

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

Le télétravail entre les enjeux de l'organisation et le bien-être des travailleurs.

Partie I : Le télétravail remet-il en question le contrôle et l'autonomie au sein de l'organisation et quel est son impact sur les pratiques du management ?

Partie II : Quels sont les effets de l'autonomie dans la pratique du télétravail sur le bien-être des travailleurs ?

Auteur : Julie Deletombe
Promoteur I : Gaetan Bonny
Promoteur II : Marie Antoine

Remerciements

La rédaction de ce mémoire, représente l'aboutissement d'un parcours scolaire et d'un enrichissement professionnel, étant donné la fonction que j'exerce dans le domaine des ressources humaines.

Cependant, ce mémoire représente surtout le fruit d'un travail de recherche et pour lequel je tiens à remercier les personnes qui y ont contribué.

J'adresse mes remerciements à Monsieur Bonny et Madame Antoine, mes deux promoteurs pour m'avoir encadré et conseillé tout au long de mon travail.

Je tiens également à remercier la faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication pour le programme que propose le Master en sciences du travail qui permet d'offrir une approche multidisciplinaire intéressante et enrichissante professionnellement.

Je tiens aussi à remercier mon coach Ruben qui m'a permis de réaliser ce mémoire ainsi que mes proches pour leur soutien durant mes nombreuses années d'études.

Partie 1 : Le télétravail remet-il en question le contrôle et l'autonomie au sein de l'organisation et quel est son impact sur les pratiques de management ?

Table des matières

1. Introduction.....	4
2. Le télétravail	6
2.1. Le concept du télétravail.....	6
2.2. Évolution du télétravail.....	8
2.3. Perspectives du télétravail à la suite de la COVID-19	9
3. Les différentes formes du télétravail	12
4. Les impacts du télétravail pour le management.....	15
4.1. Les intentions stratégiques de la mise en place du télétravail	16
4.2. Les limites du télétravail.....	16
5. Le télétravail et les concepts de contrôle et d'autonomie	19
5.1. L'idée de contrôle sur les prestations des travailleurs dans l'environnement de travail	19
5.1.1. Le contrôle dans le contexte du télétravail	21
5.1.2. La confiance et le contrôle	23
5.2. L'idée de l'autonomie des travailleurs dans l'environnement du travail	24
5.2.1. Les incidences positives et négatives de la mise en autonomie du télétravailleur	25
5.3. Interactions entre le contrôle et l'autonomie	26
5.4. L'autonomie et l'autocontrôle	27
6. Changement dans les pratiques managériales.....	29
7. Le contrôle, l'autonomie et les pratiques du management	33
8. Conclusion	35

Le télétravail remet-il en question le contrôle et l'autonomie au sein de l'organisation et quel est son impact sur les pratiques du management ?

1. Introduction

Initiée dans les années 1980, le télétravail est une forme d'organisation de travail qui évolue de façon vertigineuse du fait de la pandémie de COVID-19 qui est en vigueur depuis avril 2020. En effet en Belgique 57% des travailleurs ont été concernés et cette hausse, nous amène à remettre en question l'enjeu que cette modalité peut représenter pour les organisations et le bien-être des travailleurs (Jemine, 2021). En raison de cette évolution exponentielle, l'analyse dans cette partie du mémoire portera sur l'impact du télétravail sur les organisations et la gestion de leurs télétravailleurs.

Le premier questionnement abordé dans ce mémoire est de savoir si le télétravail remet en question le contrôle et ses modalités, ainsi que l'autonomie des télétravailleurs. Le deuxième questionnement, quant à lui, sera de savoir si le télétravail pourrait avoir des impacts sur les pratiques managériales des organisations. Par notre étude, nous confirmerons ou non notre hypothèse, à savoir si le télétravail a un réel impact pour le management en matière de contrôle et de pratiques de gestion.

Nous souhaitons préciser que cette première partie du mémoire ne sera consacrée qu'à l'impact du télétravail pour les organisations. En effet, nous aborderons dans la deuxième partie, l'impact que cette forme d'organisation peut avoir sur le bien-être des télétravailleurs.

Pour répondre à nos questionnements, dans un premier temps, nous axerons nos recherches sur le concept du télétravail, son évolution et ses éventuelles perspectives à la suite de la COVID-19. Nous trouverons également pertinent dans le cadre de ce mémoire de déceler les différents impacts que cette organisation pourrait avoir sur le management.

Dans un second temps, nous nous intéresserons aux deux concepts importants de notre questionnement, à savoir le contrôle et l'autonomie. Pour ce faire, nous souhaitons mener

l'étude de ces deux concepts, tant dans l'environnement de travail que dans le contexte du télétravail. Cette démarche nous permettra de nous orienter vers notre questionnaire principal, celui de la remise en question et l'interaction de ces deux concepts lorsque le télétravail est mis en place par l'organisation. De plus, nous chercherons à faire émerger en parallèle au contrôle la notion de confiance, d'autonomie, et d'autocontrôle.

Enfin, nous analyserons l'impact que le télétravail pourrait avoir sur les pratiques managériales des organisations. Nous aurons ainsi étudié les trois points pertinents de notre questionnaire, ce qui nous permettra d'effectuer notre propre analyse et d'en tirer des conclusions.

2. Le télétravail

Il est important dans le cadre de nos recherches de, premièrement, poser le contexte du télétravail et, deuxièmement, d'analyser comment cette organisation de travail a évolué dans les organisations jusqu'à ce jour.

En effet, la pénétration du télétravail augmente, ainsi que la part de travail presté à distance de façon vertigineuse au détour de la pandémie liée à la COVID-19. Il est important de bien circonscrire le télétravail afin d'appréhender au mieux les impacts que celui-ci pourrait avoir sur le contrôle des télétravailleurs, sur leur autonomie et sur les pratiques managériales pour les organisations.

Nous souhaitons préciser que cette partie de mémoire sera exclusivement dédiée aux trois questionnements précités étant donné que nous étudierons l'impact du télétravail pour les travailleurs dans la seconde partie de ce mémoire.

2.1. Le concept du télétravail

Nous constatons qu'il existe une multiplicité de définitions du télétravail dans la littérature. Pour de nombreux auteurs tels qu'Aguilera *et al.* (2016) ou encore Pontier (2014), le concept du télétravail reste confus malgré ses nombreuses définitions. Cette confusion provient, selon Taskin (2006) et Vendramin (2004), de la diversité des groupes de travailleurs, des différents contextes organisationnels et des raisons distinctes pour lesquelles les organisations optent pour le télétravail.

Pour De Mazonod (2011, cité dans Dumas et Ruiller, 2013), le télétravail ne permet pas de mesurer facilement les résultats attendus du fait de la distance physique que le télétravail installe entre les travailleurs et leur management. Une distance qui remet en question les méthodes de contrôle appliquées par le management. Ce point est, entre autres, à l'origine de la question de ce mémoire. En effet, nous cherchons par cette étude à mesurer l'impact que le télétravail pourrait avoir sur l'exercice de contrôle par les organisations.

Pour ce faire, nous avons porté notre intérêt sur deux définitions du télétravail. Premièrement, nous relevons la définition apportée par Taskin et Vendramin (2004). Pour ces derniers, le télétravail correspond à une organisation de travail qui permet aux travailleurs d'exercer leur activité professionnelle, partiellement ou totalement en dehors de l'organisation, et ce, par l'utilisation des outils de communication et d'information (TIC). Ils font part également que ce type d'organisation peut concerner différents types de travailleurs et que les raisons de sa mise en place peuvent être distinctes.

Deuxièmement, la définition de Breton (1994, cité dans Taskin, 2003), qui définit le télétravail comme une organisation du travail dans laquelle, les travailleurs exercent leur travail à distance, et ce par l'utilisation des TIC. Il précise également « hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu ; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur » (Breton, 1994, cité dans Taskin, 2003, p.82).

Nous relevons dans les définitions apportées par Taskin, Vendramin et Breton, des similitudes. La première est que les auteurs précisent que le télétravail correspond à une organisation de travail qui s'effectue à distance, en dehors des enceintes usuelles de l'organisation. La deuxième est le fait qu'ils considèrent que le travail à distance est rendu possible par l'utilisation des TIC.

Cependant, une divergence entre ces deux définitions est constatée. En effet, Breton, contrairement à Taskin et Vendramin, souligne que le télétravail, ne permet pas à la hiérarchie de pouvoir exercer un contrôle sur le travail effectué. Parmi, les deux définitions que nous venons d'analyser, nous faisons le choix de retenir celle apportée par Breton (1994), étant donné qu'elle soulève la problématique du contrôle, point qui est central dans notre questionnement.

Enfin, la définition du télétravail de Breton (1994) nous permet de supposer que le télétravail remettrait en cause les modalités de contrôle appliquées par le management, et ce par la distance que le télétravail instaure entre ces derniers.

Dans la section suivante, il nous semble opportun, dans le cadre de ce mémoire, de porter notre intérêt sur l'évolution du télétravail au cours de ces trente dernières années. En effet, le télétravail n'est pas une nouvelle organisation du travail vu qu'elle date des 19e et 20e siècles et que la pandémie de la COVID-19 a contraint les organisations à télétravailler. Nous

sommes amenés à penser que le contrôle et les pratiques managériales ont évolué dans ce sens.

2.2. Évolution du télétravail

Premièrement, il est important de stipuler que le télétravail n'est pas une nouvelle forme d'organisation du travail puisqu'il s'agit d'une organisation ancienne datant des 19^e et 20^e siècles qui doit son origine au travail à domicile (Haicault, 1998, cité dans Pontier, 2014). En effet, à cette époque le travail était essentiellement effectué à domicile et concernait la classe ouvrière féminine qui combinait travail et tâches ménagères dans sa journée (Pontier, 2014). Il est supposé qu'à cette époque, le contrôle est essentiellement quantitatif. L'évolution du contrôle sera abordée dans le chapitre 5.1.

Deuxièmement, le télétravail devient plus prégnant du fait que de nombreuses activités se dématérialisent (Taskin, 2003 ; Pluchart, 2008, cités dans Pontier, 2014). L'organisation du travail évolue ainsi au niveau du temps et de l'endroit dans lesquels ils effectuent leurs prestations (Pontier, 2014).

Troisièmement, l'évolution progressive du télétravail depuis les années 1970 est liée aux changements du monde du travail, aux développements technologiques et aux organisations qui souhaitent réduire leurs coûts et augmenter leur flexibilité (Craipeau, 2010).

Cependant, son évolution est freinée dans les années 1980 et 1990 par des organisations syndicales qui s'y opposent, et par des managers, pour qui le télétravail ne répond pas aux stratégies de l'entreprise (Taskin, 2006 ; Craipeau, 2010). En effet, pour ces derniers, le télétravail ne leur permettrait pas d'exercer un contrôle direct sur leurs travailleurs.

Ce n'est qu'au début des années 2000, avec le développement des TIC, que le télétravail va pouvoir reprendre son envol (Craipeau, 2010). Le télétravail devient une forme de travail moins coûteuse, fort demandée socialement étant donné ses supposés bienfaits pour les travailleurs, les entreprises et l'état (Aguilera et al., 2016).

Au cours de ces dernières années, par la dimension spatio-temporelle qu'il revêt il va faire en sorte que la relation de subordination entre la hiérarchie et ses travailleurs s'atténue, pour leur laisser davantage de liberté et d'autonomie. Quant aux pratiques managériales, celles-ci

évoluent vers un mode de contrôle et de supervision moins directs et un développement de l'autocontrôle chez les travailleurs (Craipeau, 2010).

Enfin, le télétravail a vu son taux exploser depuis la pandémie liée à la COVID-19 qui nous touche depuis mars 2020 (Tremblay, 2020). Les travailleurs, en ce compris les managers, ont été contraints de télétravailler du jour au lendemain, sans forcément y avoir été préparés (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Le télétravail est de ce fait, une forme d'organisation qui a pu montrer qu'elle est efficace et nécessaire pour assurer la survie des organisations en cas de force majeure naturelle ou sanitaire (Alvaro et al., 2011, cités dans Saba et Cachat-Rosset, 2020).

Nous retiendrons qu'au fil des années le télétravail a évolué progressivement, pour connaître une explosion du fait de la pandémie de la COVID-19. Nous concluons que cette situation, même exceptionnelle, lui a permis de faire ses preuves et qu'il est certainement voué à perdurer au sein des organisations dans les années à venir. Nous supposons également que le fait d'avoir été contraints à télétravailler depuis avril 2020 a donné l'opportunité à de nombreuses organisations de remettre en cause leurs modalités de contrôle et leurs pratiques managériales.

D'après notre analyse, il est donc opportun d'étudier quelles seraient les éventuelles perspectives à la suite de la COVID-19 pour le télétravail. En effet, nous considérons que cette pandémie aura un rôle majeur dans le développement futur du télétravail.

2.3. Perspectives du télétravail à la suite de la COVID-19

Comme souligné ci-dessus, il est intéressant dans le cadre de notre mémoire d'orienter nos recherches sur les perspectives que le télétravail pourrait avoir à la suite de la COVID-19. Pour ce faire dans ce chapitre, nous nous référons aux ouvrages de Tremblay, Dahmani et Elakry (2020). En effet, tout au long du mémoire, nous avons choisi de mobiliser des ouvrages de Diane-Gabrielle Tremblay, spécialiste en gestion des ressources humaines, reconnue pour ses nombreuses études sur l'organisation du travail et le télétravail.

Premièrement, la pandémie de la COVID-19 a accéléré l'évolution du télétravail et lui permettra de devenir une « pratique courante dans les prochains mois et années » à venir

(Tremblay, 2020, p.159). Dahmani et Elakry (2020, p.347), professeurs et chercheurs en sciences juridiques, économiques et sociales, rejoignent cette idée en précisant que cette pandémie aura été un déclencheur de la mise en pratique du télétravail et qu'il pourrait devenir une « nouvelle norme d'usage ».

En effet, c'est bien connu : les situations de crise peuvent avoir un effet révélateur menant les organisations à remettre en question leur manière de travailler et le rôle des managers (Tremblay, 2020). Certaines organisations pourraient même envisager de conserver le télétravail après la pandémie (Tremblay, 2020). Il est sous-entendu par-là que le télétravail pourrait être implémenté de façon permanente ou alternée dans certaines organisations.

Une étude menée par un postdoctorant de l'université de Liège sur la situation du télétravail en Europe pourrait permettre de confirmer cette hypothèse (Jemine, 2021). En effet, avant que la pandémie de la COVID-19 n'éclate au début de l'année 2020, 5% des travailleurs étaient régulièrement en télétravail et 10% l'étaient occasionnellement (Jemine, 2021). De plus, durant la pandémie, une première hausse a pu être constatée puisque le nombre de travailleurs concernés est passé à 39% en avril 2020 et une seconde en juillet 2020 qui a porté le nombre de télétravailleurs à 48%. Concernant la Belgique, en avril 2020, 57% des travailleurs ont été concernés, soit un pourcentage au-delà de la moyenne européenne (Jemine, 2021).

Deuxièmement, cette pandémie aura amené les organisations à revoir leurs pratiques managériales, leur façon de collaborer et de communiquer. L'évolution du télétravail aura un impact sur les prises de décisions stratégiques, telles que la fixation d'objectifs d'ordre économique, social et organisationnel (Dahmani et Elakry (2020). De plus, l'utilisation des TIC, que le télétravail met en avant, se révèle être une opportunité pour les organisations de reconfigurer le travail, telle que la flexibilisation du travail permettant aux télétravailleurs de travailler en dehors du lieu de travail et à tous moments (Baker, 2006 ; Kurlan et Bailey, 1999 ; Scaillerez et Tremblay, 2016 cités dans Saba et Cachat-Rosset, 2020).

Enfin, le télétravail permettrait à ces dernières d'être davantage concurrentielles (Offstein et al., 2010, cités dans Saba et Cachat-Rosset, 2020). En effet, l'employabilité développée par le télétravail en est un exemple, la responsabilisation qu'elle apporte aux travailleurs quant à leurs compétences permet de devenir une réelle « valeur d'échange sur le marché du travail » (Taskin et Vendramin, 2004, p.16).

Dans cette partie du mémoire, il est souligné que la pandémie de la COVID-19 a contraint les organisations à mettre en place le télétravail étant donné les chiffres relevés précédemment

dans ce chapitre. De plus, comme nous venons de le constater à suite de celle-ci, de nombreuses perspectives d'évolution s'ouvrent au télétravail. Nous supposons que, étant donné le caractère éphémère des mesures sanitaires, les organisations seront amenées à remettre en question positivement leur approche par rapport la mise en place du télétravail.

Enfin, la mise en place du télétravail définitive au sein des organisations nous laisse supposer que des efforts tant pour la hiérarchie que pour les travailleurs seront demandés. Sur le long terme, il est supposé que les organisations soient amenées à prévoir des aménagements contractuels, des espaces de travail et des installations adéquates. Cela laisse sous-entendre que les organisations, lors de la mise en place de ces aménagements, devront tenir compte des contraintes privées des travailleurs télétravaillant à domicile.

De plus, des aménagements sur le lieu de travail comme le réaménagement des locaux seront à prévoir étant donné que le nombre de travailleurs viendrait à diminuer. Nous pensons également qu'il est important de veiller au bien-être des télétravailleurs, par exemple par le maintien d'un équilibre entre leur vie privée et professionnelle.

Dans le cadre de notre étude, nous avons vu au chapitre 2.1 que le télétravail n'avait pas de définition universelle de par son caractère polymorphe. C'est pour cette raison que dans la section qui suit, nous avons souhaité nous intéresser aux différentes formes que le télétravail pourrait revêtir.

3. Les différentes formes du télétravail

Le télétravail peut se décliner sous différentes formes et selon différents critères (Pontier, 2014 ; Taskin, 2003). Nous avons retrouvé principalement trois critères dans la littérature. Tout d'abord, le statut, à savoir qu'il peut être indépendant ou salarié (Pontier, 2014 ; Taskin, 2003).

Cependant, nous avons dans le cadre de ce mémoire fait le choix de nous concentrer sur le travailleur salarié étant donné l'étroit lien qu'il entretient avec sa hiérarchie contrairement à l'indépendant. De plus, Pontier (2014), nous affirme que si le travailleur indépendant dépend que d'une seule personne que la supervision sera la même que celle qui serait effectuée pour un salarié. La seule divergence est que l'indépendant va avancer son autonomie pour pouvoir accéder au télétravail (Pontier, 2014).

Ce qui est pertinent dans le statut de salarié, c'est qu'il bénéficie d'un degré d'autonomie limité, étant donné le respect des tâches qui lui ont été attribuées et des directives (Pontier, 2014). Cependant, il est nécessaire qu'une distinction entre les différents types de salariés soit faite. En effet, les cadres et d'autres types de travailleurs peuvent par exemple bénéficier d'un degré d'autonomie élevé par la fonction qu'ils exercent. En revanche, en ce qui concerne le contrôle, celui-ci sera exercé sur les résultats et en raison de la distance physique entre le travailleur sera effectué essentiellement sur base des TIC (Pontier, 2014).

