



**HAL**  
open science

# Télétravail et confinement. Etude exploratoire des effets du télétravail sur les régulations sociales

Stéphane Bellini, Damien de Carvalho

## ► To cite this version:

Stéphane Bellini, Damien de Carvalho. Télétravail et confinement. Etude exploratoire des effets du télétravail sur les régulations sociales. AGRH 2020 - Vers une approche inclusive de la GRH, Mar 2021, Tours (en ligne), France. hal-03191376

**HAL Id: hal-03191376**

**<https://hal.science/hal-03191376>**

Submitted on 7 Apr 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## Télétravail et confinement. Etude exploratoire des effets du télétravail sur les régulations sociales

Auteur(s) : Stéphane BELLINI et Damien De CARVALHO

Affiliation(s) : CEREGE - IAE de Poitiers – Université de Poitiers

Coordonnées :

Stéphane BELLINI : [stephane.bellini@univ-poitiers.fr](mailto:stephane.bellini@univ-poitiers.fr)

Damien DE CARVALHO : [dc.damien@hotmail.fr](mailto:dc.damien@hotmail.fr)

Résumé :

Cette recherche a été lancée au tout début du confinement, le 17 mars 2020. Le développement à la hâte du télétravail à grande échelle a ébranlé les règles de fonctionnement habituelles. Nous avons alors cherché à mieux comprendre la manière avec laquelle les régulations opéraient dans la mise en œuvre du télétravail. Nos résultats montrent deux axes de différenciation parmi les processus de régulation à l'œuvre au sein des organisations. Le premier distingue les organisations selon le niveau de rupture ou de continuité par rapport à leurs modes de gestion antérieurs. Le second différencie le critère majeur de régulation du télétravail, aboutissant à des règles de fonctionnement : soit les régulations opèrent par la technologie du travail à distance, soit elles sont induites par les objectifs opérationnels.

La proposition de typologie ouvre la voie à une réflexion sur la variété des processus de régulation à l'œuvre. Si le confinement révèle immédiatement l'inadaptation des règles de contrôle au nouveau contexte, les réactions sont très variées, favorisant soit des ajustements collectifs du registre de la régulation conjointe ou encore une reconstitution quasi-instantanément de formes de régulations de contrôle adaptées.

## **Télétravail et confinement**

### **Étude exploratoire des effets du télétravail sur les régulations sociales**

France, mars 2020. Chacun se remémore l'enchaînement des événements : les cas de personnes atteinte d'une maladie virale se développent en ce mois de printemps. Il s'agit du Covid-19, une maladie encore connue des seuls spécialistes trois mois auparavant. Les situations de l'Italie puis de la région Grand Est de la France sont scrutées de près par les médias, qui relaient quotidiennement le décompte macabre des morts. Le jeudi 12 mars, le président de la République annonce la fermeture des écoles, collèges, lycées et universités à compter du lundi 16 mars. Le vendredi 13 mars, les rencontres publiques de plus de 100 personnes sont interdites. Le samedi 14 mars, le premier ministre ordonne à 20 heures la fermeture des cafés et restaurants le jour-même, à minuit. Le lundi 16 mars à 20 heures, le président de la République décide ce qui semblait inéluctable : une sévère restriction d'activités, ce qui sera ensuite nommé un confinement, avec prise d'effet le lendemain à midi. Cette crise sanitaire d'une ampleur inédite et d'une dramaturgie extraordinaire a bouleversé le quotidien de millions de personnes à l'échelle nationale. Elle a également entraîné une brutale modification de la vie professionnelle de millions de salariés, contraignant certains à l'inactivité professionnelle, renforçant l'intensité de la mobilisation des soignants auprès des malades, sollicitant d'autres encore pour l'approvisionnement de la chaîne alimentaire et demandant enfin à certains de modifier leurs pratiques de travail et à adopter le télétravail. C'est à cette dernière catégorie de personnes que nous nous intéressons dans ce papier.

