pour s'assurer que les visites à domiciles sont bien effectuées.

« Cela aussi les visites, on peut vérifier via les dossiers, si la visite a bien été faite aux jours de télétravail. »

L'outil de contrôle utilisé par Jean-Paul est la vérification de la production de facture.

Amalia, elle, indique que l'outil de contrôle de performance est la vérification d'un certain quota de dossiers effectués :

« Je ne suis pas à la recherche de savoir s'ils sont bien chez eux qui font bien leurs dossiers à la minute près. Parce qu'encore une fois, on a prévu de faire des dossiers. Il y a des bénéficiaires qui nous appellent, on change de dossier. Donc c'est, oui, il y a un quota, mais ce n'est pas là, ce n'est pas un quota que l'on peut trouver dans les autres entreprises. »

5.2.2. Vérifier la charge de travail comme instrument de contrôle

Dans un registre différent, des managers de proximité indiquent se servir de la vérification de la charge de travail comme instrument de contrôle.

« Cela, on peut se voir dans le passage des dossiers au comité, ça peut se voir. Voilà. Si une personne dit Je suis complètement débordée, j'ai trop de dossiers. Et puis bon, on voit en fait qu'elle n'a reçu qu'une seule personne sur la semaine, on peut en fait évaluer plus ou moins le travail des personnes, indépendamment du télétravail. » nous indique Elena. Jean-Paul mentionne : *« Pour la charge au niveau du nombre de dossiers par agent, on a des tableaux qu'on leur demande de compléter. Et donc on voit la charge par rapport au temps de travail. »*. Amalia nous partage : *« Moi, de mon côté, oui. Parce que je vais plutôt. Regardez à ce qu'ils produisent, peu à ce qu'ils sont minutement là. »*

5.2.3. Vérifier la connexion / présence de l'agent comme instrument de contrôle

A côté de cela, plusieurs managers de proximité indiquent que l'instrument de connexion/présence de l'agent est utilisé pour contrôler le travail.

Mathieu nous partage : *« Sinon, je sais voir si la personne est connectée ou pas. Mais je ne vais pas passer mon temps à regarder si les gens sont connectés. »*. Elena mentionne : *« Cela veut dire si la personne n'a plus utilisé Rainbow pendant 8 h ou 6 h. Ah non, je veux dire, 5h. Ben c'est quand même bizarre, ça veut dire aucun appel, aucun message de collègues, aucun. Ça peut poser des questions. Maintenant, encore une fois, ce n'est pas ce qu'on cherche ... Nous on est vraiment au niveau « est-ce que le travail est fait »? ». (Elena) Ou encore : « On est toujours parti sur une base de confiance en termes de télétravail parce qu'on n'a pas, comme dans les entreprises, des trucs que si on touche je pas son ordi pendant trois secondes, ça fait des bips, etc.. Nous, n'a pas ça. »*. Jean-Paul, de son côté nous indique : *« Au niveau du contrôle en télétravail, on demande surtout. C'est indiqué tel quelle dans le règlement travail que l'agent doit effectuer 7 h 12 sur sa journée. Donc on doit faire 7 h 12, on l'organise un petit peu plus comme on veut. »*. Pour terminer, pour Jérôme : *« L'agent d'accueil doit être présent pour répondre au téléphone. »*

5.2.4. Vérifier la qualité des dossiers comme instrument de contrôle

Un autre outil utilisé par Anna et Jérôme pour contrôler les équipes en télétravail est la vérification de la qualité des dossiers traités par les agents.

Anna nous indique les détails suivants :

« Et puis on va, on va, on va se rapprocher du travail, regarder un petit peu la manière de fonctionner. Si c'est une, si elle perd trop temps en rédaction, va demander des informations qui sont moins pertinentes ou si elle laisse trop parler la personne pour des choses qui ne sont pas utiles entre guillemets. »

« Si j'entends des coups de téléphone de gens qui me disent que je n'ai pas été payé, on va vite se rendre compte qu'il y a un problème dans un dossier et on va pouvoir creuser facilement. »

Concernant Jérôme, il s'exprime de la façon suivante :

« Régulièrement je le téléphone pour voir si ça va bien aussi. Pour voir si n'y a pas de problème d'internet ou quoi que ce soit. Et j'en profite pour contrôler entre guillemets l'état d'avancement »

« Et donc, on pouvait contrôler et effectivement qu'ils avaient fait ce qu'on leur avait demandé et notamment au moins, voilà, t'as bien fait ce que je t'ai demandé ? »

5.2.5. Vérifier les conditions de travail comme instrument de contrôle

Un autre aspect contrôlé par les managers de proximité est la qualité des conditions de travail de leur équipe, l'instrument de contrôle est soit la supervision directe, soit la réunion avec les agents.

Jérôme, nous indique pratiquer par réunions :

« Petite réunion en arrivant, voir cinq minutes autour du retour de dire bonjour, comment vas-tu? En même temps, ça se fait automatiquement, automatiquement. Donc. Et forcément, nous avons des réunions de service régulièrement pour gérer soit, parler des problèmes, gérer le futur et relever les travers que l'on a subi entre les deux réunions. »

Mathieu lui mentionne sur sa pratique :

« Mais je me rendais bien compte quand je leur téléphonais, ils étaient, Certains en tout cas étaient en télétravail, ils étaient un peu perdus. »

5.2.6. Laisser un autocontrôle entre pairs agir comme instrument de contrôle

Enfin, à la question des instruments utilisés pour contrôler le travail en télétravail, Jessica a indiqué que l'autocontrôle est utilisé : *« Voilà, elles s'auto, elles s'auto contrôlent dans le sens elles s'aident mutuellement. »*

5.2.7. Adéquation des résultats avec les points d'attention théoriques

En regard de la littérature autour des méthodes et instruments de contrôle vue à travers les modes de contrôle selon d'Ouchi et Maguire, il est intéressant de s'attarder sur les choix effectués par les managers de proximité dans la mise en place des modes de contrôle en télétravail. En effet, les managers de proximité vont-ils utiliser des instruments liés à une culture de contrôle de comportement ou plutôt des instruments liés au contrôle du travail par le contrôle des résultats ?