Comme deuxième critère, nous retrouvons la dimension temporelle. En effet, le télétravail peut être effectué de manière permanente ou de manière occasionnelle à savoir quelques jours dans la semaine (Taskin, 2003 ; Tremblay et al., 2006). De plus, cette dimension temporelle laisse penser que la gestion du temps est différente et plus fluide. Une désynchronisation du temps peut être également constatée par des heures de travail moins déterminées que sur le lieu de travail habituel. Les télétravailleurs se verront davantage autonomes et responsables dans la gestion de leur temps de travail et temps libre (Devos et Taskin, 2005 ; Taskin, 2003).

Concernant le troisième critère, à savoir le lieu de travail, il y a une différence entre le télétravail à domicile, en télécentre ou mobile (Dumas et Ruiller, 2013 ; Pontier, 2014 ; Taskin, 2003). Le télétravail à domicile peut être exercé par des travailleurs ayant le statut de salarié ou d'indépendant (Rey et Sitnikoff, 2006). Il est réalisé majoritairement au domicile du travailleur, contrairement aux télétravailleurs mobiles qui travaillent essentiellement dans les lieux appartenant à leur clientèle (Rey et Sitnikoff, 2006 et Taskin, 2006). Pour ce qui est

du travail en télécentre, il est effectué dans des lieux mis à disposition par des entreprises (Dumas et Ruiller, 2013).

Il est important de souligner que ce dernier critère impacte la relation de travail entre la hiérarchie et ses travailleurs (Dumas et Ruiller, 2013). En effet, la hiérarchie voit son pouvoir de contrôle direct diminuer sur ses travailleurs (Dumas et Ruiller, 2013).

Néanmoins, les TIC permettent à la hiérarchie de faire face à cette problématique puisqu'ils permettent de maintenir un contrôle, voire l'accroître et de veiller à ce que les travailleurs soient suffisamment informés (Dumas et Ruiller, 2013). En effet, les TIC étant des moyens de communication et d'information, ceux-ci s'ajoutent aux autres modalités de contrôle puisqu'ils vont permettre à la hiérarchie de suivre les prestations de leurs travailleurs en temps réel. Nous supposons que de ce fait les TIC deviennent une opportunité pour rendre la distance physique quasi inexistante.

Pour conclure, ces différentes formes de télétravail remettent en question l'autonomie des travailleurs et les pratiques managériales, surtout en matière de contrôle (Taskin, 2003, cité dans Devos et Taskin, 2005). Les travailleurs seront amenés à être davantage responsables de leur lieu de travail et de la manière dont ils vont gérer leur temps de travail (Devos et Taskin, 2005).

Il semble pertinent dans ce mémoire de retenir, parmi les trois grandes formes du télétravail relevées, le télétravail à domicile en raison du fait que par la pandémie de la COVID-19, nous sommes contraints de rester à domicile. De plus, ce choix nous semble judicieux étant donné la complexité en matière de contrôle qu'elle pourrait révéler. En effet, nous trouvons que cette forme de télétravail met en avant les dimensions spatio-temporelles et les problématiques de contrôle qui en découlent.

Premièrement, lorsque le télétravail est mobile ou est effectué en télécentre, il est relativement réalisable pour la hiérarchie de se rendre sur les lieux, contrairement au télétravail à domicile, pour lequel il s'agirait d'une intrusion à la vie privée.

Deuxièmement, la dimension temporelle remet en question le contrôle par la hiérarchie. Prenons comme exemple les travailleurs dont les enfants sont présents. Il leur est difficile d'être constamment joignable et leur hiérarchie pourrait être amenée à remettre en question leurs prestations de travail.

Le télétravail à domicile nous amène donc au centre de notre questionnement, à savoir l'impact du télétravail sur les modalités de contrôle de la hiérarchie, sur l'autonomie des

télétravailleurs et sur les pratiques managériales. Nous avons ainsi souhaité dans le second chapitre d'étudier de prendre en considération les différents impacts éventuels que le télétravail pourrait avoir sur le management.

4. Les impacts du télétravail pour le management

Dans ce chapitre, il est important de premièrement définir les différents rôles du management au sein de leur organisation. En effet, ceux-ci ont pour nous un rôle important pour l'entreprise et les travailleurs qu'ils gèrent au quotidien. Nous considérons les différents rôles avant tout comme stratégiques et opérationnels puisqu'ils assurent l'organisation du travail, la communication des informations et la gestion des équipes. Ils sont également les principaux acteurs lors de changements, ce qui se révèle être un atout lors de la mise en place du télétravail.

Deuxièmement, étant donné les dimensions spatio-temporelles que le télétravail revêt, nous supposons que l'organisation du travail du management sera impactée et qu'ils seront amenés à la remettre en question. Ils devront par exemple revoir la manière d'exécuter certaines tâches dans leur équipe.

De plus, par les dimensions de temps et de lieu, leur mission de contrôle sera également impactée. Cette dernière devra être revue, en pensant à accroître leur confiance envers leurs travailleurs. Il est fortement probable qu'ils devront créer cette confiance interpersonnelle en se rapprochant davantage de leurs travailleurs et en apportant leur support. Il leur sera donc opportun de remplacer le contrôle présentiel par la confiance et l'accroissement de l'autonomie de leurs travailleurs.

Enfin, il n'y pas que le management qui est impacté par le télétravail, les managés peuvent l'être également. C'est pour cette raison qu'il est important de trouver un équilibre entre les besoins de l'organisation et des travailleurs (Saba et al., 2020, cités dans Covid et télétravail, année). Il ne faut pas non plus négliger que le télétravail implique un important changement pour les travailleurs, étant donné que ceux-ci vont devoir s'adapter aux TIC, aux nouvelles méthodes de travail et aux nouveaux comportements à adopter (Saba et Cachat-Rosset, 2020).

Après avoir repris les principaux rôles du management en début de chapitre et constaté les impacts que le télétravail pouvait avoir sur le rôle de celui-ci, il nous est opportun dans un second temps de déterminer les intentions stratégiques que la mise en place du télétravail pourrait mettre en avant.

4.1. Les intentions stratégiques de la mise en place du télétravail

Selon la littérature, les motivations stratégiques pour les organisations de mettre en place le télétravail sont multiples. Premièrement, la recherche de flexibilité : la mise en place du télétravail permet aux organisations d'évoluer vers de nouvelles formes d'organisation du travail et de rendre leurs activités davantage flexibles (Pontier, 2014 ; Taskin et Vendramin, 2004).

Deuxièmement, la recherche de gains de productivité : le télétravail permet à la hiérarchie d'accroître davantage l'autonomie des travailleurs, ainsi que leur productivité (Dumas et Ruiller, 2013 ; S.Hamon-Cholet et C.Rougerie, 2000 ; L.Harris, 2003, cités dans Pontier, 2014). De plus, selon Pontier (2014), cela permettrait d'accroître également leur efficacité et leur motivation. Taskin et Vendramin (2004) rejoignent Pontier (2014) en faisant part que le télétravail permet d'avoir des travailleurs davantage impliqués dans leur travail et donc plus productifs. Enfin, le télétravail serait, d'après Taskin et Vendramin (2014), un moyen de transformer le mode de management en un management par objectif.

Par ces constatations, nous recommanderons aux organisations qui souhaitent augmenter leur flexibilité, leur productivité et leur qualité de services de songer à implémenter le télétravail pour leurs travailleurs, même que partiellement. Néanmoins, cette forme d'organisation ne procure pas que des bienfaits stratégiques, elle peut présenter certaines limites. Il est intéressant dans le cadre de notre étude de s'y intéresser dans la prochaine section.

4.2. Les limites du télétravail

Premièrement, concernant la mise en place du télétravail, les organisations devront établir une analyse coûts et de rendement, car cette dernière pose des défis managériaux, par exemple : la remise en question de leur organisation, de leurs modalités de contrôle, du volet administratif ainsi que la relation qu'ils entretiennent avec leurs travailleurs (Dumas et Ruiller, 2013). Néanmoins, des difficultés au niveau du management seront à relever (Pontier, 2014). En effet, le choix de mettre en place ou de maintenir le télétravail après la pandémie de la

COVID-19 devra tenir compte par exemple des objectifs économiques, sociaux et organisationnels de l'organisation (Dahmani et Elakry, 2020).

En revanche, en plus de devoir surmonter de tels défis, les organisations vont devoir faire face aux critiques à cause des effets néfastes que le télétravail pourrait avoir sur la santé des travailleurs (Dumas et Ruiller, 2013). En effet, le télétravail est critiqué parce qu'il serait susceptible de mener à l'isolement des travailleurs et faire disparaître l'esprit d'équipe, et ce par la réduction des contacts. De plus, il pourrait rendre floues les frontières entre la vie privée et professionnelle, l'organisation individuelle complexe et mener à une surcharge de travail.

Cela nous amène à penser, qu'il est important de ne pas négliger l'impact de la mise en place du télétravail par les organisations et l'importance de bien s'y préparer afin de mener cette implémentation au mieux. Concernant les travailleurs, nous considérerons qu'il sera également opportun pour les organisations de procéder à une analyse sur les bienfaits du télétravail pour les travailleurs par exemple : l'accroissement de leur autonomie, la flexibilité des horaires et une diminution des déplacements. Néanmoins, il ne faudra pas négliger les impacts négatifs que le télétravail pourrait avoir sur leur santé.

Deuxièmement, la gestion du télétravail au quotidien par les organisations n'est pas des plus évidente à mener. En effet, pour les organisations qui optent pour le télétravail, il est important de se rendre compte que des difficultés techniques, telles que des problèmes de réseau, du matériel inadapté peuvent être rencontrées (Pontier, 2014).

De plus, la distance physique que le télétravail implique ne facilitera pas l'évaluation des performances et la gestion des carrières des travailleurs pour l'organisation (Pontier, 2014 ; Taskin et Vendramin, 2004). Cette distance remettra également en cause la gestion d'équipe (Pontier, 2014).

Pour conclure, nous retenons dans cette partie du mémoire que mettre en place le télétravail et gérer cette organisation de travail au quotidien représente de sacrés défis pour les organisations. Nous leur recommanderons vivement de bien répertorier et analyser les points forts et faibles de cette organisation de travail ainsi que les impacts qui peuvent en découler sur le management avant de prendre la décision de l'implémenter. De plus, il leur sera opportun de veiller à ce que leurs intentions stratégiques soient en adéquation avec les demandes et besoins de leurs travailleurs.

Dans les seconds chapitres, nous allons rentrer dans le vif du sujet de notre mémoire, à savoir le contrôle, l'autonomie ainsi que les pratiques managériales qui peuvent découler de la mise en place du télétravail.

5. Le télétravail et les concepts de contrôle et d'autonomie

Après avoir étudié en profondeur le concept du télétravail, nous allons dans ce chapitre consacrer notre étude sur les deux concepts clés de notre questionnement, le contrôle et l'autonomie. En effet, nous avons pu à ce stade constater que le télétravail pouvait remettre en question le contrôle exercé par la hiérarchie sur les travailleurs et l'autonomie dont ils disposent dans l'exécution de leur travail.

5.1. L'idée de contrôle sur les prestations des travailleurs dans l'environnement de travail

Il est important de préciser que le concept de contrôle n'est guère nouveau puisqu'il trouve en effet, son origine à la gestion du personnel (Taskin et Vendramin, 2004). Premièrement, quant à son évolution, tout commence, à l'époque des corporations, où un contrôle individuel est déjà fort présent. Il s'agit à cette période essentiellement d'un contrôle exercé directement par la hiérarchie sur le travail effectué par leurs salariés (Taskin et Vendramin, 2004).

Ce n'est qu'à la révolution industrielle, avec l'arrivée massive des machines, qu'il se vit transformé en un contrôle davantage mécanique, et ce jusqu'à la fin du 19^e siècle. En revanche, début du 20^e siècle, il est remis en cause par l'apparition de la gestion du personnel dans les organisations. C'est à ce moment que le contrôle du travail par le respect des réglementations et des procédures vit le jour (Taskin et Vendramin, 2004).

Enfin, ces dernières années, étant donné l'évolution de la gestion des ressources humaines et des TIC, le contrôle devient à nouveau de plus en plus individualisé et propre à chaque travailleur (Taskin et Vendramin, 2004 4). Les TIC vont apparaître pour les organisations comme un nouveau moyen de contrôle. Ils deviendront une opportunité pour les organisations qui ont implémenté le télétravail pour faire face à la problématique de distance remise en cause par le télétravail. Nous voyons également au fil des années le contrôle devenir de plus en plus un contrôle sur les résultats, les objectifs et les comportements attendus. Nous supposons que le contrôle direct sur le travail effectué est voué à disparaître avec l'évolution du télétravail. Nous sommes également amenés à penser que le télétravail pourrait imposer un contrôle technologique.

Deuxièmement, pour définir la notion de contrôle dans le monde du travail, Flamholtz (1996, cité dans Pontier, 2014) fait référence aux méthodes et moyens que les organisations utilisent pour vérifier que les résultats obtenus par leurs travailleurs correspondent aux attentes et aux objectifs qui leur ont été définis. Bouquin (1998, cité dans Dambrin, 2005), rejoint cette définition, dans le sens que seules les personnes qui ont déterminé les résultats et les comportements souhaités disposent du contrôle et sont aptes à juger si les objectifs fixés sont atteints par les travailleurs.

Il nous semble opportun dans ce mémoire de retenir cette définition apportée par Flamholtz (1996, cité dans Pontier, 2014) étant donné que comme nous avons pu le constater, le contrôle hiérarchique évolue vers un contrôle davantage orienté sur les attentes et les objectifs définis.

Troisièmement, selon Taskin et Vendramin (2004), le contrôle peut prendre trois formes. La première est l'administrative, qui consiste à surveiller à ce que les travailleurs aient un comportement qui correspond aux objectifs définis par l'organisation. Cette forme de contrôle regroupe différentes méthodes telles que des entretiens et des comptes rendus des opérations par exemple.

La deuxième est le contrôle social. Par contrôle social, nous entendons un contrôle axé sur la cohésion au sein des membres du personnel, sur leur appartenance et sur le partage des valeurs. Il peut être par exemple effectué à l'aide des évaluations et de concertations régulières entre les travailleurs et leur hiérarchie.

Quant à la troisième forme, celle-ci repose sur l'autocontrôle des travailleurs est une forme de contrôle qui peut faciliter la mise en place du télétravail. Dans la forme autocontrôle, nous retrouvons la notion d'autonomie. En effet, les travailleurs seraient capables d'effectuer de façon autonome un contrôle sur leur propre travail (Chanlat, 2003 cité dans Pontier, 2014). Nous pouvons par exemple penser que cette autonomie va les inciter à s'assurer qu'ils sont bien parvenus à atteindre les objectifs qui leur ont été définis.

D'autres auteurs comme Ouchi et Maguire (1975, cités dans Dambrin, 2005) et Thompson (1967, cité dans Dambrin, 2005) ne regroupent que deux formes. Les deux formes que le contrôle peut revêtir sont le « contrôle par les comportements » et le « contrôle par les résultats » (Ouchi, Maguire, 1975 ; Thompson, 1967, cités dans Dambrin, 2005, p.25). Pour ces auteurs, le contrôle par comportements consiste à surveiller les comportements des travailleurs à l'inverse de celui sur les résultats, qui contrôle les résultats fournis par les

travailleurs. Un type de contrôle, similaire au management par objectifs qui laisse cependant un certain degré d'autonomie aux travailleurs (Ract, 2018).

Premièrement, pour ce mémoire, nous retiendrons la forme de contrôle la plus récente, c'est-à-dire la forme administrative évoquée par Taskin et Vendramin (2004). En effet, elle nous semble regrouper les deux formes, à savoir le contrôle par les comportements et les résultats apportés par d'autres auteurs. Dans le cadre de notre questionnaire, elle nous semble être la plus pertinente puisqu'elle veille à contrôler les comportements et les objectifs attendus. De plus, que nous avons constaté que le télétravail remettait les modalités de contrôle en question et que de tels contrôles pourraient être envisagés dans cette organisation de travail.

Deuxièmement, nous avons fait le choix de retenir l'autocontrôle dans le cadre de notre recherche. En effet, l'autonomie est un des points principaux de notre questionnaire et pour nous l'autocontrôle irait de soi avec la mise en place du télétravail.

Après avoir étudié le concept de contrôle sur les prestations des travailleurs dans l'environnement de travail, il est pertinent dans le cadre du mémoire d'analyser ce qu'il en est de celui-ci lorsque le télétravail est mis en place par les organisations. De plus, que selon Felstead *et al.* (2003) cités dans Taskin (2006), les formes classiques de contrôle que nous venons de voir ne seraient plus adaptées aux nouvelles formes d'organisations du travail, telles que le télétravail.

5.1.1. Le contrôle dans le contexte du télétravail

Dans un premier temps, définissons le concept du contrôle dans le contexte du télétravail et soulignons que le contrôle est remis en cause par la dimension spatio-temporelle que le télétravail installe (Rey et Sitnikoff, 2006).

En effet, Taskin (2006) rajoute à cela que le télétravail remet en cause les trois règles fondamentales sur lesquelles sont basées les formes classiques de contrôle.

Premièrement, le télétravail déroge à la règle du lieu, étant donné qu'il ne permet pas à la hiérarchie d'être présente physiquement pour exercer son contrôle. Deuxièmement, à celle de l'action, puisque le télétravail est une forme d'organisation qui demande de pouvoir faire preuve d'une flexibilité afin d'être apte à affronter des situations nouvelles et imprévues

contrôlées. Enfin, il déroge à celle du temps, puisqu'il rend difficile l'exercice d'un contrôle temporel. En effet, il est devenu complexe pour la hiérarchie d'effectuer un contrôle temporel sur des télétravailleurs qui travaillent sur des projets et sur une variété de tâches non mesurables dans le temps (Taskin, 2006).

Une remise en cause qui selon Taskin (2006) amènerait à réfléchir à mettre en place de nouveaux modes de contrôle. Selon certains auteurs, le contrôle pourrait être maintenu, ou encore renforcé par le développement des TIC (Pontier, 2014 ; Taskin et Tremblay, 2010 ; Taskin et Vendramin, 2004). De plus, l'étude menée par Fairweather (1999, cité dans Taskin, 2006), montre que les TIC permettraient de rendre la distance physique instaurée par le télétravail inexistant et de développer davantage les contacts entre la hiérarchie et son personnel (Pontier, 2014 ; Taskin et Vendramin, 2004).

Pour Taskin (2006), il s'agirait plutôt de mettre les notions de liberté et d'autonomie en avant, que de réfléchir à comment accroître le contrôle. De plus, pour lui, l'autonomie semble être davantage appréciée par les travailleurs, contrairement à la supervision qui semble être moins appréciée (Alves Cachapela, 2016). Il souligne également que la littérature managériale a tendance à mettre la confiance en évidence, parce qu'elle aurait l'atout d'être un moyen de contrôle supplémentaire.