La crise sanitaire a en effet nécessité de déployer massivement le télétravail, sans anticipation ni préparation. Un sondage Odoxa, paru le 9 avril 2020, estime que le nombre de télétravailleurs est passé d'1,7 million à 8 millions durant le confinement. Ce mode de travail n'est pas nouveau. Il est « *considéré comme emblématique des transformations qui touchent le monde du travail depuis le milieu des années 1990* » (Vayre, 2019) et s'est développé récemment en France sous l'effet d'un environnement juridique favorable (ordonnance dite Macron de 2017). Des travaux sur ses effets sur les organisations et sur les salariés (Vayre, 2019) mais aussi sur les équilibres à trouver pour un développement profitable à tous (Devos et Taskin, 2005) ont déjà été menés. Nous en ferons une restitution dans la première partie. Mais la pratique restait encore, osons-le dire, confinée à une faible partie de la population. *Quid* de son développement à si grande échelle et dans la précipitation ? Nous avons lancé dès le début du confinement, une recherche sur le sujet. Plus spécialement, nous nous sommes attachés à mieux comprendre la manière avec laquelle les régulations opéraient dans la mise en œuvre du télétravail, entre solutions bricolées sur place et définition de procédures. Pour traiter cette problématique, le cadre de la théorie de la régulation sociale (TRS) de Reynaud offre un cadre éclairant à cet égard ; nous le présenterons dans une deuxième partie. Nous nous situons clairement dans une démarche exploratoire et ce travail revendique une visée compréhensive. Notre dispositif méthodologique, à la fois rendu possible et contraint par le confinement, nous a amené à conduire des entretiens semi-directifs auprès d'une dizaine d'organisations, parties-prenantes dans la régulation. Nous avons sollicité des Directeurs des Systèmes d'Information (DSI), des Directeurs des Ressources Humaines (DRH), des managers et des télétravailleurs précisément dans un but exploratoire consistant à multiplier les points de vue sur les régulations en cours lors du déploiement du télétravail. Nous détaillons notre méthodologie dans la troisième partie.

Nous identifions dans la quatrième partie trois stades de développement du télétravail : d'abord son lancement sous la contrainte des événements puis l'apprentissage d'un nouveau

mode de fonctionnement dans les premiers jours puis des ajustements progressifs. Cet exposé en trois stades permet de distinguer des différences nettes entre les modes de régulation, ce qui nous permet dans la cinquième partie de dresser une typologie des modes de construction de la régulation, en fonction de deux axes. Le premier permet de distinguer les organisations selon le niveau de rupture ou de continuité par rapport à leurs régulations antérieures. Le second différencie le critère majeur de régulation du télétravail, aboutissant à des règles de fonctionnement : soit les régulations opèrent par la technologie du travail à distance, soit elles sont induites des objectifs opérationnels.

Cette recherche exploratoire interroge le processus de régulation et plus spécifiquement le rôle que les outils du travail à distance y jouent. Enfin, elle invite à de multiples prolongements, notamment sur les enseignements de ce déploiement sur les organisations dans l'urgence de la crise.

## 1. LE TELETRAVAIL

### 1.1. La caducité des distinctions habituelles

En définissant le télétravail comme « *une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à l'extérieur des locaux de l'employeur et faisant usage des technologies de l'information et de la communication* » (Korte et Wyne, 1996) énoncent deux critères communs aux définitions les plus répandues : le lieu d'exercice du travail et le recours aux technologies de l'information et de la communication.

Mais cette définition recouvre des pratiques hétérogènes, que Devos et Taskin vont s'efforcer en 2005 de distinguer grâce à trois critères : fréquence (occasionnelle régulière, conjoncturelle, extensive), temporalité (traditionnelle, sur le temps de travail, ou non-traditionnelle, hors temps de travail, soir et/ou week-end) et cadre institutionnel (télétravail formel, par exemple encadré par un accord ou un contrat, ou informel). Comme pour d'autres domaines, la crise sanitaire a bouleversé ces critères de distinction pertinents dans des fonctionnements normaux. Elle a en effet assigné des millions de salariés à un télétravail permanent, en principe sur le temps de travail et sans nécessairement avoir eu le temps de formaliser des accords.

La crise sanitaire a également balayé les contraintes juridiques s'imposant pour le télétravail. En effet, même si l'ordonnance de 2017, relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, dite ordonnance Macron, simplifie la mise en place du télétravail, ne requérant plus obligatoirement un avenant au contrat de travail, il restait tout de même nécessaire d'établir un accord (collectif ou individuel) ou une charte définissant les conditions du télétravail.

Enfin, la crise sanitaire a considérablement augmenté le nombre de télétravailleurs. Alors qu'une étude récente évalue à 11% la proportion de cadres pratiquant le télétravail au moins une fois par semaine (Hallépée & Mauroux, 2019), ces données doivent être reconsidérées le temps de la crise sanitaire.

A la hâte, le télétravail s'est en effet déployé, tout simplement pour pouvoir maintenir une activité professionnelle. Sa généralisation brutale a confronté les télétravailleurs à ses effets déjà identifiés, mais qu'il faut aussi reconsidérer à l'aune de cette situation exceptionnelle.

## 1.2. La remise en cause d'acquis de recherches antérieures

De nombreuses études ont identifié les effets positifs et négatifs du télétravail. Mais là aussi, elles se fondaient sur un fonctionnement dit habituel. Les questions que posent le télétravail en situations ordinaires ont été submergées par la recherche en urgence de solutions de survie ; les bienfaits et limites habituelles n'ont pas eu le temps d'être exposées quand son développement à grande échelle s'est réalisé en quelques heures.