Hors des interviews menées, nous pouvons voir que les managers de proximité vont finalement suivre les deux pistes de méthodes de contrôle proposées par Ouchi et Maguire : soit en suivant une méthode liée au contrôle des agents sous forme de surveillance directe de leurs comportements, soit en suivant la méthode de contrôle par résultats.

Concernant le contrôle des comportements, certains managers de proximité vont en effet s'intéresser à la qualité des conditions de travail en contactant de manière directe les agents, tandis que d'autres managers vont être attentifs au fait que l'agent est bien présent soit en le contactant de manière directe (téléphone, Email), soit encore en analysant le temps passé à la tâche ou encore le statut de connexion via l'outil de communication interne à l'organisation. Le temps effectif passé à travailler est aussi un comportement monitoré.

La deuxième méthode de contrôle par les résultats est plus présente dans le recueil des outils de contrôle utilisés avec une grande partie de l'attention donnée au contrôle de la tâche réalisée. Ce contrôle peut s'opérer sous différentes formes comme contrôler de manière globale que les tâches sont effectuées sans s'attarder sur les dossiers individuels des agents, se souciant de la qualité des dossiers mais surtout du délai dans lesquels les dossiers sont traités, délai qui reste le plus important à contrôler aux yeux des managers de proximité. Il ressort des interviews, que les dossiers individuels des agents peuvent être consultés lorsque des problèmes émergent (délai trop long du dossier, bénéficiaire pas payé). Le contrôle de résultats étant à cette étape plus individualisé avec un regard sur la qualité des informations contenues dans le dossier, la pertinence de celles-ci ou encore l'état d'avancement des dossiers individuels. Dans le cas de contrôle individualisé, certains managers vont aussi pouvoir se servir de repères autour de la charge de travail des équipes pour juger du travail accompli. Enfin un autre instrument utilisé dans ce contrôle de résultat est l'instrument d'autocontrôle des équipes.

Par rapport à notre point d'attention de départ, il est possible de confirmer que les managers vont mettre en place des outils leur permettant de contrôler les agents de manière individuelle. Par contre, ces outils ne seront utilisés qu'en cas de problèmes repérés au niveau de l'accomplissement de la tâche globale des équipes. Les outils ne sont pas prescrits de manière précise et chaque manager de proximité utilise différents outils. Le résultat global reste la priorité des managers de proximité.

Il apparaît aussi que les outils de contrôle sur le comportement des agents sont aussi assez présents dans l'organisation. Ces outils sont utilisés principalement de manière individuelle.

5.3. Justification des instruments de contrôle

Pour rappel, le point d'attention d'origine lié à cette thématique de justification des instruments de contrôles est que la théorie des conventions nous apprend que les choix posés par les individus sont orientés par un mode de justification propre à chacun, avec un répertoire spécifique et des objectifs particuliers en fonction du « monde » de justification dans lequel l'on se trouve. Il va dès lors être intéressant d'analyser quels sont les mondes de justification

que l'on retrouve dans notre organisation. L'étude se déroulant dans un C.P.A.S., où il nous apparaît que la réalisation de la mission sociale est un des éléments clés des services rendus, il sera intéressant de vérifier si les managers de proximité inscrivent leur justification dans le monde connexionniste au sens de Boltanski et Thévenot dont l'épreuve est justement la réalisation du projet.

Un premier constat général est que, hors des propos recueillis, plusieurs mondes de justification sont absents :

- le monde de l'inspiration, faisant références aux valeurs émotives des individus ;
- le monde de l'opinion, caractérisé par la recherche de renommée des individus ;
- le monde marchand, renvoyant aux valeurs de logique marchande comme la notion d'argent et de compétition.

L'absence de ces trois mondes peut certainement être liée à la fois à la mission principale de notre organisation et à son activité non marchande.

Les autres mondes de justification sont présents dans l'organisation :

- le monde civique,
- le monde connexionniste,
- le monde domestique,
- le monde industriel.

5.3.1. Le monde civique

Un premier monde de justification est rencontré chez quatre des huit managers : celui du monde civique, qui met en avant les valeurs de bien commun. Anna s'inscrit deux fois dans ce monde de justification en utilisant du vocabulaire issu du monde civique mais aussi en justifiant son contrôle par la recherche du bien de tout le monde.