Dans le cadre de notre étude, il serait pertinent de retenir dans ce chapitre que même si le télétravail est une organisation qui remet en cause le contrôle, il n'empêche pas que ce dernier puisse continuer d'être exercé. Les études menées par Taskin amènent à penser qu'il ne s'agirait pour les organisations que de revoir leurs modalités de contrôle et non de les renforcer. En effet, Taskin préconise de mettre en avant l'autonomie et la confiance. De plus, que les TIC permettent déjà de maintenir et renforcer le contrôle du travail effectué par les travailleurs.

Cette réflexion sur la notion de l'autonomie et de la confiance oriente nos recherches dans ce sens dans les chapitres suivants.

5.1.2. La confiance et le contrôle

Comme constaté dans le chapitre 4.2. Les limites du télétravail, le télétravail ne facilite pas le contrôle pour les organisations. De nombreuses organisations se demandent comment ils vont pouvoir continuer à exercer leur contrôle si les travailleurs sont à distance.

Premièrement, comme cela a été exposé dans le chapitre précédent, la notion de confiance émerge de cette inquiétude, par sa présence indispensable dans la relation de contrôle qu'ont les hiérarchies et leurs travailleurs (Taskin 2006 ; Taskin et Tremblay, 2010). De plus, la notion de contrôle et de confiance semble être complémentaire (Bornarel 2008, cité dans Karsenty, 2018)

En effet, selon Pontier (2014) ; Taskin et Vendramin (2004), la présence de confiance serait primordiale et devrait être retenue comme facteur lorsque l'organisation souhaite mettre en place le télétravail. De plus, qu'elle possède le bienfait d'atténuer la crainte de perte de contrôle dans le cadre du télétravail (Felstead et al., 2003, cité dans Pontier, 2014).

La confiance se crée d'une part sur les différentes attentes de chacun et d'autre part sur ce qui peut être observé en termes de comportements et de résultats souhaités (Karsenty, 2018). La confiance est à entretenir et à garder en équilibre, étant donné qu'elle augmente si les attentes sont satisfaites et inversement se dégrade si elles ne le sont pas (Karsenty, 2018).

Deuxièmement, même si la notion de confiance et de contrôle est complémentaire, elles sont malgré tout distinctes l'une de l'autre. Cette première sera présente lorsqu'il s'agira de tâches non déterminées et lorsque les résultats seront non mesurables (Langfield-Smith et Smith, 2003 cités dans Pontier, 2014). Ce dernier, en revanche, le sera lorsqu'il permettra de superviser des résultats et la qualité du travail (Pontier, 2014).

Troisièmement, notre étude amène à constater que les deux notions présentent des interactions. En effet, un contrôle trop élevé fait disparaître la confiance et l'inverse ne lui permettra pas de s'accroître (Karpik, 1996, cité dans Karsenty, 2018). Le modèle de demande-contrôle de Karasek (1979, cité dans Karsenty, 2018) souligne également que le contrôle peut être néfaste s'il ne tient pas compte des compétences et s'il va à l'encontre de l'autonomie et de la latitude de décision des travailleurs. Enfin, cette situation peut avoir un impact négatif sur la relation de confiance entre la hiérarchie et ses travailleurs comme pourra l'être un faible contrôle (Karsenty, 2018).

Pour clôturer ce chapitre, l'importance de la confiance est retenue lors de la remise en question des pratiques managériales. Ce n'est pas pour autant que les organisations doivent négliger le défi de son instauration et de sa place parmi les autres modalités de contrôles (Taskin et Vendramin, 2004). Il sera supposé qu'un des principaux défis pour le management sera d'arriver à trouver un équilibre entre elle, l'autonomie et le contrôle. En effet, des études démontrent qu'un niveau de confiance et d'autonomie élevé combiné d'un faible contrôle peut s'avérer être néfaste pour la performance (Taskin et Vendramin, 2004). Enfin, la confiance laisse supposer que même si elle est importante dans une relation de contrôle, elle ne pourra pas prendre la place de ce dernier. Le contrôle en tant que tel demeurera présent dans les pratiques de management.

Tout au long de notre étude, l'importance de l'autonomie est relevée lorsque le télétravail est mis en place par les organisations, point pertinent de notre questionnement. En effet, cette notion émerge du questionnement quant au contrôle des télétravailleurs, d'où notre intérêt de s'y intéresser dans le chapitre suivant (Taskin, 2006 ; Taskin et Tremblay, 2010).

5.2. L'idée de l'autonomie des travailleurs dans l'environnement du travail

Le concept d'autonomie dans le monde du travail est défini par la capacité dont bénéficie un travailleur à pouvoir être maître de ses propres actions, et ainsi pouvoir s'adapter et prendre des décisions face à de nouvelles situations ou problèmes (Chanlat, 2003, cité dans Pontier 2014). Comme constaté dans le chapitre 4.1, l'autonomie des travailleurs s'accroît avec la mise en place du télétravail.

En effet, la distance entre la hiérarchie et les travailleurs qui s'installe par le télétravail rend les travailleurs davantage autonomes dans l'organisation de leurs tâches et de leur temps de travail (Pontier, 2014 ; Rey et Sitnikoff, 2006 ; Taskin, 2006). Il est donc opportun dans ce chapitre sur l'autonomie de s'intéresser aux différentes incidences que cette autonomie dans le cadre du télétravail pourrait avoir sur les travailleurs.

5.2.1. Les incidences positives et négatives de la mise en autonomie du télétravailleur

Premièrement, comme incidences positives, il est relevé que l'autonomie permet aux télétravailleurs de davantage gérer leur temps, ce qui est apprécié et perçu comme un signe de confiance de la part de leur hiérarchie (Bailey et Kurland, 2002, cité dans Devos et Taskin, 2005). Pour les télétravailleurs, le fait de pouvoir faire preuve d'autonomie dans leur travail va les rendre davantage productifs et va leur permettre de fournir un travail de meilleure qualité (Taskin et Vendramin, 2004). Il est démontré que les télétravailleurs consacreront davantage de leurs temps de travail aux tâches qui leur auront été définies (Taskin et Vendramin, 2004).

Pontier (2014) rejoint ces derniers, en ajoutant que l'autonomie accrue par le télétravail permet d'accroître la motivation des télétravailleurs en augmentant ainsi leur productivité. Elle affirme également que le signe de confiance que la hiérarchie peut avoir envers ses travailleurs peut les affranchir dans leur autonomie.

Deuxièmement, comme incidences négatives, il est constaté qu'être autonome dans son travail peut se révéler être un frein pour l'évolution professionnelle des télétravailleurs (Pontier, 2014). En effet, par la distance et le manque de communication informelle, les télétravailleurs peuvent passer à côté d'opportunités professionnelles (Pontier, 2014). De plus selon Pontier (2014), les télétravailleurs autonomes dans leur travail, par leur expertise peuvent faire face à des difficultés par rapport à leur perception du cadre de travail de la gestion de leurs activités.

Il est intéressant de retenir dans ce mémoire que le télétravail a un réel impact sur l'autonomie des travailleurs. En effet, il permet de l'accroître, ce qui semble non négligeable pour les organisations étant donné les bienfaits que l'autonomie procure. Il est donc intéressant à ce stade de notre étude, de se pencher dans la section suivante sur les différentes interactions entre le contrôle et l'autonomie, deux notions importantes dans notre questionnement.

5.3. Interactions entre le contrôle et l'autonomie

Le télétravail, est un mode d'organisation du travail qui fait coexister l'autonomie des travailleurs et de nouvelles procédures de contrôle, tout comme le fait la relation de contrôle entre les travailleurs et leur hiérarchie (Devos et Taskin, 2005 ; Pontier, 2014 ; Taskin, 2006) Il est en effet intéressant dans le cadre de notre mémoire de s'intéresser à la relation que peuvent avoir le contrôle et l'autonomie entre eux.

En effet, ces deux concepts anciennement antagonistes, s'avèrent devenir davantage complémentaires et nécessaire dans le cadre des relations managériales (Das, 1998, cité dans Ract, 2018 ; Pontier, 2014).

Selon Taskin (2006, p. 10) ; Taskin et Tremblay (2010, p. 91), « contrôle et autonomie sont opposés dans un jeu à somme nulle », ce qui consiste à dire que si l'un augmente, l'autre diminue. Pour ces auteurs, ces deux concepts sont distincts et à la fois combinables puisqu'ils peuvent cohabiter et se diriger vers une voie identique.

En revanche selon Devos et Taskin (2005), le jeu à somme nulle entre le contrôle et l'autonomie se voit biaisé par le développement de nouvelles opportunités en matière de gestion davantage orientées vers une formalisation des activités. Les TIC en sont un bel exemple. Le contrôle comme souligné par Devos et Taskin (2005, p. 100) devient « implicite, politique voir culturel, mais ne disparaît pas du tout ». Pour ces auteurs, l'autonomie serait un moyen de contourner la présence du contrôle.

Enfin, les télétravailleurs ne sont pas réfractaires si leur hiérarchie restreint leur degré d'autonomie tant qu'ils continuent à y trouver un avantage, comme celui d'organiser leur travail comme ils l'entendent (Taskin, 2006). Par rapport aux modes de contrôle qui peuvent être mis en place, ceux-ci seront acceptés même s'ils restreignent les activités des travailleurs pour autant qu'ils soient transparents sur leur mode et sur leur mesurage (Taskin, 2006 ; Taskin et Tremblay, 2010).

Dans ce chapitre, il est essentiel de retenir que l'autonomie et le contrôle sont complémentaires et interagissent entre eux, ce qui laisse sous-entendre qu'il est nécessaire de les faire coexister lorsque le télétravail est mis en place. Certains auteurs pensent que le jeu à somme nulle entre l'autonomie et le contrôle se voit biaisé par les TIC et que l'autonomie est un moyen de masquer le contrôle. Cependant, cela laisse penser que l'autonomie serait un moyen de faire mieux accepter le contrôle aux travailleurs.

De plus, l'autonomie amène également à penser à une forme importante de contrôle, celle de l'autocontrôle, qui semblerait être bénéfique pour les organisations qui souhaitent accroître leurs modalités de contrôle. Cette réflexion amène au chapitre suivant.

5.4. L'autonomie et l'autocontrôle

Après avoir défini le concept d'autonomie dans le chapitre 5.2, il est opportun d'étudier dans ce chapitre l'autocontrôle qui découle de cette mise en autonomie. En effet, le télétravail procure un avantage, celui de l'autonomie. A contrario, celui-ci accroît la pression des travailleurs quant aux preuves qu'ils doivent fournir pour la mériter, ce qui va les inciter à s'autocontrôler (Taskin et Tremblay, 2010).

L'autocontrôle est une action entreprise par les travailleurs même afin de s'assurer que le travail qu'ils ont effectué répond aux attentes et aux objectifs qui leur ont été fixés, tout en mettant en avant leur responsabilité (McGregor, 1970, cité dans Dambrin, 2005). En effet, il est reconnu que, l'autocontrôle permet comme le contrôle de pouvoir amener les travailleurs à la réalisation des objectifs fixés de manière autonome (McGregor, 1970, cité dans Dambrin, 2005). Cependant, l'autocontrôle ne peut être en aucun cas rendu obligatoire, puisqu'il émane de la décision du travailleur même (Follet, 1932 cité dans Dambrin, 2005).

Il est important de préciser que les modes de contrôle qui incluent l'engagement des travailleurs tels que l'autocontrôle et l'autoévaluation sont à l'inverse d'une relation hiérarchique classique (Kinaze, 2009). En effet, le fait que les travailleurs s'autocontrôlent augmente leur pouvoir (Kinaze, 2009). Néanmoins, il ne faut pas négliger l'importance des autres modes de contrôle étant donné que l'autocontrôle ne les dispense pas (Kinaze, 2009).

Il existe deux théories de l'autocontrôle, premièrement celle de Z de Ouchi (1982, cité dans Dambrin 2005) selon laquelle une loyauté vient à apparaître de la part des travailleurs envers l'organisation. L'autocontrôle va permettre de développer l'engagement moral des travailleurs à l'égard de leur organisation (Bouquin, 1998 ; Pollard, 1965, cités dans Dambrin, 2005).

Deuxièmement, celle de McGregor (1970, cité par Gannon et Boguszak, 2013 dans Alves Cachapela, 2016) selon laquelle les travailleurs sont capables de se diriger soi-même et dans laquelle les organisations ont un type de management basé entre autres sur l'autocontrôle. Les

organisations s'orientent doucement vers ce type de mode de contrôle, ce qui leur permet de se décharger du contrôle.

De notre recherche sur l'autocontrôle est retenu, qu'il s'agit d'un comportement découlant de l'autonomie, émanant des travailleurs mêmes, qui ne peut être rendu obligatoire. Nous retenons également sur base de la théorie de McGregor qu'il serait conseillé aux organisations d'encourager leurs travailleurs à avoir ce type de comportement lors de l'exécution de leur travail. En effet, si l'autocontrôle est présent, il permettrait d'être complémentaires aux autres modalités de contrôle et de décharger les managers en matière de contrôle.

Jusqu'à présent, l'impact du télétravail sur le contrôle des travailleurs et sur leur autonomie a été étudié. Dans cette dernière partie de notre mémoire, notre intérêt portera sur notre dernier questionnement, celui de l'impact du télétravail sur les pratiques managériales. En effet, tout au long de notre étude, il a été observé que le télétravail pouvait bouleverser l'organisation de travail dans les entreprises. Il est donc opportun de se poser la question des impacts que le télétravail pourrait avoir sur les pratiques managériales des organisations.

6. Changement dans les pratiques managériales

Comme constaté, le télétravail est une forme d'organisation du travail qui ne cesse d'évoluer, surtout depuis l'apparition de la pandémie de la COVID-19 en avril 2020. Le télétravail se transforme de plus en plus en une norme d'usage pour de nombreuses organisations. En parallèle, dans différents documents de littérature, il est souligné que les pratiques managériales se voient évoluer et sont vouées à être remise en question par les organisations.

Premièrement, depuis des années, les managers du fait de leur statut au sein de l'organisation sont perçus par le pouvoir qu'ils exercent sur les lieux de travail. En effet, le management traditionnel repose sur le pouvoir de visualiser la qualité du travail, sa quantité et les échanges qu'il entraîne entre les travailleurs et leur hiérarchie (Felstead et al., 2003 cités dans Pontier, 2014). Durant ces années, l'accent était essentiellement mis sur la présence physique des travailleurs et sur les tâches à exécuter (Taskin, 2006 ; Illegems et Verbeke, 2004 cités dans Aguilera et al., 2016).

Deuxièmement, le développement du télétravail et la distance physique qu'il impose vont amener à changer les pratiques managériales, la culture d'entreprise et à devoir faire face à des difficultés au niveau du management (Storehaye et Bouvard, 2013 ; Illegems et Verbeke, 2004 ; Taskin, 2006 cités dans Aguilera et al., 2016). En effet, pour les organisations, le télétravail fait sous-entendre une réduction du contrôle physique entre la hiérarchie et ses travailleurs (Felstead et al., 2003 cités dans Pontier 2014). De plus, Taskin (2006) affirme que la remise en question du contrôle s'avère être complexe pour les organisations.

Dans cette première partie du chapitre, notre intérêt portera sur les différents impacts que le télétravail pourrait avoir sur les pratiques managériales des organisations. Premièrement, il est constaté dans la littérature que part la mise en place du télétravail, les organisations se voient devoir développer simultanément l'implication de leurs travailleurs et leurs modes de contrôle. Le fait d'impliquer davantage les travailleurs dans l'exécution de leur travail et dans l'atteinte des objectifs consiste pour les organisations à passer « d'un management de contrôle à un management de l'implication » (Walton, 1985, cité dans Taskin, 2006, p.8). Le télétravail va également faire émerger la notion de confiance au niveau des pratiques managériales (Fernandez, 2014).

Deuxièmement, dans une étude de Valsecchi (2003, cité dans Taskin,2006), il est démontré que les organisations devront tenir compte des travailleurs moins qualifiés et adapter leurs

modes de contrôle en fonction de ces derniers. De plus, une étude étroitement proche de celle de Valsecchi (Deffayet, 2002, cité par Taskin, 2006), montre qu'il est intéressant pour les pratiques managériales d'exercer des contrôles davantage qualitatifs que quantitatifs sur le travail effectué par leurs travailleurs.

Comme le souligne Taskin (2006), il est important également que le contrôle quantitatif se produise en fin d'action. Ce qui permettrait de laisser place à un soutien et un encadrement de la part de la hiérarchie au moment de la prise des décisions. Taskin et Tremblay (2010), rajoutent à cela que le rôle du management devra évoluer davantage vers un rôle de coaching plutôt qu'un rôle de supervision.

Troisièmement, le télétravail va permettre également aux organisations d'orienter leurs pratiques managériales vers un management par objectifs impliquant davantage un contrôle sur les résultats (Taskin et Vendramin, 2004). Sans pour autant délaisser les autres modes de contrôle bien entendu.

Enfin, selon Taskin et Vendramin (2004), le télétravail induit des changements conséquents pour le management. Il est primordial pour la bonne implémentation du télétravail dans l'organisation qu'ils soient des véhiculeurs positifs de ces changements auprès de leurs travailleurs. De plus, par constat, il n'y pas que le management qui doit se remettre en question, les travailleurs sont également voués à repenser la façon dont ils vont justifier leur travail effectué (Fernandez, 2014 cité dans Ract, 2018). En effet, les rôles ont tendance à s'inverser (Pontier, 2014). Traditionnellement, c'est le management qui supervise si les résultats sont atteints par les travailleurs. En revanche, le télétravail amène quant à lui les travailleurs à davantage s'autocontrôler et à prendre leurs responsabilités (Pontier, 2014).

Nos constatations sont que le télétravail et la désattribution qu'il entraîne amène à perturber les modes de contrôles et les relations qu'entretienne le management avec leurs travailleurs (Taskin, 2006). Ainsi, dans cette première partie de chapitre pour ce mémoire, le fait que le télétravail a de réels impacts sur les pratiques managériales sera retenu.

En effet, les organisations seront forcées d'adapter leur style de management en un management davantage d'implication, de confiance, de coaching et par objectifs. Quant aux contrôles, ceux-ci seront amenés à être qualitatifs plutôt que quantitatifs. Pour les télétravailleurs, ils auront davantage un comportement d'autocontrôle.

Dans cette deuxième partie de chapitre, notre intérêt portera sur ces derniers, à savoir le contrôle et l'autonomie qui pourrait découler de l'évolution de ces pratiques managériales. En

effet, par le télétravail, les pratiques managériales rencontrent une évolution au niveau de leurs modes contrôles et de l'autonomie de leurs travailleurs. Un développement de ces derniers est principalement dû aux nouvelles technologies de l'information et de la communication durant ces dernières années (Fairweather, 1999, cité dans Aguilera et al., 2016).

Le fait que les télétravailleurs soient davantage autonomes dans l'exécution de leur travail fait en sorte que différents éléments peuvent entraîner une réduction ou une augmentation au niveau des contrôles exercés (Pontier, 2014). Ces facteurs sont répartis en deux groupes, d'un côté ceux liés à l'organisation et de l'autre ceux liés au télétravailleur.