Les questions du possible sentiment d'isolement des télétravailleurs vis-à-vis de leurs collègues (Taskin & Devos, 2005 ; Bailey & Kurland, 2002), de la « *culpabilité intériorisée* » (Vayre, 2019) se posent dans la comparaison entre les télétravailleurs et les salariés sur site. Hormis dans l'alimentation, ces questions perdent de leur pertinence quand plus aucun ne se trouve sur site.

De plus, tout comme la possibilité d'une meilleure concentration (Vayre, 2019), l'effet positif couramment repéré de la « *meilleure articulation entre vie personnelle et professionnelle* » (Fernandez et al, 2014), mérite d'être profondément questionné quand la conciliation des contraintes familiales et des contraintes professionnelles s'est trouvée être précisément une difficulté du télétravail.

Enfin, ni la question de la productivité potentiellement accrue par le télétravail (Sánchez et al, 2009), ni celle de l'efficacité au travail, pourtant étudiée en temps ordinaire (Tremblay et al, 2006), n'ont motivé le développement de ce mode de travail à distance.

Aussi intéressante soit l'analyse des effets du télétravail à un niveau individuel, la particularité du contexte du confinement est telle qu'elle restera un épisode sorti de l'ordinaire. Pour ces raisons, notre recherche n'a pas porté sur le vécu du télétravail mais sur sa mise en place.

## 1.3. L'inorganisation du télétravail

La situation d'urgence qui a déclenché le développement du télétravail n'a pas permis de réfléchir aux conditions de sa mise en œuvre, ce que plusieurs travaux avaient relevé comme un point important : « *afin d'optimiser les effets bénéfiques de cette innovation aussi bien pour l'employeur que pour l'employé, ce projet de flexibilité du travail doit s'intégrer avant tout dans la structure et la culture de l'entreprise* » (Walrave, 2010). Or, dans le cas présent, il s'est imposé comme une réaction à une situation de crise et, quand bien même il existait déjà, son déploiement à grande échelle n'avait pas été réfléchi et anticipé.

En particulier, les télétravailleurs n'ont été ni sélectionnés ni préparés, et ne se sont pas préparés eux-mêmes à l'exercice d'un mode de travail requérant autonomie. Vayre indique pourtant que « *le télétravail engendre des conséquences positives en termes d'équilibres de vie et d'enrichissement mutuel entre le travail et le hors travail seulement si les télétravailleurs développent des compétences en termes de planification et d'auto-gestion des activités professionnelles (fixation d'objectifs à atteindre, identification et hiérarchisation des tâches à accomplir, anticipation des plages horaires et structuration de la journée de télétravail) et de mise en œuvre d'une organisation temporelle rigoureuse des activités* » (Vayre, 2019).

En outre, les impacts sur la charge de travail et l'éventuelle surcharge cognitive (Metzger et Cléach, 2010) n'ont pu être sérieusement évalués, les prévisions d'évolution d'activité étant elles-mêmes inconnues au moment du confinement.

L'impréparation de ce déploiement, aussi compréhensible soit-elle, contribue à accentuer les tensions du travail à distance, bien repérées par plusieurs auteurs.

## 1.4. L'exacerbation de tensions inhérentes au télétravail

Si la conciliation entre vie privée et vie professionnelle est parfois perçue comme un point positif du télétravail (voir infra), elle est aussi vue comme un de ses points de tension fondamentaux. *Les télétravailleurs ont « [...] des difficultés à contenir et ne pas se laisser envahir par le travail, tout comme ils considèrent que l'intrication spatio-temporelle des activités professionnelles et personnelles au domicile perturbe leur accomplissement »* notent (Taskin & Devos, 2005). Le contexte du confinement de mars et avril 2020 charge cette citation d'un poids supplémentaire tant la conjugaison des charges familiales ou personnelles est devenue une difficulté, popularisée dans de nombreux messages ou scènes plus ou moins improvisées et diffusées sur les réseaux sociaux. Le confinement général a accentué à l'extrême le brouillage de la frontière entre vie personnelle et professionnelle (Hallépée & Mauroux, 2019), imposant la coexistence entre l'une et l'autre.

Il a également interdit les ajustements spontanés entre pairs ou avec le management, eux-mêmes facilités par l'unité de lieu que constitue le travail ordinaire, amenant ainsi les néo-télétravailleurs à reconstituer une nécessaire coordination dans le télétravail déjà repérée. Vayre relève en effet que les télétravailleurs développent des stratégies afin « *de maintenir un contact fréquent et régulier avec leurs supérieurs, leurs collègues ou leurs clients et se montrer réactifs à leurs sollicitations* » (2019). Plus globalement, ce sont les relations étroites et ambiguës entre autonomie et contrôle qu'ont expérimenté des milliers de télétravailleurs (Leclercq-Vandelannoitte, 2013), dans toutes les variations possibles de contrôle (définition stricte des tâches visant à éviter tout débordement du périmètre habituel, rédaction de modes opératoires, contrôle *a posteriori*...), mais avec la particularité d'une impréparation des formes de contrôle à si grande échelle.