« Donc, essayer de trouver comment on peut fonctionner et essayer de trouver la parade pour pouvoir aider les gens. »

« Ça nous arrive à l'occasion de le faire, alors on ne va pas le faire systématiquement. Mais pendant la grosse période de Covid, je crois qu'on le faisait assez souvent, juste histoire de dire est ce que t'as des choses à traiter ou tu nécessites ma présence, mon besoin de montrer qu'on était là, simplement montrer qu'on était là, je pense que ça faisait beaucoup. »

Amalia utilise aussi le monde civique comme monde de référence de justification de contrôle et indique qu'il est important pour elle de s'assurer que les agents évitent des conséquences négatives :

(parlant du contrôle de l'encodage certificats médicaux) «Là par contre j'ai remis en place, mais c'est moi qui suis en train de les remettre en place parce qu'en même temps, je vérifie que les données sont bonnes puisque ça a une conséquence éventuelle pour l'agent puisqu'il serait en contrôle médical d'office. »

Mathieu, lui, indique qu'il souhaite contrôler pour s'assurer du bien-être des travailleurs :

« Il faut que je demande à quelqu'un qui s'inquiète de savoir si des gens oui ils bossent bien, mais parfois ils bossent plus quand on compte, il y a quelques articles de presse, etc. Mais est ce que ce n'est pas au détriment de leur santé et de leur bien-être au travail ? Donc tout ça pour dire qu'effectivement on doit être attentif à contrôler, avoir ce travail bien fait, etc. Mais aussi au bien-être du travailleur. »

Il est intéressant de noter qu'Anna, Amalia et Mathieu sont les trois personnes placées dans des positions hiérarchiquement plus élevées dans l'organigramme de l'organisation.

Le monde civique nous indique que les personnes vont justifier leur choix pour raison de légitimité que nous pouvons comprendre dans le chef de ces trois responsables de

l'organisation. Aussi, les aspects de responsabilité et d'éthique sont importants pour ce monde de justification : quand Amalia indique qu'elle veut éviter des problèmes à ses agents, nous sommes dans la valeur de responsabilité et quand Mathieu indique qu'il faut être attentif à la santé des agents, nous sommes dans la valeur d'éthique.

5.3.2. Le monde connexionniste

Ensuite, le monde connexionniste, renvoyant notamment aux valeurs de de réalisation de projets et de réseaux, se manifeste chez six des huit managers de proximité.

Pour Anna, il est important de s'assurer que le projet soit réalisé à temps par les agents et propose de partager ses aptitudes avec l'équipe si nécessaire :

« On a surveillé plus les dossiers et en se disant si on a besoin d'intervenir parce que si elle prend du retard, on est là, on est présent et on intervient. »

Jean-Paul utilise ce monde comme monde de justification et mentionne que le contrôle doit être mis en place pour s'assurer à la fois que les solutions soient trouvées pour faire aboutir le projet mais aussi que ces solutions soient de qualité. Dans cette recherche de solutions, le manager sera une ressource pour son équipe.

« J'ai la casquette de manager donc du coup dès qu'il y a une question ou quoi dans le service, une problématique, on vient me trouver et on essaye de trouver la solution. »

« On vérifie tout ce qui est encodé dans l'année, on essaye de voir s'il n'y a rien d'oublier par rapport au budget. »

« C'était bien de se voir tout le temps, au moins une fois par semaine, tous, tous ensemble. Comme ça c'est plus facile je trouve de discuter avec la personne d'une problématique. »

Jessica mentionne que son contrôle doit permettre de bien répartir la charge de travail pour que ce travail soit réalisé.

« Le dispatching c'est super important parce que si on ne dispatche pas bien les dossiers ou s'ils ne sont pas dispatchés, ben il y a un manque de suivi au niveau de la personne, donc ça peut être problématique. »

Jessica indique aussi qu'un autre moyen de contrôle va être justifié par le fait d'accomplir une action bien spécifique.

« On doit faire trois évaluations par année et conclure un projet. Mais si le projet n'est pas conclu, il peut y avoir une perte de subside. »

« Je ne suis pas à la recherche de savoir s'ils sont bien chez eux qui font bien leurs dossiers à la minute près. Parce qu'encore une fois, on a prévu de faire des dossiers. Il y a des bénéficiaires qui nous appellent, on change de dossier. Donc c'est, oui, il y a un quota, mais ce n'est pas un quota comme on peut trouver dans les autres entreprises. »

Mathieu s'attarde sur la justification de mise en place de contrôle pour s'assurer que le projet soit réalisé de manière assez généraliste.

« Donc tout ça pour dire qu'effectivement on doit être attentif à contrôler, avoir ce travail bien fait, etc. »

Dans un autre cas d'utilisation du monde connexionniste, Elena indique que le but du contrôle est de mettre ses aptitudes à disposition de son équipe pour s'assurer que les agents soient bien couverts en termes d'assurance.

« Je ne fais pas de vérification. La seule chose que je leur demande, c'est que s'ils partent en visite à domicile quand ils sont chez eux pour une question d'assurance, ils sont obligés en fait de m'envoyer soit un mail, soit un Rainbow. »

Elena indique aussi que la mise en place d'outils de contrôle est justifiée par le fait de pouvoir conseiller l'agent pour le faire évoluer dans sa fonction et faire en sorte que la situation s'améliore.