Premièrement du côté organisationnel, au niveau du renforcement des contrôles, il sera permis par le développement accru des TIC, appelées contrôle par la technologie (Aiello et Kolb, 1995 cités dans Pontier 2014). De plus, le fait de formaliser davantage les tâches et l'alourdissement des contrôles mène à un renforcement de celui-ci. A contrario, un allègement des contrôles sera constaté lorsque les travailleurs seront amenés à s'autoréguler au niveau de leurs tâches (Deffayet et Harpaz, 2002 cités dans Pontier 2014). À cela, s'ajoute, le fait de transférer la responsabilité de la gestion du temps sur les travailleurs (Baily et Kurland, 2002 ; Harpaz, 2002 ; Devos et Taskin, 2005 cités dans Pontier, 2014). Enfin, le télétravail et les tâches réalisées qui en découlent permettent aux organisations de se libérer des contraintes au niveau du travail (Chanlat, 2003 ; Kurland et Baily, 1999 cités dans Pontier, 2014).

Deuxièmement du côté des télétravailleurs, le contrôle se renforce par le fait que les travailleurs vont rechercher une certaine légitimité en augmentant leurs contacts avec leur manager (Taskin, 2003 cité dans Pontier, 2014). Il se voit aussi renforcer par la confiance que crée le télétravail du fait de la distance physique (Jarvenpaa et Leidner, 1999 ; Reed, 2001 cités dans Pontier 2014). De plus, la mise en place de processus d'évaluations individuelles définies va permettre de le renforcer également (Karsenty, 1994 ; Reed, 2001 cités dans Pontier, 2014).

En revanche, le contrôle se verra allégé si l'encadrement des supérieurs envers leurs travailleurs est davantage qualitatif comme le montre l'étude menée par Deffayet (2002, cité dans Pontier, 2014). Un des facteurs qui permettra également cet allègement sera une pratique managériale davantage orientée sur les résultats (Konradt et al., 2003 ; Daniels et al., 2001 cités dans Pontier, 2014). Enfin, un dernier facteur sera la responsabilisation du télétravailleur quant à sa développement professionnel (Galambaud, 2001, cité dans Pontier, 2014).

Pour conclure ce chapitre, l'étude menée par Pontier (2014) relève l'existence d'un paradoxe. En effet, plus le degré d'autonomie est élevé plus le contrôle le sera également. Selon Devos et Taskin (2005), ce paradoxe se crée par le développement des TIC et leur fréquence d'utilisation dans le cadre du télétravail. Cette utilisation fréquente va permettre une supervision du travail effectué en temps réel, ce qui amène à une évolution du rôle du management (Pontier, 2014). Le contrôle se verra moins présent étant donné l'encadrement et la communication des informations de la part des supérieurs.

Étant en fin de cette partie de mémoire, il nous est important d'analyser sur base de nos recherches, si des réponses à nos questionnements principaux peuvent être apportées.

7. Le contrôle, l'autonomie et les pratiques du management

Notre questionnement semble être pertinent, étant donné l'évolution accrue du télétravail ces derniers mois en raison de la COVID-19. Il est supposé que l'obligation de télétravailler ait permis aux organisations de remettre en question leurs modalités de contrôle, l'autonomie de leurs travailleurs et leurs pratiques managériales. Nous tendons à penser que les limites du télétravail se verront effacées par ses nombreuses perspectives liées à la suite de la COVID-19.

Nous sommes conscients que les organisations sont craintives quant à la perte de contrôle que le télétravail peut laisser supposer. Cependant, cela laisse penser qu'il ne s'agit que d'une image négative du télétravail et que son impact sur le contrôle n'est que minime. En effet, il est considéré que le télétravail est une organisation qui permet malgré la distance d'exercer un contrôle. Par notre étude, il est supposé que les TIC remplacent le contrôle physique, renforcent le contrôle et le transforment en un contrôle technologique. Il est également considéré, qu'il ne s'agit pour la hiérarchie que d'une redéfinition de ses modalités de contrôle, comme par exemple effectuer des contrôles davantage orientés sur les résultats, les comportements et les objectifs attendus. Enfin, nous supposons qu'il est important dans toute relation de contrôle qu'une confiance soit établie entre la hiérarchie et ses travailleurs étant donné leur complémentarité.

Quant à l'autonomie des travailleurs, comme cela est constaté, celle-ci s'accroît par le télétravail. L'impact du télétravail sur cette dernière semble positif étant donné, qu'elle apparaît complémentaire au contrôle et se voit de coexister avec ce dernier. Cette autonomie amène également à penser que les travailleurs auront davantage un comportement d'autocontrôle sur leur propre travail. Cela laisse ainsi considérer que l'autonomie et l'autocontrôle s'avèrent être une modalité de contrôle supplémentaire.

Enfin, quant aux pratiques de management, cela laisse penser que le télétravail les impacte positivement. En effet, contrairement à un management de contrôle et de supervision, les organisations seraient amenées à adapter leur management en un management de l'implication, de confiance, et de coaching. Elles adapteraient leur contrôle en contrôle davantage qualitatif et orienté sur les résultats, ce qui semble laisser une autonomie aux télétravailleurs, ce qui semble être apprécié, contrairement à la supervision.

Pour conclure, notre analyse permet d'ajouter que le télétravail, tout comme toute autre organisation de travail demande un temps d'adaptation et un réajustement de la manière de travailler. Il s'agit effectivement d'un important changement tant pour les organisations que pour les travailleurs.

8. Conclusion

Notre travail avait pour objectif de contextualiser le télétravail afin de pouvoir répondre à nos deux questionnements. Dans un premier temps, s'il remet en question le contrôle et l'autonomie et dans un second, son impact sur les pratiques managériales.

Notre constat est que le télétravail est une forme d'organisation malgré ces limites qui a de l'avenir au sein des organisations, et ce grâce son évolution accrue depuis la pandémie. Cependant, les différentes formes de télétravail, plus particulièrement le télétravail à domicile, remettront en question le contrôle, l'autonomie et les pratiques du management.

Premièrement, la remise en question du contrôle est fondée sur la dimension spatio-temporelle que le télétravail implique. En effet, cette nouvelle dimension amène les organisations à redéfinir leurs modalités de contrôle, plutôt que de regarder à les renforcer. Nous relevons également l'importance de la confiance dans la relation de contrôle, même si elle ne pourra remplacer ce dernier.

Deuxièmement, le télétravail ne remettrait pas en question l'autonomie étant donné qu'il permet de l'accroître et de développer chez les télétravailleurs, un comportement davantage dans l'autocontrôle. Un comportement qui s'avère être bénéfique pour les organisations puisqu'il peut être considéré comme un contrôle supplémentaire et être vu comme une diminution au niveau de leur charge de contrôle.

Enfin, les pratiques de management se voient impactées par le télétravail étant donné la réduction de la présence physique. Elles vont se voir ainsi évoluer et vouer à être remises en question par l'organisation. Elles vont devoir adapter leur style de management, en un style davantage d'implication, de coaching et par objectifs.

Nous concluons que le télétravail est une organisation de travail prometteuse. Cependant, elle demandera certaines remises en question et adaptations de la part des organisations qui souhaitent l'implémenter.

Bibliographie

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, 1, 245-266. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2016-1-page-245.htm>
- Alves Cachapela, L. (2015-2016). Le télétravail. Confiance et autocontrôle : alternative ou partenaires du contrôle à distance ? (Master's thesis, Université de Liège). Retrieved from <http://hdl.handle.net/2268.2/1280>
- Craipeau, S. (2010). Télétravail : le travail fluide. *Quaderni*, 71, 107-120. <http://dx.doi.org/10.4000/quaderni.534>
- Dahmani, A. & Elakry, E. (2020). La COVID-19 un accélérateur du télétravail pour les entreprises. *Revue Internationales des Sciences de Gestion*, 3(4), 329-349. Retrieved from <http://www.revue-isg.com>
- Dambrin, C. (2005). *Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux* (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine). Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00472687>
- Devos, V., & Taskin, L. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue française de gestion*, 3(3), 93-104. <https://doi.org/10.3166/rfg.156.93-104>
- Dumas, M. & Ruiller, C. (2013). *Le télétravail : un outil de conciliation vie familiale et vie professionnelle à risque ?* Paper presented at 11th Seminar M@rsouin, Saint-Malo. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00826252>
- Gannon, D., & Boguszak, A. (2013). Douglas McGregor's Theory X and Theory Y. *CRIS-Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study* 2013(2)
- Jemine, G. (2021). *Télétravail, contrôle, et régulation* [Webinar]. Management School Université Liège. <https://orbi.uliege.be/bistream/2268/258350/1/Présentation%20CSC%20Télétravail.pdf>
- Karsenty, L. (2018). *Comment appréhender la confiance au travail ?* Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/326508241>

- Kinaze, A. (2009, Janvier 06). *Gestion du contrôle en entreprise* [Blog post]. Retrieved from <https://kinaze.org/gestion-contrôle-entreprise>
- Pilon, C. (2012). *L'autorisation du télétravail comme acte de confiance* (Master's thesis, Université de Montréal). Retrieved from <http://hdl.handle.net/1866/8977>
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(1), 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
- Ract, C. (2018). *Les nouvelles pratiques managériales associées au télétravail : l'émergence du télétravail et ses implications managériales dans les entreprises en France* (Master's thesis, Kedge Business School). Retrieved from <https://www.laboratoire-agipi.com>
- Sabat, T., Cachat-Rosset, G., Carillo, K., Klarsfeld, A., & Marsan, J. (2020), Enquête « Covid-19 et le télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle », Université de Montréal, Certificat d'éthique CERSES 20-049-D2, avril 2020.
- Sitnikoff, F., & Rey, C. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Interventions Économiques*, 34, 1-21. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomique.687>
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1(1), 81-94. <https://doi.org/10.3917/rpve.421.0081>
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards Économiques*, 37, 1-14.
- Taskin, L. (2003). Les enjeux de la despatialisation pour le management humain. *Revue Interventions Économiques*, 34, 1-20. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomique.680>
- Taskin, L., & Tremblay, D-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? *Gestion*, 35(1), 88-96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>
- Taskin, L., & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse: enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses Universitaires de Louvain, coll. e-Management. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2078/19073>
- Tremblay, D-G. (2020). Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19. *Revue Organisations & Territoires*, 29(2), 159-162. Retrieved from <http://www.telug.ca/aruc-gats>

Tremblay, D-G., Chevrier, C., & Di Loreto, M. (2006). Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? *Revue Interventions Économiques*, 34, 1-25.
<https://doi.org/10.4000/interventioneconomiques.689>

Partie 2 : Quels sont les effets de l'autonomie dans la pratique du télétravail sur le bien-être des travailleurs ?

Table des matières

1.	Introduction.....	41
2.	Le télétravail	43
2.1.	Le télétravail et ses différentes formes	45
2.2.	Le télétravail et ses avantages pour le télétravailleur	46
2.3.	Le télétravail et ses inconvénients pour le télétravailleur.....	48
2.4.	L'existence d'un paradoxe entre les avantages et inconvénients du télétravail ...	49
3.	L'autonomie.....	51
3.1.	Le concept de l'autonomie.....	51
3.2.	L'autonomie au travail et ses différentes facettes.....	52
3.3.	L'autonomie dans le télétravail	52
3.4.	Les effets positifs de l'autonomie sur le télétravailleur.....	53
3.4.1.	Vie privée et professionnelle	54
3.4.2.	La modélisation théorique de la santé psychologique.....	55
3.4.3.	Les trois facettes de l'autonomie et leurs bienfaits sur le télétravailleur	59
3.5.	Les effets négatifs de l'autonomie sur le télétravailleur.....	61
3.5.1.	Le manque d'autonomie dans le travail.....	61
3.5.2.	Le surplus d'autonomie dans le travail.....	63
3.5.3.	L'isolement social	65
4.	L'autonomie et le bien-être du télétravailleur	66
5.	Conclusion	68

Quels sont les effets de l'autonomie dans la pratique du télétravail sur le bien-être des travailleurs ?

1. Introduction

Depuis son apparition dans les années 1980, le recours au télétravail n'a eu de cesse d'augmenter, et ce, de façon exponentielle (Tremblay, 2020). Le recours au télétravail par les entreprises a connu son apogée en 2021 en raison de la COVID-19 (Tremblay, 2020). Par son évolution, sa probabilité de devenir une norme d'usage et sa dimension spatio-temporelle, le télétravail est une organisation qui nous amène à étudier son impact sur l'autonomie et le bien-être des télétravailleurs.

Le premier questionnement abordé dans ce mémoire est de savoir si cette organisation permet aux travailleurs de bénéficier d'autonomie dans l'exécution de leur travail. Le deuxième questionnement, quant à lui, sera de savoir quels seront les impacts positifs et/ou négatifs que cette autonomie pourrait avoir sur le bien-être des télétravailleurs.

Le souhait de notre étude, est de démontrer par ces questionnements que le télétravail peut avoir un réel impact sur l'autonomie des travailleurs et que celle-ci a des effets tant positifs que négatifs sur leur bien-être. Pour cela, les ouvrages de Taskin et Tremblay, auteurs reconnus pour leurs études pertinentes sur le télétravail ont été principalement mobilisés.

Dans un premier temps, nos recherches seront axées sur le concept du télétravail, plus précisément sur son évolution, sa définition et ses différentes formes. Notre analyse portera par la suite sur les différents avantages et inconvénients que cette organisation de travail pourrait procurer aux télétravailleurs, et ce afin de pouvoir répondre à notre premier questionnement.

Dans un second temps, le concept de l'autonomie dans le monde du travail et ses différentes facettes seront étudiés, et ce dans le but de s'orienter sur l'autonomie que met en avant le télétravail. Notre objectif principal sera d'analyser les différents effets que pourrait procurer l'autonomie sur le bien-être des télétravailleurs. De ce fait, un intérêt particulier sera porté sur ces effets favorables et/ou néfastes.

Pour ce faire, les effets favorables que pourrait avoir l'autonomie sur la vie privée et professionnelle seront investigués, ainsi que ceux sur la santé psychologique. À cet effet, différents modèles théoriques seront mobilisés. Notre étude portera également sur les différentes facettes de l'autonomie et leurs rapports avec le bien-être des travailleurs. Ensuite, notre intérêt portera sur les effets néfastes qu'un manque d'autonomie et à l'inverse, un surplus pourrait avoir sur le bien-être.

Enfin, les points précités seront analysés afin d'émettre un constat sur les effets que l'autonomie peut avoir sur le bien-être des travailleurs en télétravail afin d'en tirer des conclusions.

2. Le télétravail

Le télétravail, organisation récente de travail pour de nombreux salariés, doit son origine au travail à domicile (Haicault, 1998, cité dans Rey et Sitnikoff, 2006). En effet, durant le 19^e et 20^e siècle, le travail à domicile ne concerne principalement que les ouvriers et les femmes, pour lesquels un partage de leur temps entre les activités professionnelles et domestiques est constant (Lallement et Scott, 1990, cité dans Rey et Sitnikoff, 2006). Le travail à domicile s'est après peu à peu transformé grâce à l'évolution des technologies de l'information, de la communication et par la nature du travail qui est devenu moins matériel (Pontier, 2014).

Pendant la deuxième révolution industrielle, la population, alors essentiellement constituée de personnes de la classe ouvrière, est amenée à se rendre dans les usines ou autres entreprises (Taskin, 2006). Le télétravail, quant à lui, amène les populations plus qualifiées à exercer leur travail en dehors des entreprises (Akyeampong, Nadwodny, Paoli & Merllié, 2001, cité dans Rey et Sitnikoff, 2006). Le télétravail engendre donc un déplacement de lieu de travail et une plus grande autonomie de la part des travailleurs (Pontier, 2014 et Taskin, 2006).

Cependant, dans les années 1980-90, le développement du télétravail est freiné par des oppositions syndicales, par le fait qu'il nécessite des technologies coûteuses et que sa mise en place demande une adaptation de l'organisation et du management (Valenduc et Vendramin, 1997, cités dans Taskin, 2003). Ce n'est qu'à partir des années 90 qu'il se développe grâce à l'évolution du monde du travail, des technologies, et des bienfaits qu'il procure aux travailleurs, aux entreprises et aux autorités publiques (Aguilera et al., 2016)

Le télétravail est une organisation de travail complexe étant donné son impact sur les entreprises et les travailleurs, ses définitions infinies et les multitudes d'activités dans lesquelles il pourrait être présent (Pontier, 2014).

En effet, de nombreuses définitions existent dans la littérature consultée. Cependant, celle apportée par Thierry Burton a retenu notre attention. En effet, notre attention a été retenue par le fait que la majorité des sources ne mettent en évidence que l'aspect du travail réalisé dans un autre endroit que le lieu habituel de travail.

Elle paraît la plus complète puisqu'il définit le télétravail comme « une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique » (Burton, 1994, cité dans Taskin, 2003, p. 82). Il précise aussi que le travail s'effectue à distance et que cet endroit est différent de celui dans lequel le travail est effectué habituellement. De ce fait, il est impossible pour la hiérarchie d'être présente physiquement

pour contrôler la prestation de travail de ses travailleurs. Il termine sa définition en précisant que les différents outils informatiques et de communication permettent d'effectuer le travail.

Dans cette définition, notre intérêt porte sur le fait que pour Thierry Burton, le travail s'effectue à distance et ne permet pas de micromanager pour la hiérarchie. Par micromanager, nous entendons le fait que la hiérarchie ne pourra ni surveiller de près le travail accompli par ses travailleurs, ni apporter ses critiques sur le travail. Ce qui permet de supposer que les travailleurs devront faire preuve d'une certaine autonomie dans l'exécution de leur travail. L'autonomie est un concept important dans notre travail de recherche, c'est pour cette raison qu'il sera développé ultérieurement à partir du chapitre 3.

La notion de télétravail reste cependant confuse selon Aguilera *et al.* (2016) et insuffisante selon Pontier (2014) malgré les nombreuses définitions rencontrées lors de nos recherches dans la littérature. Cette confusion est expliquée par le caractère polymorphe que peut revêtir le télétravail, et ce, par les différents groupes de travailleurs concernés, les différents contextes organisationnels et les différentes raisons pour lesquelles l'entreprise pourrait opter pour le télétravail (Taskin et Vendramin, 2004).

Une des raisons principales qui peut pousser l'entreprise à mettre en place le télétravail est sa volonté d'améliorer la qualité de vie au travail et le bien-être de ses travailleurs (Dumas & Ruiller, 2013). Comme expliqué par Craipeau (2010, cité dans Dumas et Ruiller, 2013), le télétravail permet d'apporter un soutien organisationnel aux travailleurs et ce par une conciliation entre les exigences de l'entreprise et le bien-être des travailleurs. De plus, le télétravail peut être mis en place, tout comme d'autres organisations du travail, lorsque les entreprises souhaitent faire véhiculer davantage leurs propres valeurs, telles que la responsabilisation, l'autonomie, l'autocontrôle et la confiance (Bailey et Kurland, 2002, cités dans Devos et Taskin, 2005).