Le recours aux technologies de l'information illustre la tension entre l'autonomie et le contrôle. A la fois source d'autonomie, il peut aussi être un outil de contrôle, qu'on peut voir comme un « *symbole d'un maintien des chaînes hiérarchiques au-delà même des frontières de l'entreprise* » (Leclercq-Vandelannoitte, 2013), y compris dans la définition des canaux ou outils de travail à distance. Cependant, le caractère totalement inédit et d'une ampleur inégalée de la situation ont provoqué un sous-dimensionnement des serveurs et ont souvent dépassé les possibilités de mise à disposition d'outils et de connexions sécurisées. Des espaces d'autonomie peu observés, y compris dans le choix des outils informatiques, se sont ouverts, avec des équilibres entre autonomie et contrôle à construire en situation.

Alors que la crise sanitaire a accéléré brutalement le recours au télétravail, remettant en cause les résultats de certains travaux, elle ne les annule pas totalement. Au contraire, les tensions apparues dans son développement en situation ordinaire sont exacerbées par les circonstances exceptionnelles de la crise sanitaire. Nous souhaitons observer comment le télétravail se régule dans un tel contexte, notamment sur l'usage des outils du télétravail et la coordination entre acteurs à distance.

Ainsi notre problématique nécessite de recourir à un cadre explicatif de la construction des règles, que nous présentons dans la section suivante.

## 2. LA REGULATION

La théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997), est adaptée à notre objectif de recherche puisqu'elle vise précisément à étudier les processus par lesquels s'établissent des règles par lesquelles s'organise le monde social. La régulation de contrôle représente, en principe, une régulation imposée par la hiérarchie ou ce que l'auteur appelle « *les détenteurs du pouvoir*

*formel* » pour réguler le travail des groupes exécutants (1997). Elle est par essence imposée aux autres acteurs du système social. De nombreux auteurs ont montré l'inefficacité de ces injonctions, règles et autres prescriptions à normaliser les comportements et ont même signalé la capacité des acteurs à s'échapper à l'emprise normative pour reconfigurer des règles de travail propres aux collectifs de terrain (Bernoux, 1981 ; De Terssac, 1992 ; Crozier et Friedberg, 1977). Aux régulations de contrôle répondent des régulations autonomes. Elles soulignent que : « *l'acteur social ne se laisse jamais totalement emprisonner dans des cadres de dépendance* » (De Terssac, 2003). Alors que Reynaud parle de « *concurrence* » entre les deux régulations faisant référence à la source de chacune d'entre elles, formelle et informelle (1988), Favereau évoque une certaine complémentarité entre les deux régulations « *la régulation de contrôle inclut des failles et des lacunes dans la coordination, que les régulations autonomes vont combler en inventant des solutions efficaces* » (2003).

Reynaud étudie le processus permettant d'aboutir, par la négociation et/ou des formes de conflit, à un ensemble de règles finalement acceptées de part et d'autre. Il s'agit de la régulation conjointe, que Reynaud définit comme « *une rencontre entre deux régulations* » (1988). La régulation conjointe implique alors « *l'élaboration de super-règles, sans supprimer forcément les oppositions entre les sources de régulation, mais en tenant compte des préoccupations et des intérêts de chacun* » (Bréchet, 2008, p. 20). Ainsi, la régulation conjointe repose sur « *le réalisme et la concession réciproque et sur une part de contrainte* » (Reynaud, 1988, p. 371). Finalement, la régulation conjointe n'annule ni le contrôle, ni la prescription ; elle est une prescription acceptée car élaborée collectivement. De Terssac précise cependant que « *parler de régulations sociales, ce n'est pas postuler que les acteurs trouveront harmonieusement des compromis acceptables et respectés ; c'est au contraire, affirmer la différence de rationalité* » (2003). Le système, alors en perpétuelle construction autour (et par) les individus, permet la création de différentes visions de la règle et ainsi, la discuter. En ce sens, les régulations sociales imposent une exploration du comportement des acteurs dans l'activité elle-même, ainsi qu'une analyse des acteurs au moment où celle-ci se déroule.

La TRS est susceptible d'éclairer les ajustements qui ont suivi la décision du confinement car elle propose un cadre compréhensif au processus de co-construction et d'ajustements de règles au fil de l'eau, non anticipées pour être appliquée à grande échelle ; les modalités d'usage des outils du travail à distance, les modes de contrôle du travail et les modes de coordination requise par un travail éclaté en autant de lieux que de domiciles des salariés. Elle a connu des développements récents signalant le rôle d'« *artefacts médiateurs* » des outils du travail à distance (Clergeau et Pihel, 2010).