« Et moi en fait, je parlais du principe que je n'avais pas envie de rentrer dans quelque chose de contrôle, mais plus d'accompagner les gens et de pouvoir donner des conseils ou de voir un petit peu avec eux comment est-ce qu'on peut faire évoluer la situation. »

Le dernier manager de proximité à utiliser le monde connexionniste comme monde de référence est Amalia qui indique que la mise en place de l'outil de contrôle est justifiée par la recherche d'accomplissement du projet :

« Je remercie toutes les équipes et y en a beaucoup qui sont en train de le faire, travaillent sur leurs procédures internes parce que j'aimerais bien qu'elle soit elle. Par contre, à un moment donné, mises par écrit. On a beaucoup de personnes qui sont partis ou qui vont partir à la pension, qui sont des personnes qui sont là depuis 20 ans, qui ont une expertise réelle. Mais cette expertise est dans leur mémoire et malheureusement on n'a pas la possibilité budgétaire de venir engager quelqu'un un an avant la fin de contrat de la personne pour qu'elle soit formée et que cette expertise soit transmise oralement, ce qu'on faisait il y a 30 ans, on n'a plus les moyens et donc à un moment donné, il faut que cette expertise, cette mémoire soit mise sur papier. »

« Il est complètement informel, concrètement. Moi, quand on a mis le télétravail structurel en place, il y a eu des discussions en disant bah il faut absolument qu'ils soient joignables de telle heure à telle heure. Donc bien arriver à un peu plus ou moins de modularité quand on est en télétravail. Euh maintenant, il y a des moments où il faut être joignable parce qu'il faut être vu notamment par l'externe et par l'interne. »

L'utilisation massive du monde de référence connexionniste peut être considéré comme en phase avec le type d'activité proposé par notre organisation. En effet, l'idée centrale des différents managers de proximité est de focaliser l'attention sur l'objectif global de réalisation du projet social qui consiste à servir au mieux les bénéficiaires. Les justifications de leurs instruments de contrôles ne visent pas les étapes intermédiaires mais bien un but de réussite du projet et de sa pérennisation.

Dans cette direction, on peut percevoir les focus des managers sur plusieurs axes. Par exemple Anna, Jessica, Jean-Paul et s'inscrivent dans une recherche d'efficacité pour la réalisation du projet, quand ils se proposent d'intervenir en cas de problème. Néanmoins, Jessica et Jean-Paul suivent un second axe qui est celui de la recherche de sécurité pour le projet quand ils s'inquiètent soit de la sécurisation des subsides et budgets. Elena, elle, se focalise sur la sécurisation des agents pour la réalisation du projet et Amalia sur la sécurisation du savoir pour la continuité du projet. Un troisième axe est celui de la recherche de l'amélioration du processus de travail pour la réalisation du projet. Cet axe est suivi par Jean-Paul pour qui les réunions se justifient pour parler des problématiques et pour Jessica qui indique qu'elle justifie son instrument de contrôle pour améliorer la compréhension des quotas de dossiers effectués. Cet axe est aussi suivi par Elena qui indique vouloir s'interroger sur comment améliorer le processus de travail de ces agents.

5.3.3. Le monde domestique

Un troisième monde, utilisé chez trois des huit managers est le monde domestique, renvoyant aux valeurs de tradition, de famille. Pour Anna qui utilise ce mode de justification, la notion de famille est avancée.

« Mais in fine, le social c'est humain et l'humain, ce n'est pas des données scientifiques »

Pour Jessica, la notion de tradition est utilisée comme justificatif.

« Donc, je sais qu'il y a du travail derrière, donc je parle. Moi personnellement, je ne sais pas comment font les autres, mais je ne cherche pas la petite bête parce que j'ai travaillé avec eux »

Enfin pour le monde domestique, la notion de confiance est avancée par Elena :

« Je pense que si on avait plus de moyens, même de contrôle, comme je le dis, les entreprises qui ont quand on ne touche pas la souris, ça bip de l'autre côté. Enfin voilà, moi je n'ai pas envie de tomber là-dedans, j'ai envie quand même de garder une confiance et je veux dire une confiance réciproque. »

Dans le cas d'Anna, on peut penser que considérer le social comme de l'humain renvoie à une notion de famille au sens large, où elle considère que chaque intervenant du social fait partie d'une même sphère intime. L'utilisation de ce monde de justification peut être lié à la notion de proximité, notamment dans le cas de Jessica qui a été membre de l'équipe avant d'en devenir manager. Elle connaît donc les manières de travailler du service et se sent proche de cette réalité. Pour Elena, l'utilisation de notion de confiance peut être perçue pour garder une certaine solidarité avec son équipe. En effet, le fait qu'elle évoque une confiance réciproque peut indiquer qu'elle veut à partir de sa justification resserrer les liens sociaux.

5.3.4. Le monde industriel

Enfin, le monde industriel est représenté chez sept des huit managers de proximité et utilisé de manière exclusive pour un des managers de proximité. Pour ce premier manager de proximité, Jérôme, le mode justification est établi autour de la rationalité de l'outil et de la fiabilité de celui-ci.

« C'est une nécessité pour les chefs de services de pouvoir contrôler. »

« En ce qui concerne les agents. On était à l'écoute et régulièrement on veut, vous voyez sur l'une ou l'autre position en la modulant, en la changeant, peu importe pour tenter d'aller dans leur sens à eux, sachant très bien que si jamais ils avaient du mal-être, un certifié, ça ne nous intéresse pas. Le boulot ne sera pas fait, ce sont les autres qui vont raquer après lui. »

« Le contrôle, c'est « chaque chef » fait à sa sauce, tout en étant que les critères de base, de manière à être équitable, sont discutés et logiquement quand même organisés en CODIR. Donc ça c'est la base. Mais effectivement, dans les faits, le chef de service gère à sa sauce. C'est à lui de vérifier parce que si le travail n'est pas fait et qu'y a un manquement au-delà de son poste à lui, si c'est lui qui va ramasser. »

Pour Jérôme, l'utilisation de ce monde de justification peut être liée à la diversité des tâches et des équipes dont il s'occupent. En effet lors de l'interview, Jérôme a mentionné devoir gérer des situations totalement différentes et souvent dans l'urgence. La recherche de l'optimisation des ressources ou encore l'amélioration de l'efficacité de ces ressources peuvent expliquer le monde de justification de Jérôme.