Depuis avril 2020, la pandémie COVID-19 oblige les travailleurs si leur type d'activité le permet de télétravailler. Le télétravail n'est plus un souhait de l'entreprise ou du travailleur, il devient une organisation de travail qui leur est infligée. Dans la prochaine section, il est pertinent d'étudier les différentes formes que le télétravail pourrait revêtir et que les organisations pourraient choisir de mettre en place.

2.1. Le télétravail et ses différentes formes

D'après Dumas et Ruiller (2013), tous les types d'emplois ne sont pas concernés par le télétravail. Il est mis en place par l'entreprise seulement si le résultat du travail effectué par le travailleur peut être mesuré et qu'il ne nécessite pas de relation entretenue entre le travailleur, ses collègues, sa hiérarchie et des personnes externes (Dumas et Ruiller, 2013). Plusieurs façons d'effectuer du télétravail existent et peuvent être répertoriées selon différents critères comme le soulignent Pontier (2014) et Taskin (2003).

Le premier des critères retenus est le lieu de travail, qui est différent selon que le télétravailleur est mobile, travaille dans un bureau satellite, ou travaille à domicile. Le télétravail mobile et dans un bureau satellite s'exerce en dehors de l'organisation, contrairement au télétravail à domicile, qui s'exerce en partie ou en totalité au domicile du travailleur.

Notre intérêt portera sur le télétravail à domicile, étant donné son évolution ces dernières années et la pandémie de COVID-19 en 2020 qui contraint de travailler à domicile. Son évolution est permise par l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de communication (TIC) telle que connues aujourd'hui (Tremblay et al., 2006). Étant donné la distance géographique, sans ces différents outils de communication et de partage d'information, la hiérarchie perdrait totalement son pouvoir de contrôle sur ses travailleurs (Dumas et Ruiller, 2013).

Comme étudié par Taskin (2003), un spécialiste dans ce domaine par ses nombreuses études sur le télétravail, cette organisation de travail consiste à devoir gérer l'espace et le temps de travail. En effet, elle agit sur les travailleurs dans leur rapport au travail et leur autonomie en est davantage sollicitée. Du fait que l'activité est exercée à distance, la responsabilité face à la gestion de l'espace et du temps de travail incombera aux travailleurs (Devos et Taskin, 2005).

Comme expliqué par Tremblay *et al.* (2006), il faut différencier le télétravail à domicile avec le travail à domicile. En effet, ce dernier vise des salariés qui effectuent un travail dit « à la pièce » ou un mode de travail bien particulier comme les vendeurs à domicile faisant du télémarketing.

Le deuxième critère est la fréquence, celle-ci peut être permanente, alternée ou occasionnelle (Taskin, 2003). Le nombre de jours par semaine que le travailleur preste à distance peut également varier et certains même peuvent télétravailler à temps plein (Tremblay et al., 2006).

Enfin, le dernier critère est le statut, qui peut être salarié ou indépendant (Taskin, 2003). La distinction entre le statut de salarié et d'indépendant résulte du fait que certains salariés souhaitent davantage d'indépendance dans l'exécution de leur fonction. En effet, ces derniers utilisent à bon escient leurs connaissances et leurs relations pour devenir indépendants. Par indépendant, nous entendons un représentant de commerce chargé de clientèle par exemple, qui a pour activité principale la recherche de nouveaux clients et le développement de sa notoriété.

Le degré d'autonomie de l'indépendant est élevé du fait de ses connaissances du métier. Il est également élevé étant donné qu'il est son propre patron dans la façon de gérer ses activités et par un contrôle du travail qui est orienté sur les résultats effectués par sa hiérarchie. Pour le télétravailleur indépendant, son autonomie lui permettra d'accéder plus facilement au télétravail (Pontier, 2004).

Le statut de salarié permet, quant à lui, de regrouper davantage de types d'emplois, pouvant être effectués dans divers lieux sous la subordination d'un employeur (Pontier, 2004). Contrairement à l'indépendant, le salarié bénéficie de tout autant d'autonomie, seulement il se doit de devoir respecter des tâches bien définies au préalable. Quant au contrôle, il est effectué sur les résultats à l'aide des outils d'information et de communication mis à disposition par son employeur. Toutefois, la différence entre les deux statuts reste mince (Pontier, 2004).

Après avoir parcouru le concept du télétravail et ses différentes formes, notre attention portera sur les effets positifs et négatifs que pourrait avoir le télétravail sur les travailleurs. Vendramin (2005, cité dans Dumas et Ruiller, 2013), met en garde sur le fait que le télétravail est une forme d'organisation du travail qui est bénéfique, mais pas sans risques. Les bénéfices qu'offre cette organisation au niveau sociétale sont néanmoins discutés par les chercheurs (Aguilera, 2019).

2.2. Le télétravail et ses avantages pour le télétravailleur

Dans un premier temps, les différents avantages de manière générale que procure le télétravail pour les travailleurs sans se concentrer principalement sur leur bien-être seront étudiés. De nombreux experts affirment que le télétravail n'offre que des avantages aux travailleurs

(Greenworking, 2012, cité dans Dumas et Ruiller, 2013). Notre analyse dans ce chapitre permettra de savoir si tel est bien le cas.

Selon nos recherches dans la littérature, il apparaît de façon récurrente que l'autonomie quant à la manière dont les télétravailleurs peuvent exécuter leur travail s'avère être un des avantages les plus relevés (Dumas et Ruiller, 2013 ; Planchard et Velagic, 2020 ; Tavares, 2017 ; Tremblay et al., 2006). En effet, les travailleurs trouvent dans cette organisation de travail une certaine liberté et souplesse. Cela leur permet de jouir d'une gestion autonome de leur temps de travail et de bénéficier d'un horaire de travail beaucoup plus souple (Greenworking, 2012, cité dans Dumas & Ruiller, 2013 et Tremblay et al., 2006).

Néanmoins, le télétravail regroupe bien d'autres avantages, comme la réduction du temps de transport puisqu'il n'est plus nécessaire de se déplacer pour se rendre au travail. Cela permet également de réduire les frais de transport et de repas pour le travailleur (Tremblay et al., 2006). Il s'avère également que le télétravail permet aux travailleurs d'être davantage concentrés et productifs (Dumas et Ruiller, 2013 ; Tavares, 2017).

Un des avantages souvent cités, c'est un meilleur équilibre pour les télétravailleurs entre leur vie privée et professionnelle (Dumas et Ruiller, 2013 ; Tavares, 2017). Une étude menée par Tremblay *et al.* (2006) montre que le fait de télétravailler permet de consacrer davantage de temps à sa famille et à ses proches en dehors des heures de travail. La liberté d'organisation que le télétravail offre permet d'effectuer quelques tâches ménagères ou courses durant la journée, ce qui permet une meilleure répartition du temps pour les télétravailleurs.

Par contraste, les effets positifs du télétravail sur la santé quant à eux sont encore peu connus. Planchard et Velagic (2020) supposent que le télétravail peut avoir un effet bénéfique sur les problèmes de santé. En effet, comme cela a été évoqué précédemment, le télétravail permet de réduire les déplacements. Cette réduction peut entraîner moins de fatigue, de stress, de risque d'avoir un accident sur la route et peut permettre une meilleure conciliation entre la vie privée et professionnelle. Toutefois, le télétravail apporte également la possibilité de faire travailler des personnes atteintes d'un handicap, de favoriser une meilleure concentration et productivité et de donner l'occasion à ces personnes de bénéficier d'une plus grande autonomie.

Selon une étude menée par Tremblay *et al.* (2006), dans laquelle il était demandé à des télétravailleurs de classer par ordre d'importance les avantages que procure le télétravail, est repris le fait de pouvoir faire preuve d'une plus grande efficacité et concentration. Dans un

second temps, ils indiquent pouvoir faire des économies au niveau du temps de transport et d'avoir davantage d'indépendance et de liberté. Ils remontent également le fait de pouvoir faire preuve de plus de flexibilité au niveau de l'organisation du travail, de bénéficier d'une meilleure conciliation entre vie privée et professionnelle et d'une réduction des coûts. L'autonomie dans l'exécution des tâches, la conciliation des activités privées et professionnelles ne viennent cependant qu'en dernier plan.

2.3. Le télétravail et ses inconvénients pour le télétravailleur

Dans notre analyse au point précédent, est démontré que la pratique du télétravail apporte de nombreux avantages aux travailleurs. Néanmoins, comme indiqué par Vendramin (2005, cité dans Dumas et Ruiller, 2013), cette organisation de travail n'est pas sans risques pour les travailleurs. En effet, de nombreux documents dans la littérature permettent de se rendre compte que les risques sont multiples et différents selon la forme de télétravail mise en place par l'entreprise. En effet, le télétravail pourrait engendrer des risques psychosociaux chez les travailleurs, tel que le burn-out ou du stress (Tavares, 2017). De plus, selon le modèle théorique de Allen, Renn et Griffeth (2003, cités dans Planchard et Velagic, 2020), il pourrait impacter leur qualité de vie et leurs relations au travail ainsi que leur équilibre entre leur vie privée et professionnelle (Dumas et Ruiller, 2013 ; Planchard et Velagic 2020 ; Tavares, 2017).

Metzger et Cleach (2004, cité dans Dumas et Ruiller, 2013) affirment par exemple que le télétravail empiète de 10 à 20% sur les heures de bureau conventionnelles et qu'il provoque une diminution des temps morts dus à une réduction au niveau des transports et autres temps d'attente que les travailleurs peuvent avoir dans leur journée de travail. Le télétravail allonge leurs heures de travail et crée un sentiment de manque de temps pour effectuer l'ensemble des tâches qui leur sont demandées.

En effet, des témoignages reflètent que les travailleurs peuvent avoir l'impression de travailler trop, surtout les cadres et le personnel plus qualifié (Tavares, 2017 ; Tremblay et al., 2006). Un temps de travail qui peut être rapidement déstructuré et amener une difficulté à établir une frontière entre leur vie professionnelle et privée selon Felstead et Jewson (2000, cités dans Tremblay et al., 2006).

À côté de cela, un inconvénient qui se révèle être important est l'isolement social que peut créer le télétravail. Cela en raison d'une réduction des rapports sociaux entre les travailleurs et leurs collègues due à la distance géographique que le télétravail impose. Les personnes en télétravail sont davantage amenées à travailler seules, surtout si elles télétravaillent à temps plein (Tavares, 2017 ; Tremblay, 2001). Selon Tremblay (2001), contrairement aux hommes, les femmes considèrent le fait de ne plus côtoyer régulièrement leurs collègues comme un des inconvénients les plus importants.

Dans un second temps, étant donné que le télétravail peut limiter l'accès aux ressources de l'entreprise comme les formations, cela peut restreindre l'évolution de carrière, augmenter le stress chez certains télétravailleurs, voir même faire perdre leur esprit d'équipe (Dumas et Ruiller, 2013 ; Tavares, 2017 ; Tremblay et al., 2006). Une étude menée par Christensen (1987, cité dans Tremblay et al., 2006) montre que le télétravail à domicile peut augmenter les conflits entre le travail et la famille par la présence de matériel dédié au travail.

En revanche, Tremblay (2003 a, b ; 2002) et Felstead et Jewson (2000, cités dans Tremblay et al. 2006), contestent cette étude puisque pour eux ces conflits ne sont présents que durant le temps d'adaptation au télétravail à domicile. Il est constaté cependant lors de nos recherches que l'autonomie n'est jamais citée parmi les différents inconvénients.

2.4. L'existence d'un paradoxe entre les avantages et inconvénients du télétravail

Les différents avantages que le télétravail peut offrir ainsi que les inconvénients que celui-ci peut engendrer mènent cependant à des paradoxes. Le premier, selon Largier (2001), c'est qu'il y existe une contradiction entre les avantages et inconvénients du télétravail. En effet, pour Largier (2001), ce dernier revêt un caractère positif par la possibilité dont disposent les travailleurs à pouvoir aménager leur temps de travail et leur espace afin de pouvoir répondre à leurs besoins et leurs aléas. Ce qui, pour lui, est paradoxal puisque cela amène également à un isolement social. Cet isolement social peut amener les travailleurs à être en concurrence entre eux, et ainsi permettre à une nouvelle forme d'aliénation d'apparaître.

Autre paradoxe expliqué par Planchard et Velagic (2020), est celui de la charge de travail qui est ressenti par les travailleurs. En effet, il explique qu'une étude américaine réalisée en 2016 affirme que si le télétravail est pratiqué de façon modérée, qu'il permet de diminuer le stress

et les symptômes anxiodépressifs et qu'il peut se révéler être bénéfique pour la santé des travailleurs. Une réduction de la consommation d'alcool et de tabac est par exemple constatée (Planchard et Velagic, 2020). Néanmoins, l'augmentation du temps de travail engendré par le fait de télétravailler peut empiéter la vie privée et avoir un impact négatif sur les relations sociales (Planchard et Velagic, 2020).

En effet, Tremblay *et al.* (2006) rejoignent Planchard et Velagic (2020), en expliquant la présence d'un paradoxe réel entre le temps de travail et le temps consacré à la famille, aux proches, aux collègues ou encore à soi-même. Ils expliquent également qu'il y a un risque d'empiètement du télétravail sur la sphère privée, et ce malgré la souplesse au niveau du temps que celui-ci offre. Effectivement, ce n'est pas le temps dégagé par le télétravail qui pousse les travailleurs à davantage consacrer de temps à des activités physiques ou sociales.

Un autre paradoxe relevé par Tremblay *et al.*, (2006), est que le télétravail peut être tant bénéfique pour l'équilibre entre la vie privée et professionnelle des travailleurs, que néfaste. En effet, il peut empiéter sur la vie privée et rendre les frontières entre la vie privée et professionnelle confuses. Dans le cadre de notre questionnement, parmi les différents avantages que confère le télétravail aux travailleurs, l'autonomie est retenue.

3. L'autonomie

Le concept d'autonomie peut avoir une multitude de sens différents (Rullac, 2010). Notre premier intérêt sera de contextualiser l'autonomie dans le travail de manière générale. Notre second, sera de contextualiser cette autonomie lors de la mise en place du télétravail.

3.1. Le concept de l'autonomie

Dans un premier temps, définissons ce que représente l'autonomie dans le travail. En retenant, la définition apportée par Rullac (2010), l'autonomie est « la capacité à gérer ses propres dépendances (physiques, psychiques, sociales), dans le cadre d'une socialisation » (Rullac, 2010, p.3).

Pour Breugh (1999, cité dans Rousseau, 2006), l'autonomie au travail est la marge de décisions accordée par son entreprise dont les travailleurs disposeraient dans l'exécution de leur travail. Chanlat (2003, cité dans Pontier, 2014), donne une définition similaire. Pour lui, l'autonomie est la possibilité pour les travailleurs dans l'exécution de leurs tâches d'être maître de leurs propres décisions et pouvoir faire face à des situations inattendues (Pontier, 2014). L'autonomie est également un besoin fondamental, car elle permet à chaque individu de se sentir maître de ses propres actions et de répondre à ses propres valeurs (Forest et al., 2010).

Néanmoins, selon Tremblay (2001), il n'est pas évident de préciser avec exactitude en quoi consiste le concept de l'autonomie. Elle fait part du fait qu'il est compliqué d'apporter une définition exacte et qu'il est important de porter notre attention au degré d'autonomie dont disposent les individus. Par degré d'autonomie, Tremblay entend le mode de prise de décision, c'est-à-dire la marge de manœuvre de décisions dont disposent les individus. Au plus cette marge est grande, au plus le degré d'autonomie est élevé.

Après avoir défini le concept de l'autonomie dans cette section, il est intéressant d'étudier les différentes facettes que peut contenir l'autonomie dans le travail. Celles-ci étant donné leur importance seront abordées dans le chapitre sur les effets positifs de l'autonomie sur le télétravailleur.

3.2. L'autonomie au travail et ses différentes facettes

D'après les travaux réalisés par Breugh (1985 ; 1989 ; 1999 ; Breugh et Becker, 1987, cité dans Rousseau, 2006), l'autonomie présente dans le travail a trois facettes bien distinguées. Ces trois facettes sont l'autonomie procédurale, l'autonomie temporelle et l'autonomie face aux critères (Rousseau et al., 2006).

Premièrement, l'autonomie procédurale consiste à permettre aux travailleurs de décider des méthodes et des pratiques pour effectuer leur travail au quotidien. Ils bénéficient d'un degré d'autonomie relativement important dans la manière dont ils vont exécuter leurs tâches.

Deuxièmement, l'autonomie temporelle, quant à elle repose plutôt sur la liberté dont les travailleurs disposent pour déterminer le moment ou la fréquence durant lequel ou lesquelles ils effectueront leurs tâches.

Enfin, l'autonomie face aux critères est celle, qui correspond à la marge de manœuvre dont les travailleurs peuvent bénéficier dans le choix ou la modification des critères qui leur permettront d'apporter des indicateurs sur leur niveau de performance (Rousseau et al., 2006). Nous nous y intéressons davantage dans le chapitre 3.3.3 étant donné l'impact que ces trois facettes peuvent avoir sur le bien-être des travailleurs.

Dans notre démarche, il est pertinent d'analyser le concept de l'autonomie dans sa généralité. En effet, il s'agit d'un concept qui est important dans le cadre de notre travail. Ce qui nous a amenés dans la prochaine section à nous intéresser à l'autonomie pouvant être présente dans le télétravail.

3.3. L'autonomie dans le télétravail

Comme expliqué par Bailey et Kurland (2002, cités dans Devos et Taskin, 2005), le télétravail est souvent implémenté dans des entreprises qui souhaitent véhiculer leurs valeurs dont principalement celle de l'autonomie. Il est constaté que la mise en place du télétravail permet d'apporter divers avantages aux travailleurs. Un de ces avantages consiste en la possibilité d'accroître leur autonomie, même si lors de nos lectures cet avantage est perçu par les télétravailleurs comme étant moins important (Dumas et Ruiller, 2013 ; Tremblay et al., 2006).

Premièrement, l'autonomie s'accroît par le fait que le télétravail impose une distance géographique entre les travailleurs, leur hiérarchie et leurs collègues. Deuxièmement, parce que télétravailler permet aux travailleurs d'organiser selon leur convenance leur temps de travail et leurs tâches et ce en choisissant également la façon dont ils vont les exécuter. Enfin, l'autonomie dans le télétravail offre la possibilité aux travailleurs de fixer librement leurs objectifs et la façon dont ils vont pouvoir les atteindre (Pontier, 2014).

De plus, il faut savoir que l'autonomie fait partie d'un des besoins fondamentaux pour les individus. Lorsque ce besoin d'autonomie s'avère être satisfait, les personnes auront la sensation de pouvoir faire preuve de liberté dans la manière d'exécuter leurs tâches, et libre de pouvoir faire part de ce qu'elles pensent en partageant leurs idées. L'autonomie leur permettra de rester eux-mêmes.

De ce fait, la satisfaction au travail peut être influencée. Si en revanche, ce besoin n'est pas rencontré par les individus, cela pourra leur donner le sentiment d'être sous pression et de ne pas pouvoir faire preuve de latitude dans l'exécution de leur travail (Forest et al., 2010). Notre analyse ci-dessous portera sur les différents effets positifs et négatifs que l'autonomie pourrait avoir sur les télétravailleurs.