### **3. METHODOLOGIE**

Les connaissances établies sur le télétravail dans un contexte de travail ordinaire sont mises à mal par le contexte extraordinaire, au sens premier du terme, qu'est le confinement. Notre problématique vise à comprendre dans ce contexte le processus de régulation du télétravail. La démarche exploratoire de cette recherche requiert d'abord de contacter des entreprises mettant en place le télétravail, sans priorité sectorielle mais avec l'exclusion du secteur de la santé pour ne pas surcharger les acteurs de nos requêtes. Elle légitime ensuite la sollicitation d'acteurs d'organisations dont la taille nécessite la mise en place de règles de fonctionnement, quand bien même le périmètre de la recherche est plus étroit que l'organisation dans son ensemble, portant parfois sur un site ou un de ses départements. Nous avons fixé un seuil d'effectif à 50 salariés dans ce but. L'exploration nous conduit enfin à obtenir le témoignage de parties-prenantes de la régulation, occupant des places différentes. Nous avons donc

interrogé des Directeurs des Systèmes d'Information (DSI), des Directeurs ou Responsables des Ressources Humaines (DRH ou RRH), dont nous pensions qu'ils avaient un rôle dans la régulation du télétravail. Nous avons également conduit des entretiens avec des télétravailleurs, en position d'appliquer mais aussi de discuter voire de co-construire les nouvelles règles de fonctionnement.

Le confinement a contraint notre propre dispositif méthodologique, imposant des entretiens à distance et interdisant la visite d'entreprise, nous obligeant à composer avec les événements. Mais il a aussi provoqué un intérêt de la part de nos interlocuteurs. Il s'est donc agi de « *saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances* », dans la veine d'un opportunisme méthodique (Girin, 1989).

En l'occurrence, nous avons saisi dans ces circonstances l'opportunité de conduire des entretiens à distance dans une dizaine d'organisations, en obtenant à trois reprises la possibilité de doubler les points d'entrée dans une même organisation. Le tableau 1 présente les organisations étudiées. Ces entretiens se sont étalés sur environ trois semaines, du 20 mars à la mi-avril 2020.

*Tableau 1 – Présentation des organisations étudiées*

<b>Nom</b>	<b>Activité</b>	<b>Fonction interrogée</b>	<b>Effectifs</b>
Val de Seine	Conseil départemental	RRH + SI	4 500
Neurochir	Conception et vente de matériel neurochirurgical	DSI + DRH	450
Coffee Malin	Distribution de café	Télétravailleuse RH	530
Distrigaz	Distribution d'énergie	Manager RH	Groupe : 12000
Modulaud	Construction industrielle de bâtiments	DSI - Codir	1600
Norails	Transport ferroviaire	Manager RH – Codir + DRH groupe	130 000
BSS	Cabinet comptable	Dirigeant associé	Cabinet : 40 Groupe de 1400
Recrut'	Réseau d'agence d'intérim	Responsable recrutement	Agence : 13 Groupe : 3700
MUZAN	Grande distribution	Chargé de recrutement	300 000

Nous avons cherché à exploiter au mieux cette opportunité en appuyant nos entretiens semi-directifs sur un guide d'entretien et en faisant porter l'échange sur des faits et des pratiques. L'exploitation de nos treize entretiens s'est effectuée sur la base d'une grille classant les données selon la trame du guide d'entretien.

Le guide d'entretien est composé de plusieurs thèmes : données de contexte (caractéristiques de l'organisation, historique du télétravail), chronologie de la mise en place du télétravail (réaction à l'annonce du confinement, mesures mises en place, mode de communication de ces mesures, nombre de télétravailleurs concernés), outils mobilisés (repérage des outils, application et plateforme, avec une attention sur la création spontanée d'outils, usages des outils de travail à distance), modes de coordination (répartition du travail, fréquence et contenu des échanges sur les difficultés) et de contrôle (modalités du suivi de l'activité, contrôle du temps de travail, gestion de la sécurité informatique) et place de l'informel



(initiatives en vue de garder un lien entre salariés, nature des échanges informels, soutien organisationnel).

La chronologie de la recherche a suivi celle du confinement, avec son déclenchement à son annonce et une organisation rapide, nous amenant à investir fortement l'accès au terrain. De manière à organiser une distance réflexive avec le terrain et à maintenir une réflexion à la fois sur le design général de la recherche et sur les premiers résultats, nous avons souhaité organiser une instance de contrôle (Girin, 1989), composée d'enseignants-chercheurs expérimentés.