Anna, elle, indique qu'elle justifie la mise en place de certains instruments de contrôle également dans la recherche de fiabilité de l'outil et d'efficacité des équipes.

« Nous, on est en contact. Donc, on a un système Rainbow, donc messagerie interne je vais dire. Et avec ça évidemment on est en contact avec les agents régulièrement. Maintenant il faut qu'ils puissent répondre, ce n'est pas on se met pas en visio pour dire de se mettre en visio. »

« Et puis on va, on va, on va se rapprocher du travail, regarder un petit peu la manière de fonctionner. Si c'est une, si elle perd trop temps en rédaction, va demander des informations qui sont moins pertinentes ou si elle laisse trop parler la personne pour des choses qui ne sont pas utiles entre guillemets. Bien là, on va essayer de lui donner des outils pour cadrer un entretien avec un bénéficiaire. »

Anna mentionne enfin que l'outil de contrôle est censé rappeler au règlement de travail :

« Ce qui est le plus compliqué, c'est de tout voir, toujours devoir justifier, en tout cas avec certains d'entre eux, avec d'autres, on n'a jamais de problème avec certains d'entre eux. C'est toujours devoir justifier le fait de reprendre le règlement du télétravail et de dire bah non, regarde, je peux te rappeler pour ces raisons-là ! »

Jean-Paul aborde la nécessité de s'assurer de la qualité de travail comme justificatif.

« Et ici, la mise en place, la surveillance et le contrôle qu'on va remettre en place pour vraiment chaque ligne d'encodage au niveau des bénéficiaires, ben elle est au niveau des RIS, indispensable parce que on se retrouve avec des sommes, des discordances. »

Myriam nous indique que l'outil de contrôle est en place pour s'assurer de la légalité des dossiers : *« Je reçois les dossiers des travailleurs sociaux que je vérifie pour voir si c'est dans la légalité. »*

Pour Mathieu, le vocabulaire employé nous renvoie aux termes d'objectifs et de monitoring, émanant du monde industriel.

« On est au XXI^e siècle, à se dire que les gens travaillent bien chez eux. C'est pareil chez eux ou ici. Ce qu'il faut, c'est effectivement essayer d'arriver quand c'est possible à avoir des objectifs et une quantité de travail à fournir que vous connaissez et voir si elle est toujours bien remplie ou pas. »

Jessica utilise le monde de référence de justification industriel à travers un vocabulaire bien spécifique mais autour de la performance des agents :

« Je suis censé donc évaluer, pouvoir dispatcher le travail des collègues qui sont absentes ou participer aux réunions de mon équipe, etc. »

« Le manager de proximité indique que l'outil de contrôle est utilisé pour augmenter la performance de l'agent. »

Enfin, Elena indique que la mise en place de ces outils de contrôle doit lui permettre de vérifier la fiabilité de l'outil et les performances des agents.

« Garder le citoyen au centre de nos aides tout en mettant en exergue le bonheur quand même, le bien être plutôt, j'ai envie de dire au travail des agents. Mais dans bien-être au travail, il y a travail encore une fois, donc il faut que les deux puissent matcher et en télétravail c'était vraiment que pour moi, si le travail ne peut pas se faire de la manière « exacte » à part je veux dire le visuel avec les bénéficiaires, mais si l'administratif et si les choses ne peuvent pas se faire de la même manière en télétravail et amènent des retards ou des soucis dans les dossiers, ça veut dire que le télétravail n'est pas adapté à la fonction ou à la personne. »

« Je pars du principe qu'ici, en fait, on a quand même un suivi. Il y a des dossiers à rendre. Je veux dire, il y a tous les dossiers qui ont été reçus doivent être rendus. Donc j'ai envie de dire, que ce soit en présentiel ou pas en présentiel, moi, c'est vraiment la qualité du travail. »

L'utilisation du monde de référence de justification industriel semble pour la plus part des managers être orienté vers l'objectif d'efficacité des équipes. Lors de différentes interviews, la problématique de ressource a été pointée. En effet, les différents managers ont indiqués que leur crainte est de devoir faire face à des absences dans les équipes. La recherche d'optimisation des ressources semble donc être un axe de justification en lien avec la situation au sein des équipes actuelles.

5.3.5. Adéquation des résultats avec les points d'attention théoriques

Pour conclure, nous allons focaliser notre attention sur les mondes de justifications qui ressortent des entretiens réalisés et nous ferons le lien avec des situations de conflits ou non conflits. Notre point d'attention d'origine hors des théories était de penser que, selon le type de services proposé par notre organisation, les managers de proximité allaient principalement utiliser le monde connexionniste comme justification de la mise en place des outils de contrôle. Or nous avons pu, à travers notre analyse comprendre que plusieurs mondes cohabitent au sein de notre organisation : civique, connexionniste, domestique et industriel.

Tout d'abord, le monde civique est utilisé par les managers à poste de responsabilité plus élevés pour justifier leur choix dans des valeurs de légitimité et d'éthique. Ce monde civique ne se retrouve pas dans le choix de justification des managers de proximité moins élevé dans l'organigramme.

Ensuite, l'utilisation massive du monde de référence connexionniste peut être considéré comme en phase avec le type d'activité proposé par notre organisation. En effet, l'idée centrale des différents managers de proximité est de focaliser l'attention sur l'objectif global de réalisation du projet social qui consiste à servir au mieux les bénéficiaires. Pour y arriver, les managers de proximité inscrivent la justification de leur choix en regards de trois axes d'attention : une recherche d'efficacité, une recherche de sécurité et une recherche d'amélioration des processus de travail.