3.4. Les effets positifs de l'autonomie sur le télétravailleur

Notre constat est que le télétravail permet d'augmenter l'autonomie du travailleur. Toutefois, il est important dans le cadre de ce travail d'analyser s'il est réellement bénéfique pour les travailleurs de pouvoir jouir d'autonomie dans leur travail. Dans cette partie de recherche, il est opportun de s'intéresser aux bienfaits que peut apporter l'autonomie sur les télétravailleurs, et analyser si elle permet de répondre à leur bien-être.

Selon Terry et Jimmieson (1999, cités dans Rousseau, 2006), des recherches permettent d'établir un impact positif de l'autonomie sur la santé psychologique des travailleurs. En effet, comme expliqué par Rousseau *et al.* (2006) elle a un effet positif sur « l'anxiété, la dépression, la frustration, l'irritabilité et l'épuisement professionnel » que pourrait ressentir le travailleur. Rousseau *et al.* (2006) explique également dans ses recherches les façons dont l'autonomie apporte un effet positif sur la santé psychologique des travailleurs.

En effet, pour Rousseau *et al.* (2006), l'autonomie permet de s'acclimater aux conditions pouvant être rencontrées dans le monde du travail, de satisfaire un des besoins fondamentaux, et de se sentir responsable. Ils constatent également que pouvoir être maître de la façon d'exécuter ses activités et de bénéficier d'une variation au niveau des tâches peut être perçue comme une certaine reconnaissance, ce qui permet aux travailleurs de garder une image positive d'eux (Breugh, 1985 ; Daniels et Guppy, 1994, cités dans Rousseau, 2006). Il est intéressant d'orienter notre étude sur d'autres effets positifs que pourrait avoir l'autonomie sur les télétravailleurs, tel que celui par rapport à la vie privée et professionnelle.

3.4.1. Vie privée et professionnelle

Dans le chapitre 2.2., il a été constaté que le télétravail permet d'apporter un meilleur équilibre entre le travail et la vie privée. En effet, il permet aux travailleurs, par la réduction des trajets entre autres, d'être davantage disponibles pour des activités privées, de diminuer leur niveau de stress, et de pouvoir disposer d'une plus grande flexibilité au niveau de la gestion de leur temps (Dumas et Ruiller, 2013 ; Planchard et Velagic, 2020 ; Tremblay et al., 2006).

En effet, le télétravail et l'autonomie qu'il procure permet aux travailleurs de pouvoir gérer leur temps comme ils l'entendent. Cette autonomie leur donne l'opportunité d'adapter leur organisation de travail en fonction de leurs demandes personnelles et familiales et ainsi pouvoir être dans un meilleur état d'esprit (Hill, Hawkins, Ferris et Weitzman, 2001, cités dans Dumas et Ruiller, 2013 ; Thomsin, 2003). Selon Golden, Veiga et Simsek (2006, cités dans Dumas et Ruiller, 2013), le fait que les travailleurs bénéficient d'une telle autonomie dans la gestion de leur temps de travail / vie privée permet d'atténuer les conflits qui pourraient survenir dans leur travail et leur vie de famille (Dumas et Ruiller, 2013).

Vayre (2019) démontre dans son étude, que l'autonomie de pouvoir gérer et organiser ses différentes activités tant dans la vie professionnelle que privée, permet une meilleure conciliation des différents rôles que les travailleurs peuvent endossés. Ce qui leur permet de pouvoir y attribuer un ordre de priorisation.

Pour le bien-être des travailleurs, il est important qu'ils trouvent un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Néanmoins, cela va principalement dépendre du

développement de leurs propres compétences, de leur capacité à savoir planifier, ainsi qu'à savoir s'autogérer dans leurs activités et de pouvoir faire preuve d'une bonne organisation au niveau de leur temps (Greer et Payne, 2014 ; Metzger et Cléach, 2004 ; Tietze et Musson, 2005 ; Vayre et Pignault, 2014 cités dans Dumas et Ruiller, 2013 et Vayre 2019).

L'autonomie n'est donc pas seulement bénéfique pour améliorer la conciliation entre la vie privée et professionnelle. La prochaine section traite des vertus positives de l'autonomie sur la santé psychologique des télétravailleurs.

3.4.2. La modélisation théorique de la santé psychologique

Plusieurs modèles théoriques établissent un lien entre l'accroissement du degré d'autonomie et la prévention ou la réduction des problèmes psychologiques dont les travailleurs pourraient être victimes. Parmi ces modèles, sont repris « la théorie de l'action » par Frese et Zapf (1994), « demandes-contrôle de Karasek (1979), Hackman et Oldham (1976) et celui de Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson et McGrath (2004) abordés brièvement dans notre étude (Rousseau et al., 2006).

La théorie de l'action par Frese et Zapf (1994)

Pour Van Ruysseveldt et Van Dijke (2012), la théorie de l'action allemande apportée par Frese et Zapf (1994) peut montrer qu'il y a une relation négative entre l'apprentissage et la pression au travail lorsque cette pression peut s'avérer être élevée. C'est également ce que pense Taris *et al.* (2006, cités dans Van Ruysseveldt, 2010), pour eux, une charge de travail élevée peut impacter négativement l'exécution des tâches en freinant le comportement d'apprentissage des travailleurs. Ce qui va les diriger davantage vers un comportement de travail automatisé, réduisant ainsi leur autonomie (Van Ruysseveldt et Van Dijke (2012).

En effet, les travailleurs se focalisent sur la réalisation de leurs objectifs plutôt que d'adopter un comportement plus autonome, en faisant preuve de réflexion, d'exploration et d'expérimentation (Van Ruysseveldt et Van Dijke, 2012). Pour les théoriciens allemands Frese et Zapf (1994), la réalisation des objectifs doit impérativement comporter un cycle d'information en cinq étapes : la sélection des objectifs, l'orientation et la prévision, la

planification, l'action et le retour de l'information permettant de clôturer le cycle (Van Ruysseveldt, 2010).

Frese et Zapf (1994) permettent de montrer par leur théorie qu'un degré élevé d'autonomie et de variation dans l'exécution des tâches permet de favoriser l'apprentissage des travailleurs et de procurer une certaine satisfaction dans le travail (Van Ruysseveldt, 2010). Enfin, leur théorie affirme que les opportunités d'apprentissage sont bénéfiques au niveau de la fatigue psychologique et qu'elles jouent un rôle positif dans la relation entre l'autonomie et la fatigue psychologique des travailleurs (Van Ruysseveldt, 2010).

Le modèle Demandes-Autonomie du travail par Karasek et Theorell (1990)

Robert A. Karasek, est un psychologue américain qui a mis en place un instrument, connu sous le « Modèle Karasek » permettant d'évaluer les risques psychosociaux physiques ou mentaux chez les travailleurs. Il s'agit d'un modèle qui met en relation deux dimensions, d'une part la latitude décisionnelle ou autonomie et d'autre part, la demande psychologique ou l'exigence professionnelle associée à l'exécution des tâches. Par demande psychologique, Karasek fait allusion à la charge de travail et aux contraintes que peuvent rencontrer les travailleurs dans le monde du travail. La latitude décisionnelle, pour lui correspond à la liberté dont disposent les travailleurs pour effectuer leurs tâches et à leur participation au niveau des prises de décisions (Van Wassenhove, 2014).

Ce modèle permet également de constater qu'un niveau élevé d'autonomie donne la possibilité d'atténuer les effets négatifs que peuvent avoir les exigences du travail sur la santé des travailleurs. En effet, il peut aider à prévenir l'apparition de problèmes cardiovasculaires, de fortes pressions mentales ou autres problèmes de santé mentale comme le burn-out. Il permet aussi de montrer que lorsque les exigences de travail et le degré d'autonomie sont élevés, que cela a un impact positif sur le dynamisme et la motivation des travailleurs, situation appelée du « stress positif » (Van Wassenhove, 2014).

Karasek conseille d'organiser le travail de façon qu'une latitude décisionnelle élevée puisse y trouver sa place et ainsi permettre d'atténuer les éventuelles charges mentales des travailleurs. Il préconise également de ne pas apporter de modifications au niveau des exigences professionnelles étant donné le lien que celles-ci ont avec la productivité des travailleurs (Van Wassenhove, 2014).

Ce modèle, connu sous le nom de Job Strain, contient cependant une troisième dimension importante, à savoir, le soutien social. Le Job Strain tient compte quant à lui de trois caractéristiques : la demande, la contrainte et le soutien. Il est important qu'un soutien social soit présent. En effet, il va permettre aux travailleurs de faire face sans trop dépenser d'énergie pour s'adapter lorsque des situations de travail dans lesquelles des exigences professionnelles élevées et un faible degré d'autonomie se présentent. Cette dimension sera étudiée ultérieurement dans nos recherches dans la partie dédiée aux effets négatifs de l'autonomie sur les télétravailleurs (Van Wassenhove, 2014).

Le modèle de caractéristiques du travail de Hackman et Oldman (1976, 1980)

Le modèle proposé par Hackman et Oldman (1976,1980) est établi sur trois caractéristiques qui permettent de prédire l'expérience psychologique d'un travail significatif. La première, consiste en la variété des compétences, la deuxième en la distinction entre les tâches à exécuter et la dernière, en la pertinence des tâches qui sont à effectuer par les travailleurs (Carrière et Bremmer, 2011).

L'autonomie qui est octroyée aux travailleurs dans l'accomplissement de leur travail n'a pas été retenue par le modèle comme étant un antécédent d'un travail significatif (Carrière et Bremmer, 2011). Cependant d'autres études, telles que celle menée par Fried et Ferris (1987, cité dans Carrière et Bremmer, 2011), permettent de montrer qu'il y a bien un lien entre l'autonomie et un travail significatif. Morin et Isaksen (2000, 2008 cités dans Carrière et Bremmer, 2011) ajoutent que l'autonomie est la source d'un travail significatif et qu'elle permet aux travailleurs de donner un sens à leur propre travail (Carrière et Bremmer, 2011).

Pour Hackman *et al.* (1975), la présence d'autonomie est importante dans le monde du travail. En effet, sa présence permet aux travailleurs de faire face aux exigences professionnelles qui leur sont demandées, et par le fait qu'elle est une source de motivation pour atteindre les objectifs souhaités. Les trois caractéristiques composant le modèle permettent selon Hackman *et al.* (1975, cités dans Carrière et Bremmer, 2011) d'être une source de motivation dans le développement et la réussite dans le travail des travailleurs (Carrière et Bremmer, 2011). Enfin, selon Hackman *et al.* (1980, cités dans Carrière et Bremmer, 2011), ces trois caractéristiques ainsi que celle de l'autonomie, permettent par leur présence d'avoir une influence positive sur l'épuisement au travail (Carrière et Bremmer, 2011).

Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson et McGrath (2004)

Wilson *et al.* (2004) ont mis également en place un modèle afin de prévenir les risques pour la santé des travailleurs. Ce modèle, moins connu que celui de Karasek, est conçu sur le principe d'une organisation saine dans le monde du travail et d'une concentration sur le climat organisationnel. Le climat organisationnel se réfère aux différentes perceptions que les travailleurs ont sur les aspects sociaux et interpersonnels de la situation de travail dans laquelle ils se trouvent (Bronkhorst *et al.*, 2015).

Selon Bronkhorst *et al.* (2015), les recherches basées sur Wilson *et al.* (2004), montrent que le climat organisationnel comporte trois dimensions, tel que le type de leadership et de management, les relations et les comportements entre les membres d'un groupe, ainsi que la communication et la participation des personnes. En effet, la perception que les travailleurs ont de leur organisation est importante puisqu'elle peut avoir une influence sur leur perception quant au climat organisationnel. Une perception qui peut avoir un impact sur le comportement des travailleurs au travail et sur la façon d'entrevoir leur avenir au sein de leur entreprise. Enfin, cela peut avoir impact sur leur manière de s'adapter dans le cadre de leur travail, sur leur santé mentale et sur leur bien-être au travail.

Quant au climat organisationnel et la santé mentale des travailleurs, différents modèles peuvent les relier. Deux modèles ont été retenus. Le premier, celui de Kelloway et Day (2005, cité dans Wilson *et al.*, 2004) qui décrit le climat organisationnel dans un premier temps comme étant un facteur pouvant affecter négativement la santé mentale des travailleurs. Dans un second temps, il va montrer que d'autres facteurs organisationnels peuvent également l'influencer. Dans son modèle, ces facteurs sont regroupés en deux niveaux, le premier, les facteurs individuels telles que les exigences professionnelles et le deuxième, les organisationnels tel que le climat organisationnel.

Le deuxième modèle proposé par Wilson *et al.* (2004) permet de supposer la présence d'une relation indirecte entre le climat organisationnel et la santé mentale des travailleurs, et ce par des facteurs individuels tel que le choix dans l'exécution des tâches et la façon de s'adapter au travail. Ce qui fait sous-entendre que l'autonomie peut veiller à un bon climat organisationnel et donc à la santé mentale des travailleurs.

3.4.3. Les trois facettes de l'autonomie et leurs bienfaits sur le télétravailleur

Comme analysé dans notre étude, les trois facettes de l'autonomie mises en avant dans les travaux de Breugh (1985 ; 1989 ; 1999 ; Breugh et Becker, 1987, cités dans Rousseau et al., 2006) sont l'autonomie procédurale, l'autonomie temporelle et l'autonomie face aux critères. Il est reconnu qu'elles peuvent avoir un impact sur le bien-être des travailleurs (Breugh, 1985, cité dans Rousseau, 2006). En effet, elle peut contribuer à réduire la détresse psychologique puisque pouvoir bénéficier d'une certaine autonomie dans l'exécution de son travail peut apporter des effets positifs sur la santé psychologique des travailleurs (Rousseau et al., 2006).

Nous intérêt se porte à présent sur l'étude menée par Rousseau *et al.* (2006) puisqu'elle va vérifier les effets positifs et les interactions de ces trois facettes de l'autonomie au travail et du lieu de contrôle, ainsi que leur lien par rapport à la détresse psychologique (Houkes, Janssen, de Jonge et Bakker, 2003, cités dans Rousseau et al., 2006). Son étude est menée à l'aide de 249 participants dans un établissement carcéral. Ses résultats ont pu montrer que l'autonomie procédurale, celle qui permet à un individu de décider de la manière dont il va exécuter ses tâches révèle davantage un lien avec la détresse psychologique que les deux autres facettes.

En effet, contrairement aux deux autres types d'autonomie, le fait de pouvoir avoir le choix des méthodes pour exécuter son travail apporte des effets positifs sur la santé psychologique des travailleurs. Ces effets positifs peuvent s'expliquer par la possibilité qui est offerte aux travailleurs de faire face par exemple lorsque des difficultés se présentent au cours de l'exécution de leur travail. Cela peut jouer un rôle modérateur au niveau du stress, de plus qu'il est reconnu que le stress dans le monde du travail peut être néfaste pour l'état psychologique des travailleurs (Danna et Griffin, 1999 ; Grebner, Semmer et Elfering, 2005, cités dans Rousseau et al., 2006). Rousseau *et al.* (2006) confirment également que ce type d'autonomie ainsi que le lieu de contrôle apportent un effet positif sur cette détresse psychologique et permettent de mieux la prédire. Pour eux, il n'existe pas d'interaction significative entre cette autonomie et le lieu de contrôle.

Concernant l'autonomie temporelle par laquelle l'individu peut être maître du moment et de la fréquence de l'exécution de ses tâches et celle face aux critères qui lui permet d'adapter les critères d'évaluation de performance, leurs effets sur la détresse psychologique s'atténuent davantage si le lieu de contrôle est interne. Ce qui signifie qu'une faible autonomie au travail

est moins néfaste sur la santé psychologique des travailleurs disposant d'un lieu de contrôle interne.

En effet, il est constaté dans son étude qu'un lieu de contrôle externe augmente le niveau de stress des travailleurs et qu'il a donc un impact négatif sur leur santé psychologique. Selon le modèle théorique de Danna et Griffin (1999, cités dans Rousseau et al., 2006), il est important que l'autonomie puisse être présente, car sans elle, le stress au travail serait davantage présent.

En parlant de diminution du stress, le stress émotionnel a retenu notre attention. Selon Grandey (2000, cité dans Cossette, 2008), le facteur organisationnel, tel que l'autonomie peut avoir une influence importante sur la régulation des émotions des travailleurs. Il est à noter que la régulation de ces émotions est renvoyée par Silvia Krauth-Gruber (2009, p.32) « aux processus que les individus emploient pour influencer quelles émotions ils ont, quand ils les ont et comment ils les éprouvent et expriment ». Comme vu au début de ce chapitre, pour Breugh (1985), l'autonomie permet aux travailleurs de bénéficier d'une certaine liberté dans le choix de leurs activités, des méthodes de travail et sur les moments d'exécution dans le cadre de leur travail.

Des travaux empiriques permettent de montrer que pouvoir bénéficier d'une certaine autonomie dans le travail permet d'atténuer les effets négatifs qui pourraient être provoqués par les émotions et ainsi pouvoir veiller à réduire le niveau de stress dans certaines situations (Abraham, 1998, 1999a ; Morris et Feldman, 1996b, 1997 ; Grandley, Dickter et Sin, 2004 ; Grandley et al., 2004, cités dans Cossette, 2008). Dans son étude, Cossette (2008), indique que le degré d'autonomie joue un rôle important dans la régulation des différentes émotions pouvant être ressenties par les travailleurs. En effet, plus grande sera leur autonomie, au mieux les travailleurs réguleront leurs émotions. Comme souligné par Cossette (2008, p.12), « l'autonomie peut donc être considérée comme un élément protecteur pour la personne. »

Les différents effets positifs que l'autonomie peut avoir sur les travailleurs étant abordés, il est intéressant dans le cadre de ce mémoire de s'intéresser aux divers effets négatifs que celle-ci peut avoir sur les télétravailleurs.

3.5. Les effets négatifs de l'autonomie sur le télétravailleur

Dans cette partie de notre recherche, les différents effets négatifs que l'autonomie peut avoir sur le bien-être des travailleurs en télétravail seront analysés. En effet, ce mode d'organisation du travail va leur permettre de se réaliser davantage dans l'exécution de leur travail puisqu'ils vont pouvoir disposer d'une certaine liberté dans leur façon de s'autoorganiser. Cependant, cette autonomie n'est pas sans risque (Pontier, 2014).

Effectivement, selon Everaere (2006), l'autonomie fait en sorte que les travailleurs puissent s'impliquer davantage dans l'exécution de leur travail et accroître leur niveau de prise de responsabilités. Seulement pour Everaere (2006), cette implication peut s'avérer être néfaste étant donné qu'elle peut représenter une charge psychique conséquente pour les travailleurs. Les travailleurs peuvent être amenés à se retrouver dans des situations de stress lorsqu'ils se retrouvent face à des situations dans lesquelles ils seraient amenés à devoir déroger aux règles prescrites ou encore à devoir prendre des décisions et à trouver des solutions eux-mêmes (Everaere, 2006).