#### 4. TROIS STADES DE DEPLOIEMENT DU TELETRAVAIL A L'ANNONCE DU CONFINEMENT

Toutes les organisations ont fait face au même enchaînement des événements, rappelé en introduction. Dans les heures qui ont suivi l'annonce du confinement, s'est en effet déployé le télétravail à grande échelle, d'abord sous la contrainte des événements, ce qui a ensuite donné lieu à l'apprentissage d'un nouveau mode de fonctionnement puis à des ajustements progressifs. L'exposé des pratiques de développement du télétravail à travers cette chronologie en trois stades de déploiement, permet de percevoir assez nettement des différences dont nous discuterons dans la section suivante.

Toutes les organisations n'étaient pas préparées de la même manière à un tel déploiement, certaines y ayant déjà recours partiellement (Distrigaz, Département du Val de Seine, Norails) et d'autres pas du tout (Coffee Malin, Modulaud, Recrut'). Pour autant, nous le verrons, l'historique du télétravail n'est pas à lui seul un élément explicatif des modes de réaction.

##### 4.1. Un lancement sous la contrainte des événements

Dans le contexte particulier du confinement, nous identifions trois stades de déploiement du télétravail, étant entendu que ce déploiement avait vocation à être provisoire, même son terme était indéfini.

Le mardi 17 mars, l'annonce du confinement donne lieu à des adaptations immédiates s'exprimant de manière très nette. Certaines solutions sont prises **dans la plus grande improvisation**, signifiant un passage en mode débrouille éloigné des pratiques antérieures et avec un **affaiblissement voire une abolition des règles, y compris des règles de sécurité informatique**.

Par exemple, chez Coffee Malin, certains salariés sont partis avec du matériel sous le bras. *« Non, seulement les ordis, après on pouvait récupérer... moi j'ai un collègue qui a pris une imprimante dans le bureau d'un membre du comité de direction pour pouvoir avoir une imprimante chez lui »* témoigne une télétravailleuse.

Chez Muzan, un outil de travail à distance, la suite Google, est tout de suite choisie par l'équipe RH, sans contrôle de la DSI, et accessible depuis les ordinateurs portables personnels des salariés, là encore sans mesure de sécurité particulière

D'autres sont bien plus marquées **par une volonté de réguler le passage en télétravail**, dès les premières heures. Chez Distrigaz' par exemple, le manager RH signale que les salariés *« ont été dotés d'écrans supplémentaires, ils ont été dotés de micros portables, de clés pour se connecter à distance sur le réseau de Distrigaz' pour pouvoir travailler. Une charte, travail à distance, télétravail a été signée entre les RH et des salariés qui ont opté pour »*.

Le cas le plus emblématique de ce souci de garder le contrôle en situation de crise est Modulaud, dont le DSI évalue immédiatement le nombre de télétravailleurs soutenable par

les serveurs de l'entreprise, ce qui conduit le comité de direction à limiter à 100 le nombre de télétravailleurs, en normalisant les modes d'accès aux données informatiques de l'entreprise.

## 4.2. L'apprentissage d'un nouveau mode de travail

Les premiers jours de télétravail sont l'occasion de roder le fonctionnement. Cela peut se concrétiser par **le développement de nouveaux outils**.

Chez Muzan la mise en place d'un tableau de suivi des besoins de recrutement des supermarchés, déposé sur un *drive* sert de pivot à la coordination des équipes. La solution de visio-conférence Teams a été installée chez Norails, comme dans beaucoup d'organisations interrogées, avec la particularité de proposer des tutoriels pour en favoriser l'apprentissage. Le développement massif du télétravail au Conseil départemental du Val de Seine entraîne la saturation du réseau et provoque un besoin de coordination des heures de connexion (« *on reçoit des mails nous disant de ne pas nous connecter, et sans connexion on ne peut pas travailler* » - RRH). Dans ce cas la technologie modère l'activité à distance.

On assiste aussi à la **reconstitution de fonctionnements antérieurs**. Chez BSS, deux permanences permettent au client de déposer des documents puis un associé « [...] *prend ces documents en main et fait la tournée du petit facteur et qui va chez chacun des collaborateurs déposer les documents ce qui nous permet [...] d'alimenter tous nos collaborateurs en quasi permanence* ». Chez Recrut' les pauses-café deviennent virtuelles afin de reconstituer des moments conviviaux antérieurs « *notre directeur de secteur qui a créé un autre groupe pour faire une pause-café tous les matins à 10h, tout le monde se connecte sur ce groupe et tout le monde communique un peu ce qu'il veut* ». Enfin, chez Modulaud, le « *tour de bureaux du matin* » est remplacé par un mail matinal de salutation et la fréquence des réunions est maintenue.

## 4.3. Les ajustements d'un fonctionnement au statut provisoire

Passés les premiers jours, le fonctionnement s'ajuste encore, notamment **en fonction de l'activité**, moins forte dans certains cas (Recrut', distrigaz) ou encore intense (BSS, Muzan).