Le troisième monde de justification utilisé par certains managers est le monde domestique soit quand le manager est un ancien agent de l'équipe, soit quand les managers veulent avancer des justifications autour des valeurs de solidarité ou de famille.

Enfin, l'utilisation chez sept des huit managers du monde industriel semble traduire un ressenti de manque de main d'œuvre dans les équipes. En effet, la recherche de l'optimisation des ressources et la recherche de l'efficacité des outils et processus de travaux nous indique que les managers sont attentifs à essayer de faire plus avec moins.

Néanmoins, les moyens de contrôles restant à la discrétion de chaque manager et les interviews n'ayant pas fait émerger de discussion autour de conflits de justification entre services, il n'est pas évident de cerner le mode de résolution de conflit au sein de l'organisation. En effet, on peut observer que malgré la présence de plusieurs profils de justifications différentes, l'objectif commun de réalisation de projet reste l'objectif commun. On peut alors considérer que les conflits ne sont ni soumis à compromis ni à arrangement mais que le monde connexionniste va émerger lors justification plus importante à apporter au sein de l'organisation.

6. Conclusions

6.1. Conclusions générales de l'étude

Le C.P.A.S. observé est une administration belge et une organisation de type non marchand, dont les projets sont sociaux et tournés vers le service à leurs bénéficiaires. La période Covid a été pour elle l'origine du développement du télétravail dans sa structure et son élément accélérateur. En effet, dans le cas de ce C.P.A.S., le mode d'organisation incluant cette manière de fonctionner n'était pas à l'ordre du jour avant la pandémie. Les modalités de contrôle au sein de cette organisation, basées sur des moyens de contrôle traditionnels avant la pandémie, vont alors être confrontées aux besoins liés à la reconfiguration de l'organisation. L'ambition de cette étude de cas était de vérifier comment ces moyens de contrôle se sont transformés au sein du C.P.A.S. suite à cette reconfiguration.

Dans un premier temps, nous avons pu nous intéresser à l'origine de ces changements et aussi aux dimensions du travailleur que vont viser les nouveaux moyens de contrôle. Avec l'apport des théories d'Enriquez, nous avons pu comprendre que toute organisation a besoin d'ordre dans sa structure et que, sans main mise sur le monde extérieur, une attention particulière va être mise à minimiser les conflits au sein de cette structure. Nous avons vu que ces besoins d'ordre peuvent se manifester afin de contrer plusieurs angoisses et que, en fonction de l'angoisse, les organisations allaient mettre en place des manières de contrôler différentes.

Au sein de ce C.P.A.S., nous avons pu nous rendre compte que les managers de proximité vont, avec le développement du télétravail, mettre en place une série d'outils de type rationnel afin de contrôler leurs travailleurs sur des aspects quantitatifs de leurs tâches. Ces aspects peuvent être liées soit à une mesure de nombres de dossiers traités, soit encore au nombre d'heures passées à une tâche. Enriquez nous indique dans sa littérature que ce type d'outil est typiquement mis en place pour contrer l'angoisse dite de l'inconnu, que nous pouvons certainement retrouver à travers le changement de mode d'organisation vécu par la structure avec le développement du télétravail dans les équipes. Les outils mis en place ont alors comme ambition principale de structurer de manière rationnelle les objectifs à atteindre pour l'organisation, qui se traduit, pour le C.P.A.S., typiquement par le fait de traiter le dossier du bénéficiaire. Les outils utilisés vont vouloir distinguer le nombre de dossiers traités par les agents, étant un jalon de contrôle de la route vers l'atteinte de l'objectif, mais aussi la qualité des dossiers, qui va être un révélateur de l'implication du travailleur à sa tâche.

D'autres outils émergent, mais restent à la marge et s'inquiètent de la dimension du corps des travailleurs afin de vérifier si le télétravail est applicable à chacun et comment le travailleur vit ce nouveau mode de fonctionnement.

Il est intéressant de constater que ces éléments contrôlés répondent sensiblement aux questions que se posaient les managers de proximité à l'arrivée du télétravail soit comment s'assurer que les tâches des travailleurs sont effectuées et comment contrôler que le télétravail est supportable pour les équipes.

Après avoir compris l'origine de la transformation des moyens de contrôle ainsi que les différentes dimensions du travailleur que ces moyens de contrôle veulent viser, la deuxième partie de notre étude a pu mettre en avant les outils spécifiques, issus de la science de gestion qui sont utilisés dans ce nouveau mode de fonctionnement de l'organisation. Dans cette approche, il est possible de s'intéresser à plusieurs dimensions de l'outil de gestion de contrôle comme l'objectif de l'outil, son fondement ou encore son fonctionnement. C'est dans cette dimension de fonctionnement que nous avons pu détecter les nouveaux modes de contrôle des

managers de proximité du C.P.A.S. observé. En effet, nous avons pu mettre en évidence que les managers de proximité de ce C.P.A.S. mettent en place à la fois des outils de contrôle visant une surveillance directe mais aussi des outils de contrôle visant le contrôle des travailleurs par le résultat. Au sein de ce C.P.A.S., ces outils sont élaborés par chaque manager de proximité sur base de ses propres critères.