Il est opportun dans le cadre de ce mémoire de s'intéresser au degré d'autonomie. C'est pour cette raison que dans la prochaine section, notre intérêt se portera sur les effets négatifs que peut avoir un manque, voir l'absence d'autonomie pour les travailleurs dans l'exécution de leur travail.

3.5.1. Le manque d'autonomie dans le travail

Comme vu dans le chapitre 3.3, chaque individu doit pouvoir répondre à certains besoins fondamentaux, dont à celui d'être un minimum autonome dans son travail. Selon Dejours (1993,1998), le ressenti d'une souffrance au travail peut effectivement se présenter progressivement quand l'autonomie des travailleurs se voit être diminuée, voire même inexistante dans la réalisation de leur travail. Cette souffrance peut donc être expliquée par le fait qu'ils soient considérés comme des robots, c'est-à-dire des personnes devenues incapables de pouvoir réfléchir et d'agir comme elles le désirent (Perrenoud, 2000).

Ce sont les emplois dit d'exécution qui sont principalement concernés, puisque ceux-ci disposent malheureusement de très peu d'autonomie dans l'exécution de leur travail. En effet, il s'avère qu'un travail dit répétitif et ennuyeux, dans lequel les travailleurs disposent peu de

marge de manœuvre, de poids dans les prises de décisions ainsi que peu de liberté dans la façon de s'organiser peut avoir un impact sur la santé des travailleurs. En effet, le fait de ne pas pouvoir rencontrer la satisfaction de l'autonomie dans leur travail peut engendrer un mal-être au travail (Amiel et al., 2013).

Le modèle de Karasek et Théorell (1990), qui a été évoqué au chapitre 3.4.2, repose sur le principe d'équilibre entre les exigences professionnelles et l'autonomie. Parmi les différentes situations décrites par ce modèle, notre choix sera de retenir que les situations dans lesquelles un faible degré d'autonomie est présent étant donné que notre étude porte sur les effets négatifs qu'un manque d'autonomie peut présenter (Van Wassenhove, 2014).

Lorsque les exigences professionnelles sont faibles et que le degré d'autonomie l'est également, le travail est considéré comme « passif » (Karasek et Theorell, 1990, cités dans Van Wassenhove, 2014). Selon Van Wassenhove (2014), lorsque le travail est passif, les travailleurs peuvent rapidement s'ennuyer et par la même occasion ne plus voir leur seuil de compétences se développer, ce qui peut avoir un impact négatif sur leur santé.

En revanche, lorsque les exigences professionnelles sont élevées et que le degré d'autonomie est quant à lui faible, il est dit du travail qu'il soit tendu ou surchargé (Vézina, 2008). Pour Van Wassenhove (2014), cette situation peut amener le travailleur dans un niveau de stress relativement élevé pouvant engendrer ainsi des risques psychologiques et des développements de maladie.

Vézina (2008, p.123), rejoint Van Wassenhove (2014) sur le fait que cette situation de déséquilibre est « considérée comme la plus pathogène, tant en termes de maladies cardiovasculaires que de problèmes de santé mentale ». De plus, les travailleurs peuvent être amenés pour pouvoir évacuer la pression subie à se diriger vers des comportements néfastes pour leur santé, telle que la consommation d'alcool ou de tabac (Schnall et al., 1994, cités dans Bourbonnais et al., 1998).

Loriol (2006), reprend cette situation de déséquilibre dans un exemple. Il considère que les ouvriers qui effectuent un travail dit à la chaîne sont soumis à des exigences professionnelles très élevées et qu'ils ne bénéficient de quasi aucune autonomie dans l'exécution de leur travail. Un déséquilibre qui peut expliquer qu'ils soient plus sujets à des problèmes de santé que les cadres, qui eux contrairement aux ouvriers ont un degré d'autonomie nettement plus élevé.

D'autres études permettent de confirmer que lorsque les exigences professionnelles sont élevées et que le degré d'autonomie est faible que cela peut avoir un effet néfaste sur la santé des travailleurs. En effet, cela peut accroître les symptômes psychologiques tels que la détresse psychologique, la dépression et l'épuisement professionnel (Braun et Hollander, 1988 ; Landsbergis, 1988 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Cree et Kelloway, 1993, cité dans Bourbonnais et al.,1998).

Fin des années quatre-vingt, un troisième concept a été ajouté au modèle de Karasek et Theorell (1990), celui du soutien social. Le modèle est connu sous le nom de Job Strain et regroupe trois caractéristiques, telles que les exigences professionnelles, l'autonomie et le soutien social ayant des interactions positives et négatives entre elles (Van Wassenhove, 2014). La présence d'un soutien social est importante pour les travailleurs. Ils devront dépenser moins d'énergie lorsqu'ils seront en situation de déséquilibre, c'est-à-dire lorsque les exigences professionnelles seront élevées et que le degré d'autonomie sera faible (Van Wassenhove, 2014).

En effet, si le soutien social est faible, cela va accroître les effets négatifs qu'ont un niveau élevé d'exigences professionnelles et un faible degré d'autonomie sur la santé des travailleurs, plus précisément sur les risques cardio-vasculaires pouvant en découler (Van Wassenhove, 2014). Il a été constaté que les effets négatifs peuvent provenir d'un manque d'autonomie, analysons à présent la situation inverse, celle dans laquelle un surplus d'autonomie existe dans l'exécution du travail.

3.5.2. Le surplus d'autonomie dans le travail

Selon Lallement (2001, cité dans Devos et Taskin, 2005), le développement du télétravail peut être vecteur d'un surplus d'autonomie et donc engendrer du stress puisque les travailleurs sont davantage considérés comme responsables dans l'exécution de leur travail. Du fait de l'accroissement de leur autonomie, les travailleurs sont amenés à gérer eux-mêmes leurs compétences, leurs objectifs, leur développement, leur emploi du temps, et leur espace de travail, ce qu'ils ne faisaient pas auparavant quand ils travaillaient au sein de leur entreprise (Dumas et Ruiller, 2013). Un tel surplus d'autonomie peut augmenter la charge mentale des travailleurs et avoir un effet néfaste sur leurs conditions de travail (Gollac et

Volkoff, 1996, 2000 ; Hamon-Cholet et Rougerie, 2000 ; Fernex, 1998 ; Freyssenet, 1995, cités dans Devos et Taskin, 2005).

Pour Dumas et Ruiller (2013), l'autonomie croissante des travailleurs va les contraindre à gérer leur temps de travail, provoquant ainsi un « décalage au niveau de leurs heures de travail ». Ils entendent par-là, que les travailleurs prestent des heures au-delà de leurs heures de travail traditionnelles, ce qui peut mener à des problèmes de récupération et troubles du sommeil ainsi qu'à de la fatigue chronique (Van Hoof, Geurts, Kompier et Taris, 2006, cités dans Dumas et Ruiller, 2006).

Certains travailleurs peuvent même rentrer dans un cercle vicieux, puisqu'ils pourraient rencontrer des difficultés à différencier leurs temps de travail et vie privée (Baines et Gelder, 2002, cité dans Dumas et Ruiller, 2013). Les travailleurs ont parfois même du mal à s'arrêter de travailler. En effet, ils perdent la notion du temps, ce qui peut les rendre irritables, anxieux, isolés ou voir même se sentir coupables lorsqu'ils ne travaillent pas suffisamment (Baines et Gelder, 2002 ; Derks et Bakker, 2010 ; Mann et Holdsworth, 2003, cités dans Dumas et Ruiller, 2013).

De Schamphelire et Martinez (2006), rejoignent également ce point. Pour eux, l'autonomie n'est pas toujours évidente à gérer par les travailleurs puisqu'ils doivent trouver leur propre équilibre entre leur vie privée et professionnelle pour éviter un empiètement de leur temps de travail sur leur vie privée. Malheureusement, tous les travailleurs n'ont pas toujours les compétences requises pour pouvoir s'autodiscipliner et pouvoir faire face à cette nouvelle façon de travailler (Haicault, 1998, cité dans De Schamphelire et Martinez, 2006).

Dans le modèle Job Strain de Karasek et Théorell (1990), abordé dans le chapitre précédent, il a été constaté que le soutien social était important en cas de déséquilibre entre les exigences professionnelles et le degré d'autonomie, car celui-ci a en effet un rôle de modérateur (Van Wassenhove, 2014). Van Wassenhove (2014), fait également part, qu'un risque cardiovasculaire est plus élevé pour les travailleurs qui se trouvent dans des situations où les exigences professionnelles et le degré d'autonomie sont élevés. Il ajoute qu'il le sera davantage en cas de manque de soutien social.

Pour Vézina (2008, p.123), le soutien social peut être apporté par l'entourage proche, par les collègues et par la hiérarchie dans le milieu du travail. Elle fait part que le modèle Job Strain de Karasek et Théorell (1990) est associé « à la dépression, à la détresse psychologique, à l'épuisement professionnel et à la consommation accrue de psychotropes ».

Étant donné l'importance du soutien social, il est opportun d'analyser les effets néfastes que l'autonomie pourrait avoir sur les contacts sociaux des travailleurs.

3.5.3. L'isolement social

Comme constaté, le soutien social joue un rôle important grâce au modèle de Karasek et Théorell (1990) dans l'équilibre entre les exigences professionnelles et le degré d'autonomie du travailleur. En effet, lorsque les exigences professionnelles sont faibles et que le degré d'autonomie l'est également, le travail est considéré comme passif. C'est-à-dire que les travailleurs vont progressivement diminuer leurs différentes activités sociales, politiques, ainsi que leurs loisirs (Karasek et Théorell, 1990, cités dans Bourbonnais et al., 1998).

D'après le Conseil des affaires sociales (1990, cité dans Bourbonnais et al., 1998), cette diminution peut être néfaste pour le bien-être des travailleurs puisque cela risque de les mener vers un isolement social et ils verraient leur soutien social également diminuer. Pour les travailleurs, le soutien social est important, car comme constaté dans le chapitre précédent, il a un rôle de modérateur entre les exigences professionnelles et le degré d'autonomie.

Si celui-ci est insuffisant, il pourra amener les travailleurs à être plus vulnérable et davantage victime de problèmes psychologiques. De plus, selon Kawachi *et al.* (1998 ;1999 cités dans Bourbonnais et al., 1998), une diminution des contacts sociaux peut avoir des risques pour l'état d'esprit des travailleurs, qui peuvent développer un côté morbide, parfois même suicidaire.

4. L'autonomie et le bien-être du télétravailleur

Nos recherches se sont orientées dans un premier temps sur le concept du télétravail et il a été constaté qu'il accroît l'autonomie des travailleurs. Dans un second temps, notre intérêt s'est porté sur les impacts que cette autonomie pourrait avoir sur le bien-être des travailleurs.

Par notre travail, il a pu être mis en évidence que l'autonomie peut avoir des effets tant positifs que négatifs sur le bien-être des travailleurs, ce qui laisse sous-entendre l'existence d'un paradoxe. Premièrement, il est constaté que l'autonomie est favorable à la santé psychologique des travailleurs. Elle leur permet également de s'acclimater aux situations de travail et de satisfaire un de leurs besoins fondamentaux. Grâce à l'autonomie, ils se sentent davantage responsables et reconnus. De plus, être autonome, leur permet d'organiser leur temps de travail afin de trouver un équilibre entre leur vie privée et professionnelle.

Différents modèles théoriques, dont celui de Karasek (1979) « Demandes-contrôle », ont permis de constater que l'autonomie pouvait prévenir et réduire différents problèmes de santé. Ensuite, il a été relevé que les trois facettes que l'autonomie peut revêtir ont un impact positif sur le bien-être des travailleurs puisqu'elles permettent de réduire la détresse psychologique.

Il est considéré étant donné les bienfaits relevés que l'autonomie peut avoir sur le bien-être des travailleurs qu'il est important pour les organisations de veiller à ce qu'elle soit, au minimum, présente dans toutes fonctions de travail.

Deuxièmement, l'autonomie n'est pas sans risque pour les travailleurs, d'où le paradoxe. En effet, l'autonomie demande une certaine implication de leur part et peut s'avérer être néfaste, puisqu'elle peut devenir une charge psychique et une source de stress.

Notre étude permet de supposer qu'il est important pour les organisations qui implémentent le télétravail de veiller à ce le degré d'autonomie de leurs travailleurs soit équilibré. Notre supposition repose sur le fait qu'un manque d'autonomie peut être ressenti comme une souffrance et se transformer en mal-être. Le travail va s'avérer être ennuyeux et le seuil de développement des compétences sera restreint, ce qui est néfaste pour la santé. De plus, lorsque les exigences professionnelles sont élevées et que le niveau d'autonomie est faible, cela augmente le niveau de stress, les risques psychologiques et les développements de maladie.

Ensuite, notre supposition repose sur le fait qu'un surplus d'autonomie est tout aussi néfaste puisqu'il peut augmenter la charge mentale des travailleurs et dégrader les conditions de

travail. Les travailleurs peuvent par la même occasion rencontrer des difficultés à différencier leur temps de travail et vie privée, voir même restreindre leurs contacts sociaux.

Notre étude a permis de se rendre compte qu'être autonome dans son travail dépend du travailleur, par le développement de ses propres compétences, de sa capacité à savoir planifier, à savoir s'auto gérer et à faire preuve d'une organisation au niveau de son temps. Il se pourrait qu'il soit intéressant pour les organisations d'en tenir compte dans l'établissement du plan de formation de leurs travailleurs.

Enfin, l'étude menée dans le cadre de ce mémoire semble pertinente, dans le sens que par la pandémie de COVID-19, le nombre de télétravailleurs a fortement augmenté depuis avril 2020. Il se pourrait que le télétravail se développe davantage dans les mois et années à venir, ce qui pourrait envisager un accroissement de l'autonomie des travailleurs. Il est supposé que les organisations soient amenées à repenser leurs pratiques managériales étant donné la place que le télétravail serait voué à prendre.

5. Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de répondre à nos deux questionnements, à savoir si le télétravail permettait aux travailleurs de bénéficier d'autonomie dans leur travail et si cette autonomie avait des effets positifs et/ou négatifs sur leur bien-être.

Pour ce faire, notre intérêt s'est porté sur les différents avantages et inconvénients que pouvait procurer la mise en place du télétravail pour les travailleurs. Il a été constaté parmi les différents avantages que le télétravail octroie que les travailleurs peuvent bénéficier d'une certaine autonomie dans l'exécution du travail. L'autonomie lors de nos recherches n'a jamais été qualifiée d'inconvénient.

Dans un premier temps, il a été pertinent d'analyser l'autonomie dont disposent les travailleurs dans leur travail. C'est-à-dire la liberté et la souplesse dont ils bénéficient quant aux choix de leur organisation de travail, des méthodes de travail utilisées et de la gestion de leur temps. Les études menées par Breugh, ont permis de mettre en évidence que l'autonomie comporte trois facettes distinguant ayant des bienfaits sur les travailleurs. Il s'agit de l'autonomie procédurale, temporelle et face aux critères.

Ensuite, les effets positifs que l'autonomie pouvait avoir sur le bien-être des travailleurs ont été abordés. Lors de nos recherches dans la littérature, il est constaté que ceux-ci sont multiples. En effet, l'autonomie peut avoir un impact positif sur la santé psychologique, tel que la réduction du risque de burn-out, de l'anxiété et des frustrations. De plus, elle permet de satisfaire un des besoins fondamentaux.

Le fait que les travailleurs puissent être autonomes dans leur gestion du temps leur est bénéfique pour trouver un équilibre entre leur vie privée et professionnelle et ainsi réduire les tensions dans leur travail et leur vie de famille. Plusieurs modélisations théoriques, dont la « demandes-contrôle de Karasek (1979), ont permis de montrer que l'autonomie permet de prévenir ou de réduire les problèmes psychologiques et de santé dont les travailleurs pourraient être victimes.

Notre intérêt s'est également porté sur les effets négatifs que l'autonomie pouvait avoir sur le bien-être des travailleurs. Il était primordial dans notre travail de les analyser étant donné qu'il a été constaté que l'autonomie n'était pas sans risque pour les travailleurs. Elle peut, par l'implication qu'elle demande, représenter une charge mentale et devenir une source de stress. Dans notre analyse, il est apparu qu'un manque ou un surplus d'autonomie pouvait être rapidement néfaste pour le bien-être des travailleurs.

Notre étude a permis de constater l'existence d'un paradoxe. En effet, l'autonomie impacte positivement et négativement le bien-être des télétravailleurs. Ce paradoxe est supposé provenir de l'équilibre au niveau du degré d'autonomie et à la difficulté que certains travailleurs ont à développer leurs compétences, leur capacité à planifier, à s'auto gérer et à organiser leur temps de travail.

Enfin, étant donné l'extension que connaît le télétravail par la crise sanitaire et l'accroissement de l'autonomie des travailleurs, notre étude s'avère intéressante. Nous sommes amenés à penser qu'il serait opportun dans une recherche ultérieure d'étudier la manière dont l'équilibre du degré d'autonomie pourrait être établi.

Bibliographie

- Amiel, M-H., Godefroy, P., & Lollivier, S. (2013). Qualité de vie et bien-être vont souvent de pair. *Insee Première*, (1428). Retrieved from <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281414>
- Aguiléra, A. (2019). *Télétravail*. Retrieved from <https://fr.forumviesmobiles.org/reperes/teletravail-12887>
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, 1, 245-266. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2016-1-page-245.htm>
- Aubé, C., Morin, E., Rousseau, V. (2006). Le contrôle en milieu de travail et la détresse psychologique: le rôle de l'autonomie au travail et du lieu de contrôle. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 2(1) , 18-37.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Laliberté, D., Larocque, B., & Vézina, M. (1998). Environnement psychosocial du travail. In Institut de la statistique du Québec (Eds.), *Enquête sociale et de santé 1998*. (pp. 571-579). Retrieved from <http://www.santcom.qc.ca>
- Bremmer, N. & Carrière, J. (2011). *Les effets des caractéristiques du travail sur l'épuisement professionnel dans un contexte hospitalier et l'effet médiateur du sens du travail* (Master's thesis, Université d'Ottawa). Retrieved from <https://www.agrh.fr/assets/actes/2011bremmer-carriere.pdf>
- Bronkhorst, B.A.C., Tummers, L.G., Steijn, A.J. & Vijverberg, D. (2015). Organisatieklimaat en geestelijke gezondheid van medewerkers. *Management & Organisatie*, 2/3 (maart/juni), 63-79.
- Cossette, M. (2008). *Styles de régulation émotionnelle des employés de service : antécédents organisationnels, motivation et conséquences sur la santé psychologique*. (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/32049851>
- De Schampheleire, J., & Martinez, E. (2006). Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique. *Revue Interventions économiques*, 34, <http://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.659>

- Devos, V., & Taskin, L. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue française de gestion*, 3(3), 93-104. <https://doi.org/10.3166/rfg.156.93-104>
- Dumas, M. & Ruiller, C. (2013). *Le télétravail : un outil de conciliation vie familiale et vie professionnelle à risque ?* Paper presented at 11th Seminar M@rsouin, Saint-Malo. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00826252>
- Everaere, C. (2006). Pour une échelle de mesure de l'autonomie dans le travail. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4, 105-123. Retrieved from https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100493/8/F_1949762482_2006Vol4Num2pp105_123Everaere.pdf
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. Triandi, M. Dunnette and L. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol.4, pp. 271-340). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Forest, J., Dagenais-Desmarais, V., Crevier-Braud, L., Bergeron, E. & Girouard, S. (2010). Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. *Gestion*, 3(3), 20-26. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0020>
- Krauth-Gruber, S. (2009). La régulation des émotions. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, 4, 32-39. <http://RePS.psychologie-sociale.org/>
- Largier, A. (2001). Le télétravail : Trois projets pour un même objet. *Réseaux*, 2(2), 201-229. <https://doi.org/>
- Loriol, M. (2006). Autonomie, reconnaissance et stress. *Revue Projet*, 2(2), 79-84. <https://doi.org/10.3917/pro.291.0079>
- Perrenoud, P. (2000). L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle forme ? *Cahier pédagogique*, (384), 14-19.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(1), 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
- Rullac, S. (2010). « Autonomie », in Stéphane RULLAC, Laurent OTT (dir.) *Dictionnaire pratique du travail social*, Paris, Dunod, p.3.