Chez Recrut' les points sont moins longs et moins fréquents, mais deviennent alors essentiels : « *On n'a pas l'habitude de connaître des périodes de creux comme ça. [...] Tous les lundis, on fait chacune un point sur nos dossiers [...] Ces points ils se sont ralentis, on a toujours un point par semaine mais ils sont beaucoup plus rapides à faire, finalement on va plus parler de ce qui peut potentiellement aboutir que de ce qui n'avance pas ou de ce qui a été annulé à cause de la crise* ».

A l'inverse, au sein de Muzan et BSS les points sont plus nombreux qu'en temps habituel, comme l'exprime son responsable « *Moi je fais trois retours avec mes équipes par semaine, ensuite tous les jours ils ont leurs managers au téléphone. [...] c'est quasiment un mi-temps par semaine consacré à la communication [...] aujourd'hui c'est un temps qui est absolument exceptionnel* ».

**Les règles concernant le temps de travail s'énoncent** : le contrôle du temps est maintenu avec un pointage virtuel, par smartphone, comme chez Muzan où on maintient un badgeage virtuel d'entrée et de sortie et ce chaque demi-journée. Cette règle peut aussi être plus souple, se basant sur la confiance. Par exemple, dans l'entreprise Modulaud, on considère par défaut que les salariés travaillent 35 h.

**Les outils du travail à distance permettent le contrôle du temps de travail** (pointage par smartphone chez Muzan ; en se connectant à l'ordinateur le matin chez Modulaud) ou par un

contrôle du supérieur comme chez Distrigaz : « *On se connecte aux horaires de travail. C'est pas parce que tu es chez toi que tu restes en pyjama toute la journée quoi. Tu dois dans ta tête tu dois faire la même démarche que quand tu dois travailler* ». Les règles peuvent s'assouplir en se basant sur la confiance comme pour l'entreprise Recrut' : « *Je suis plus du soir que du matin donc du fait d'être chez moi est ce que je peux commencer à 9h au lieu de commencer à 8h30 et puis finir un peu plus tard. Elle [la supérieure] me dit après tu t'organises comme tu veux tant que tu fais, tant que tu respectes tes heures de travail et que t'arrives à avancer sur tes dossiers ça ne me pose pas de problème et je le contrôlerai pas* ». Il en est de même dans l'entreprise Coffee Malin où les règles sont également plus détendues : « *Globalement, je vais commencer moins tôt et je vais travailler plus lentement je trouve que si j'étais au bureau* ». Malgré la possibilité du contrôle du temps de travail par la technologie, celle-ci est peu utilisée d'après la majorité de nos interlocuteurs. La confiance est de mise. En effet, les choix opérés par les organisations étudiées au cours de ce troisième temps ne vont pas dans le sens d'un renforcement du contrôle et une remise en place des procédures. Pour illustration, le DSI de Neurochir expose les relations tendues entre le siège français et le site de production implanté aux États-Unis. Alors qu'avant le confinement, il explique avoir « *beau définir une stratégie IT quand ils ont pas envie ils ont pas envie, donc je suis obligé parfois de passer plus de temps à lutter contre des initiatives dissidentes des États-Unis* », il adopte une autre position après le confinement : « *La semaine dernière je me suis pas battu je leur ai dit ok je me bats pas en ce moment vous voulez faire votre tête de cochon faites là ils ont dit TEAMS on s'en servira pas on va mettre en place ZOOM* ».

Si la variété des modes de réaction des entreprises n'est pas une surprise, ces premiers éléments permettent de distinguer les pratiques en fonction de deux critères, que nous proposons dans la section suivante.

## **5. UNE TYPOLOGIE DES EVOLUTIONS DES REGULATIONS**

Au-delà de la diversité des pratiques, apparaissent cependant deux axes de différenciation permettant de distinguer les modalités de construction de la régulation au sein des organisations. Le premier permet de distinguer les organisations selon le niveau de rupture ou de continuité par rapport à leurs modes de gestion antérieurs. Le second différencie le critère majeur de régulation du télétravail, aboutissant à des règles de fonctionnement : soit les régulations opèrent par la technologie du travail à distance, soit elles sont induites par les objectifs opérationnels.

### **5.1. Continuité ou rupture**

Nous identifions la rupture ou la continuité en analysant l'évolution des pratiques sur quatre critères : modes de coordination, utilisation des outils du travail à distance, modalités du contrôle (notamment du temps de travail), existence d'espaces de convivialité.

Modulaud est l'exemple de la continuité puisque l'entreprise reconstitue un fonctionnement antérieur, tant sur les outils utilisés une fois le télétravail mis en place que sur les modes de coordination. De même, s'il n'y a pas d'espaces numériques particuliers pour les échanges informels, hors-travail, le DSI nous signale que ce n'est pas dans la culture de l'entreprise. A titre d'exemple, un baby-foot a été installé au siège mais, nous dit le DSI, « *personne n'y joue parce que personne n'ose y jouer* ». L'absence d'espace pensé pour la convivialité reflète ainsi le fonctionnement habituel de l'entreprise.