Les premiers outils utilisés par les managers de proximité, liés au mode de contrôle par surveillance directe nous indiquent qu'une attention particulière est donnée à contrôler le travailleur à travers son comportement. La présence du travailleur et le temps passé à la tâche vont être des éléments clés à surveiller en utilisant des outils de contrôle tels que les contacts directs par téléphone ou via l'outil de communication interne.

Le deuxième type d'outils de contrôles en télétravail utilisés par les managers de proximité du C.P.A.S. observé est celui permettant de vérifier la performance des travailleurs. En effet, une vérification va être mise en place pour vérifier le statut, le degré d'avancement ou encore la qualité des dossiers traités par les agents. Ces outils vont être utilisés principalement dans le cas où le projet global de service aux bénéficiaires du C.P.A.S. est mis en péril. L'ambition de ces outils sera alors d'aider les manager de proximité à comprendre comment améliorer les performances globales de service (modification de la charge de travail, développement de la qualité des dossiers rentrés).

Enfin, basé sur la théorie des Mondes de Boltanski et Thévenot, nous avons pu nous interroger sur les mondes de justifications utilisés par les managers de proximité dans la mise en place de ces nouveaux outils. Notre point d'attention d'origine hors des théories était de penser que, selon le type de services proposé par notre organisation, les managers de proximité allaient principalement utiliser le monde connexionniste comme justification de la mise en place des outils de contrôle. L'analyse de nos matériaux nous a permis de comprendre que plusieurs mondes existent au sein de notre organisation.

D'une part, les mondes civique et domestique sont utilisés de manière plus discrète. Le monde civique par les managers à poste de responsabilité plus élevés qui justifient le choix dans des registres de valeurs de légitimité et d'éthique et le monde domestique utilisé pour rappeler les valeurs de solidarité au niveau des équipes.

D'autre part, l'utilisation des mondes connexionniste et industriel est plus présente. L'utilisation du monde de référence du connexionnisme confirme notre point d'attention autour de l'importance de la réalisation du projet dans la justification des managers de notre organisation. L'utilisation du monde industriel est interpellant et peut certainement être lié aux problèmes de ressources dans les équipes qui doivent être compensées par une recherche d'efficacité des processus et d'optimalisation des ressources.

Enfin, on peut observer que malgré la présence de plusieurs profils de justifications différentes, l'objectif commun de réalisation de projet reste l'objectif commun. On peut alors considérer que les conflits ne sont ni soumis à compromis ni à arrangement mais que le monde connexionniste va émerger lors justification plus importante à apporter au sein de l'organisation. Ce qui s'est déjà matérialisé par une refonte de plusieurs services afin de permettre à plus d'agents d'intervenir sur un même sujet.

En conclusion, notre étude a donc pu mettre en évidence pour notre organisation les différentes dimensions contrôlées en télétravail, les outils utilisés pour ces contrôles et les justifications utilisées par les managers de proximité pour l'utilisation de ces outils.

6.2. Limites rencontrées

L'ambition de ce mémoire étant de comprendre la transformation des moyens de contrôle des managers de proximité d'un C.P.A.S. de taille moyenne de la région liégeoise, il aurait été utile de pouvoir effectuer les interviews à deux périodes bien distinctes, avant la mise en place du télétravail et après cette mise en place. Cette approche aurait pu nous aider à comparer plus clairement les deux situations. En effet, il est difficile d'affirmer avec certitude que les moyens de contrôle sont nouveaux, ou qu'ils sont engendrés par l'unique développement du télétravail.

Aussi, le fait que l'organisation ait développé le télétravail mais ne l'utilise pas exclusivement nous amène à une situation hybride où les repères de contrôle classiques en présentiel pourraient interférer avec la transformation des outils de contrôle que l'on pourrait trouver dans une organisation passant exclusivement vers un mode d'organisation en télétravail.

Par ailleurs, l'étude de cas a pu nous permettre d'observer et de décrire les outils de contrôle utilisés au sein de l'organisation mais n'a pas eu pour ambition de s'intéresser à l'impact que la mise en place de ces outils va avoir sur les agents contrôlés, ceci pouvant faire le sujet d'une autre étude de cas où les agents seraient interrogés dans une seconde phase.

Enfin, l'échantillon consulté pour cette étude de cas a pu saturer le discours au sein de notre organisation en englobant les retours de chaque manager du C.P.A.S. confronté au télétravail dans sa structure, cependant il est important de ne pas vouloir généraliser les résultats de cette étude à l'ensemble des administrations C.P.A.S., l'échantillon étant limité à notre organisation. Une seconde phase de travail pourrait dans cette direction être de rencontrer d'autres C.P.A.S. pour effectuer la même étude de cas.

6.3. Conclusions du parcours intellectuel

A travers les théories de Enriquez, cette étude de cas m'a permis de me rendre compte que le besoin de contrôle des organisations est un élément crucial et que celui-ci est principalement lié au monde extérieur qui entoure les structures de l'organisation. Il est particulièrement intéressant d'avoir pu faire le lien entre les différentes angoisses à l'origine de ce besoin de contrôle et d'analyser la période de reconfiguration des organisations en cette période de post pandémie. En effet, ce changement de mode d'organisation a manifestement fait émerger l'angoisse de l'inconnu et incité les différents manager à focaliser les moyens de contrôle sur la pensée des agents. Il est aussi à noter que la dimension de bien-être des agents a, elle aussi, sensibilisé les managers de proximité. Cette dimension est à mon sens capitale et complémentaire au contrôle des résultats si l'on veut s'inscrire dans la durée dans une idée de management plus humain des travailleurs.