- Sitnikoff, F., & Rey, C. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Interventions Economiques*, 34, 1-21. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomique.697>
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1(1), 81-94. <https://doi.org/10.3917/rpve.421.0081>
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards Economiques*, 37, 1-14.
- Tavares, A-I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Thomsin, L. (2003). Le télétravail, une réponse à la demande de mobilités spatio-temporelle dans la gestion du quotidien des populations actives et de leurs familles. *Interventions Economiques*, 31, 1-18. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.932>
- Tremblay, D.G (2020). Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19. *Revue Organisations & Territoires*, 29(2), 159-162. Retrieved from <http://www.telug.ca/aruc-gats>
- Tremblay, D. G. (2001). Le télétravail: son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille. *Féminin pluriel*, 14(2), 53-82. <https://doi.org/10.7202/058143ar>
- Tremblay, D-G., Chevrier, C., & Di Loreto, M. (2006). Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Revue Interventions Economiques*, 34, 1-25. <https://doi.org/10.4000/interventioneconomiques.689>
- Van Dijke, M.H., & Van Ruysseveldt J. (2012). Wanneer bevordert en wanneer hindert werkdruk het werkplekieren. *Gedrag & Organisatie*, 25, 28-44.
- Van Ruysseveldt J. (2010). Werkplekieren, energie-uitputting en psychische vermoeidheid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26, pp. 42-58
- Van Wassenhove, W., (2014). Modèle de Karasek. In : Zawieja, Philippe et Guarnieri, Franck (coord.). *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris : Le Seuil, pp. 170-174. Retrieved from <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00975731>

- Vayre, E. (2019/1). Les incidences du télétravail sur le télétravailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Revue le travail humain*, 82, pp. 1-39. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2019-1-page-1.htm>
- Velagic, J. P. (2020, Mars). Evaluation de l'impact psychologique du télétravail. *Référence en santé au travail*, 161, pp. 49-58.
- Vendramin, P., & Taskin, L. (2004). Le télétravail, une vague silencieuse. Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité. *Presses universitaires de Louvain*. Retrieved from <https://www.i6doc.com>
- Vezina, M. (2008). La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail : nouveau défi pour la santé publique. *Santé Publique*, (hs), 121-128. <https://doi.org/10.3917/spub.080.0121>
- Wilson, M.G., DeJoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. & McGrath, A. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.

Note d'articulation

Le télétravail entre les enjeux de l'organisation et le bien-être des travailleurs : une question d'équilibre

Tables des matières

Introduction	76
Partie 1 : Le contrôle, l'autonomie et les pratiques du management remises en question lorsque le télétravail est mis en place dans les organisations.....	77
Partie 2 : L'autonomie et ses effets sur le bien-être des télétravailleurs	79
Articulation.....	80
Conclusion.....	82

Introduction

Le télétravail imposé massivement depuis avril 2020 en raison de la pandémie de la COVID-19 a bouleversé les organisations du monde entier, ainsi que le rôle du management. Cette évolution du télétravail, nous a amené au sujet de ce mémoire, à savoir les enjeux pour les organisations et le bien-être des travailleurs lorsque le télétravail est mis en place.

Dans un premier temps, notre questionnement s'est porté sur l'impact que cette organisation de travail pourrait avoir sur les modalités de contrôle, l'autonomie des travailleurs et les pratiques de management au sein des organisations.

Deuxièmement, notre intérêt s'est porté sur l'autonomie dont peuvent bénéficier les travailleurs lorsque le télétravail est mis en place et les effets que celle-ci pourrait avoir sur leur bien-être.

L'objectif de cette note d'articulation est d'établir les liens potentiels entre les deux approches de notre mémoire et de démontrer que le télétravail représente un impact pour les organisations et le bien-être des télétravailleurs. Pour permettre d'établir ces éventuels liens, il semble pertinent de mobiliser les conclusions établies faites dans chacune des parties de notre mémoire.

Partie 1 : Le contrôle, l'autonomie et les pratiques du management remises en question lorsque le télétravail est mis en place dans les organisations

L'objectif de la première partie du mémoire était de savoir si le télétravail remettait en cause le contrôle et l'autonomie des travailleurs au sein des organisations et s'il pouvait avoir un impact sur leurs pratiques du management.

Du fait de son évolution grandissante en raison de la pandémie de la COVID-19 qui a débuté en avril 2020, le télétravail est devenu une pratique courante au fil du temps (Dahmani et Elakry, 2020 ; Tremblay, 2020). Cependant, par la dimension spatio-temporelle qu'il induit, les organisations craignent de perdre le contrôle sur le travail effectué par leurs travailleurs et de voir leurs pratiques de management devenir obsolètes (Dumas et Ruiller, 2013 ; Taskin, 2006 ; Craipeau, 2010).

Notre étude a révélé qu'il est pertinent pour les organisations de revoir leurs modalités de contrôle, sans pour autant forcément devoir les renforcer. Il est constaté que les contrôles vont évoluer vers des contrôles plus qualitatifs, orientés sur les résultats et sur les comportements attendus (Deffayet, 2002, cité dans Taskin, 2006 ; Taskin et Vendramin, 2004). Les organisations envisageront selon leurs besoins de les renforcer par l'utilisation des TIC et la formalisation des tâches ou encore de les alléger par l'accroissement de l'autonomie et la responsabilisation de leurs travailleurs (Aiello et Kolb, 1995 cités dans Pontier, 2014 ; Deffayet et Harpaz, 2002 cités dans Pontier, 2014).

En effet, il est constaté que le télétravail permet de développer l'autonomie des travailleurs, voir même l'autocontrôle de leur propre travail (Chanlat, 2003 cité dans Pontier, 2014 ; Dumas et Ruiller, 2013 ; Taskin et Tremblay, 2010 ; Tremblay et al., 2006). L'autocontrôle permettrait quant à lui de diminuer la charge de supervision au niveau du management (Chanlat, 2003 ; Kurland et Baily, 1999 cités dans Pontier, 2014). Il est reconnu que les travailleurs qui peuvent bénéficier d'autonomie dans l'exécution de leur travail sont plus productifs, motivés et délivrent un travail de meilleure qualité (Dumas et Ruiller, 2013 ; Pontier, 2014 ; Tavarez, 2017).

Les pratiques de management quant à elles, se verront également remises en question. Cette situation de questionnement les fera évoluer d'un management de contrôle et de supervision vers un management d'implication et de coaching des travailleurs (Taskin et Tremblay, 2010 ; Walton, 1985, cité dans Taskin, 2006). Le management regardera entre autres à établir

davantage une relation de confiance entre eux et leurs travailleurs (Alves Cachapela, 2016 ; Taskin, 2006).

Quant à la notion de contrôle et d'autonomie, elles sont devenues davantage complémentaires et interactives par la mise en place du télétravail (Pontier, 2014). En effet, elles peuvent parfaitement coexister, même si l'une se voit augmenter et l'autre diminuer par l'adaptation des pratiques de management ou par l'autorégulation des télétravailleurs que demande la mise en place du télétravail (Taskin, 2006 ; Taskin et Tremblay, 2010).

Notre étude a permis de démontrer que le télétravail impacte fortement les organisations étant donné qu'il remet en cause leurs modalités de contrôle ainsi que leurs pratiques de management. Quant à l'autonomie des travailleurs, celle-ci s'accroît lorsque le télétravail est mis en place et interagit avec le contrôle effectué par la hiérarchie.

Partie 2 : L'autonomie et ses effets sur le bien-être des télétravailleurs

L'objectif de la seconde partie était en effet de savoir quels seraient les effets de l'autonomie sur le bien-être des télétravailleurs. Après avoir étudié le concept du télétravail et les différents avantages et inconvénients qui pouvaient découler de cette organisation de travail, l'autonomie est apparue être un avantage pour les télétravailleurs. Cependant, cette autonomie revêt avoir des différents effets sur le bien-être des télétravailleurs.

Premièrement, il a été constaté que cette notion pouvait revêtir trois facettes, à savoir l'autonomie procédurale, temporelle et face aux critères et qu'elles apportaient leurs bienfaits sur le bien-être des télétravailleurs (Breugh et Becker, 1987 cités dans Rousseau, 2006). En effet, l'autonomie se révèle être positive pour la santé psychologique des télétravailleurs (Rousseau et al., 2006). Cette dernière permettrait de réduire le risque de burn-out, l'anxiété, les frustrations et de satisfaire un des besoins fondamentaux des travailleurs (Rousseau et al., 2006). De plus, elle aurait la vertu de permettre aux télétravailleurs de trouver un équilibre entre leur vie privée et professionnelle et ainsi réduire les tensions au travail et dans la vie familiale (Dumas et Ruiller, 2013 ; Vayre 2019).

Deuxièmement, outre ses vertus, l'autonomie s'est montrée néfaste pour le bien-être des télétravailleurs. En effet, notre étude a permis de constater qu'un manque d'autonomie ou un surplus pouvait se révéler néfaste pour la santé. Lorsqu'un manque d'autonomie est constaté par les travailleurs, ils peuvent ressentir une souffrance et une insatisfaction au travail par exemple (Amiel et al., 2013 ; Perrenoud, 2000). En revanche, lorsque les travailleurs sont victimes d'un surplus d'autonomie, ils peuvent se retrouver en situation de stress ou de charge mentale élevée (Devos et Taskin, 2005).

Enfin, au cours de notre étude, l'existence d'un paradoxe a pu être démontrée. Un paradoxe qui existe par le fait que l'autonomie dans le télétravail peut être tant bénéfique que néfaste pour le bien-être des télétravailleurs, d'où la bienveillance de la maintenir en équilibre. Le télétravail influence donc le bien-être des télétravailleurs.

Articulation

Notre analyse, tant du point de vue de la gestion, que du point de vue du bien-être, permet mettre en évidence un point commun, à savoir l'impact que peut avoir le télétravail sur les organisations et sur le bien-être des travailleurs. De plus, les questionnements abordés dans le cadre de ce mémoire se révèlent être pertinents étant donné l'expansion du télétravail au sein des organisations. En effet, l'évolution du télétravail est croissante depuis ces dernières années et doit son apogée en 2021 en raison de la COVID-19. Cette évolution laisse supposer que le télétravail a de fortes probabilités de devenir une organisation de travail courante dans les mois et années à venir.

Premièrement, le télétravail a un réel impact sur les organisations de travail étant donné qu'il remet en cause les modalités de contrôle, l'autonomie des télétravailleurs et les pratiques de management. De plus, les organisations craignent par la distance physique entre la hiérarchie et les travailleurs de perdre le contrôle sur le travail effectué par ces derniers.

Deuxièmement, comme souligné, le télétravail impacte également le bien-être des télétravailleurs. En effet, il est constaté que l'autonomie dont bénéficient les télétravailleurs revêt tant des effets positifs que néfastes sur le bien-être des télétravailleurs.

Néanmoins, au-delà des impacts précités, du fait de sa dimension spatio-temporelle, le télétravail fait coexister les concepts de contrôle et d'autonomie, deux concepts importants dans notre première et deuxième partie de ce mémoire. Il est pertinent de préciser dans le cadre de cette articulation que le contrôle et l'autonomie, anciennement antagonistes, s'avèrent devenir par le télétravail complémentaires, interactifs et nécessaires dans les relations managériales.

Notre étude laisse supposer l'existence d'une corrélation négative entre ces deux concepts. Une corrélation négative qui peut être expliquée par le fait que si le contrôle augmente, l'autonomie diminue et inversement. L'autonomie et le contrôle dépendent de l'évolution des pratiques de management. En effet, un management qui renforcerait ses modalités de contrôle véhiculerait un manque de reconnaissance de l'autonomie envers ses télétravailleurs. Cependant, un manque d'autonomie, comme constaté dans la deuxième partie de notre mémoire peut se révéler être néfaste pour le bien-être des travailleurs.

A l'inverse, lorsque les modalités de contrôle viendraient à diminuer, un surplus d'autonomie pourrait être constaté. Ce surplus, comme étudié est tout autant néfaste qu'un manque

d'autonomie pour le bien-être des télétravailleurs. Cette corrélation négative fait sous-entendre l'enjeu pour les organisations. En effet, d'une part, cet enjeu sera de mettre en place des modalités de contrôle adéquates et d'adapter les pratiques de management en vue d'obtenir les résultats souhaités. D'autre part, il sera de veiller à maintenir un équilibre au niveau du degré de l'autonomie des télétravailleurs afin de s'assurer de leur bien-être. Un double enjeu semble exister pour les organisations.

Cependant, outre la corrélation négative, notre étude laisse supposer également l'existence d'une corrélation positive entre le contrôle et l'autonomie. Cette corrélation positive pourrait être expliquée, d'une part, par le télétravail qui va remettre en cause les modalités de contrôle et les pratiques de management des organisations, ce qui peut leur être bénéfique pour atteindre leurs objectifs. En effet, les pratiques de management vont évoluer vers davantage d'implication et de coaching des travailleurs, ainsi que vers des contrôles qualitatifs, orientés sur les résultats. Cette remise en question est supposée permettre aux organisations de veiller à leur bien-être et à leur pérennité.

De plus, ces deux concepts corréleront également par l'accroissement de l'autonomie que le télétravail implique et qui va permettre aux télétravailleurs de répondre à l'un de leurs besoins fondamentaux. Si le besoin d'autonomie est rencontré dans l'exécution de leur travail, les travailleurs seront davantage productifs, motivés et fourniront un travail de qualité. Cet accroissement de productivité, de motivation et de qualité dans le travail, apparaît être bénéfique pour les organisations. Il semblerait que la corrélation positive puisse être démontrée par le fait que le contrôle et l'autonomie pourraient représenter une certaine source de bien-être tant pour les organisations que pour les télétravailleurs.

Pour conclure, notre articulation laisse apparaître un réel lien entre les deux sujets traités. En effet, un lien existe entre la partie une et deux par l'impact que le télétravail a sur les organisations et le bien-être des travailleurs et la coexistence du contrôle et de l'autonomie dans cette organisation de travail. Elle amène à des questionnements ultérieurs, à savoir qu'il pourrait être intéressant d'aborder l'enjeu pour les organisations de maintenir un équilibre entre leurs modalités de contrôle et l'autonomie de leurs travailleurs.

Conclusion

Le télétravail est une organisation de travail qui a un réel impact sur les organisations. En effet, elle va remettre en question le contrôle, l'autonomie et les pratiques de management. Deuxièmement, elle est reconnue pour augmenter l'autonomie des télétravailleurs. Cependant, il a été constaté que cette autonomie a des effets positifs et négatifs sur leur bien-être.

Cette note d'articulation qui a été réalisée sur base de la comparaison de nos deux analyses a permis de mettre en évidence un point commun dans ce mémoire, à savoir l'impact du télétravail sur les organisations et sur le bien-être des télétravailleurs. Cette comparaison a fait apparaître également l'existence de deux corrélations.

D'une part, une corrélation négative étant donné que la notion de contrôle et d'autonomie, même si elles coexistent peuvent diminuer l'une par rapport à l'autre et inversement.

D'autre part, une corrélation positive se présente, par le fait que le contrôle peut être bénéfique pour les organisations pour atteindre leurs objectifs et que l'autonomie peut l'être pour le bien-être des télétravailleurs.

Enfin, comme abordé dans notre articulation, il serait pertinent d'élargir lors de recherches ultérieures, les enjeux pour les organisations quant au maintien de l'équilibre du contrôle et de l'autonomie lorsque le télétravail est mis en place. Une autre étude pertinente pourrait être réalisée sur les préliminaires de la mise en place du télétravail, par rapport aux modalités de contrôle et aux pratiques de management.

Bibliographie

- Alves Cachapela, L. (2015-2016). Le télétravail. Confiance et autocontrôle : alternative ou partenaires du contrôle à distance ? (Master's thesis, Université de Liège). Retrieved from <http://hdl.handle.net/2268.2/1280>
- Amiel, M-H., Godefroy, P., & Lollivier, S. (2013). Qualité de vie et bien-être vont souvent de pair. *Insee Première*, (1428). Retrieved from <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281414>
- Craipeau, S. (2010). Télétravail : le travail fluide. *Quaderni*, 71, 107-120. <http://dx.doi.org/10.4000/quaderni.534>
- Dahmani, A. & Elakry, E. (2020). La COVID-19 un accélérateur du télétravail pour les entreprises. *Revue Internationales des Sciences de Gestion*, 3(4), 329-349. Retrieved from <http://www.revue-isg.com>
- Devos, V., & Taskin, L. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue française de gestion*, 3(3), 93-104. <https://doi.org/10.3166/rfg.156.93-104>
- Dumas, M. & Ruiller, C. (2013). *Le télétravail : un outil de conciliation vie familiale et vie professionnelle à risque ?* Paper presented at 11th Seminar M@rsouin, Saint-Malo. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00826252>
- Perrenoud, P. (2000). L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle forme ? *Cahier pédagogique*, (384), 14-19.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(1), 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
- Aubé, C., Morin, E., Rousseau, V. (2006). Le contrôle en milieu de travail et la détresse psychologique: le rôle de l'autonomie au travail et du lieu de contrôle. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 2(1), 18-37.
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards Economiques*, 37, 1-14.
- Taskin, L., & Tremblay, D-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? *Gestion*, 35(1), 88-96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>
- Taskin, L., & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse: enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses Universitaires de Louvain, coll. e-Management. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2078/19073>

- Tavares, A-I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tremblay, D-G. (2020). Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19. *Revue Organisations & Territoires*, 29(2), 159-162. Retrieved from <http://www.telug.ca/aruc-gats>
- Tremblay, D-G., Chevrier, C., & Di Loreto, M. (2006). Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Revue Interventions Économiques*, 34, 1-25. <https://doi.org/10.4000/interventioneconomiques.689>
- Vayre, E. (2019/1). Les incidences du télétravail sur le télétravailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Revue le travail humain*, 82, pp. 1-39. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2019-1-page-1.htm>