En outre, le fait d'avoir fait un cas d'étude dans une organisation non marchande m'a permis de me rendre compte que la valeur de confiance peut être centrale dans la réussite d'un objectif commun. L'analyse des outils utilisés par les managers de proximité m'a fait prendre conscience que l'on peut contrôler de manière rationnelle tout en ne surchargeant pas les équipes de feedback et de demandes de rapports d'activité. Cette analyse a mis en évidence que la notion de projet est centrale pour cette organisation non marchande et que le service aux bénéficiaires et sa qualité sont les objectifs partagés chez les managers de proximité de cette organisation. Le besoin de contrôle individuel reste alors à la marge et est enclenchée en cas de doute sur la réalisation globale de l'objectif. Il a été intéressant de constater que les moyens de contrôle traditionnels, tels que la supervision directe, la surveillance des horaires et des activités restent malgré tout assez présents.

Enfin, les théories de Boltanski et Thévenot m'ont donné une clé de compréhension sur le fait qu'il est difficile de présupposer d'un monde de référence de préférence en fonction de l'activité de service d'une organisation. La présence conjointe de plusieurs mondes de références peut s'expliquer d'une part par la pluralité des acteurs de l'organisation, de leurs réalités de terrain. Néanmoins, il est intéressant de pouvoir constater que ces mondes de référence peuvent être autant de chemins qui mènent à l'objectif global de l'organisation.

7. Bibliographie

7.1. Livres

ALBARELLO L., (2007), *Apprendre à chercher*, Quatrième édition, Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Méthodes en sciences humaines »

BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E, (2011) [1999], *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOLTANSKI L., THEVENOT L (1991), *De la justification, les Economies de la grandeur*, France, Gallimard

ENRIQUEZ E., (1997), *Les jeux du pouvoir et de désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer

PAILLE P., MUCCHIELLI A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

VAN CAMPENHOUDT L., MARQUET J., QUIVY, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod.

7.2. Articles

AJZEN M (2021), *Télétravail : appréhender l'amont pour préparer l'aval de la crise ?* Démocratie n°3, 2-4. [Télétravail : appréhender l'amont pour préparer l'aval de la crise ? \(revue-democratie.be\)](https://doi.org/10.3917/revue-democratie.be)

BELLINI S., DE CARVALHO D. (2022). *Le déploiement du télétravail à grande échelle : étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre*. Innovations, 68, 105-134. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0124>

BOLTANSKI L., THEVENOT L (1991), *De la justification, les Economies de la grandeur*, *Revue française de science politique* (2021), -, 242-260. <https://doi.org/10.3917/rfsp.hs1.0242>

BOUISS O., AZEMA, G. (2021). *Dix conseils pour élaborer une politique de télétravail efficace*. *Gestion*, 46, 82-86. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0082>

DE VITTORIS R., CROS S., LEBRUMENT N. (2021). *Pour l'établissement de systèmes de gestion de crise résilients*. *Question(s) de management*, 35, 113-126. <https://doi.org/10.3917/qdm.215.0113>

CHIAPELLO È. (1996). *Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature*. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2, 51-74. <https://doi.org/10.3917/cca.022.0051>

JAQUEMAIN M., (2001), *Les cités et les mondes : Le modèle de la justification chez Boltanski et Thevenot*, Université de Liège, Département des sciences sociales.

LAROCHE M., THERRIEN M.-C., « *Le télétravail : une pratique qui s'installe dans les organisations* », *Revue de technologie et d'éducation* 2019/2 (Vol. 24), p. 1-18. DOI : 10.7202/1068193ar

LEPERE A. (2023), *Les CPAS wallons disposent-ils de moyens budgétaires adéquats au regard de leurs missions ?*. *Cahier des finances* n°11 : 10-12

MEYER V., DIARD C. & ROST D. (2022), *Télétravail et formes de contrôle émergentes : le cas du secteur bancaire et financier pendant la crise sanitaire de la Covid-19*. Annales des Mines - Gérer et comprendre, 149, 35-46. <https://doi.org/10.3917/geco1.149.0035>

PAILLE, P. (1991). *Procédures systématiques pour l'élaboration d'un guide d'entrevue semi-directive : un modèle et une illustration*. Communication présentée au 59^e Congrès de l'Association l'ACFAS, Sherbrooke, Québec.

PAILLE, P. & MUCCHIELLI, A. (2012). *Chapitre 11 - L'analyse thématique*. Dans : , P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 231-314). Paris: Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0231>

SCHÜTZ, G. & NOÛS, C. (2021). *Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations*. Sociologies pratiques, 43, 1-12. <https://doi.org/10.3917/sopr.043.0001>

VAYRE, É. (2019). *Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social*. Le travail humain, 82, 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>

WANNENMACHER, D. (2008). *Emergence et consolidation d'un compromis autour de la sauvegarde des savoir-faire de production une lecture du cas Cristalorr à travers le prisme des Economies de la Grandeur*. Management & Avenir, 16, 24-46. <https://doi.org/10.3917/mav.016.0024>

7.3. Mémoires

DAMBRIN C. (2005), *Le Contrôle à distance ou l'Autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

GALLO J., (2016), *Les rôles des cadres intermédiaires dans le secteur non-marchand*, mémoire de master en politique et sociale, Louvain-La-Neuve, UCL-FOPES.

7.4. Sites internet

Conseil National du Travail. (2018). *Accord interprofessionnel sur le télétravail*. <https://www.cnt-nar.be/Publication/accord-interprofessionnel-sur-le-teletravail>