Inversement, la rupture peut se faire sentir par l'usage de technologies peu utilisées auparavant (Norails), par l'affaiblissement manifeste du contrôle (Neurochir), par de nouvelles formes de coordination, parfois renforcées par le travail à distance (réunion quotidienne et points bien plus fréquents qu'à l'ordinaire chez Muzan et Norails), ou encore par la volonté de créer des espaces de convivialité de manière virtuelle dont l'organisation était dépourvue initialement (groupes WhatsApp du département du Val de Seine).

## 5.2. Régulation par la technologie ou par les objectifs opérationnels

Les modes de fonctionnement du télétravail se sont rapidement installés et des règles ont émergées, légitimées par des contraintes diverses. Deux points d'appui de la régulation du télétravail ressortent particulièrement de nos entretiens.

Modulaud, déjà évoqué pour son souci de contrôle des règles de sécurité dès les premières heures du confinement est l'exemple d'une régulation par les outils technologiques, non qu'ils soient en soi des sources de régulation mais parce que les acteurs organisationnels en ont fait un critère permettant les arbitrages, que ce soit sur le nombre de télétravailleurs ou les modes d'accès aux outils du travail à distance.

Inversement, Muzan, enseigne de grande distribution, est soumise à une forte pression au moment du confinement, avec des besoins en effectif dans les supermarchés et hypermarchés que le service RH devait combler rapidement. L'objectif opérationnel prime dans ces circonstances sur l'uniformisation des outils. Rappelons que le service RH utilise un Drive et la suite Google sans avis ni contrôle du DSI.

La typologie suivante est obtenue en croisant les deux axes de différenciation présentés *supra*.

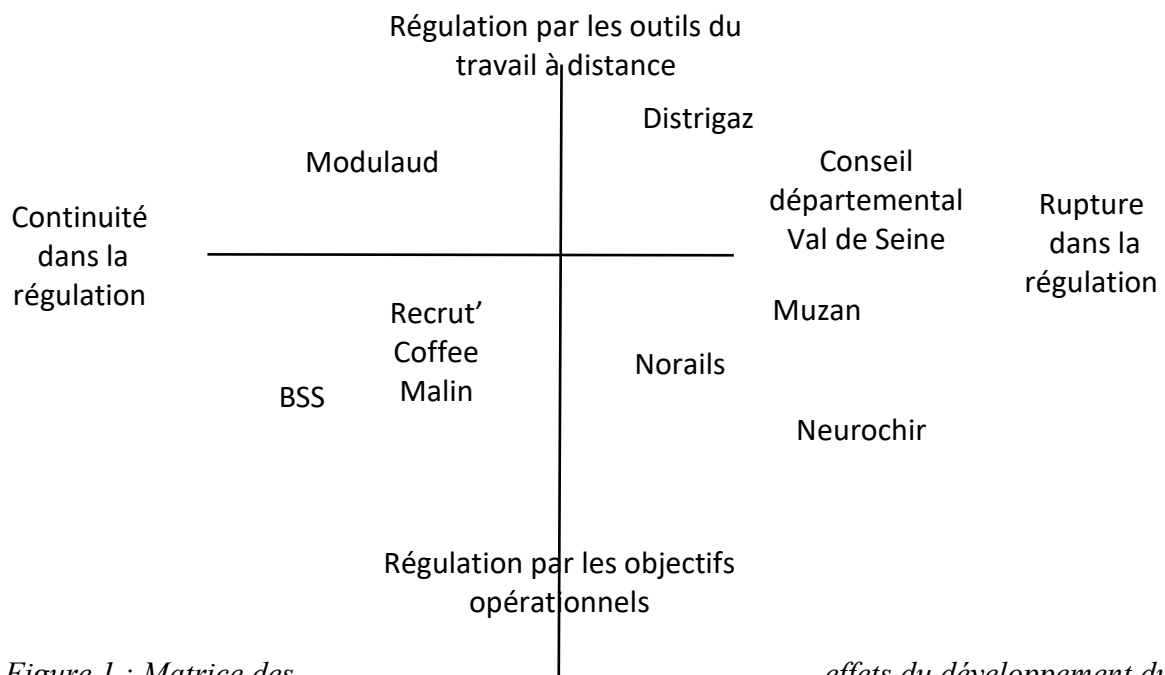


Figure 1 : Matrice des effets du développement du télétravail en raison du confinement sur les régulations

La diversité des modes de régulation est le reflet de la singularité de chaque organisation. Leurs contextes sont particuliers, qu'il s'agisse de l'historique du télétravail ou du niveau d'activité durant le confinement. Mais les régulations à l'œuvre ne sont pas totalement cadencées par ces contextes. Les acteurs organisationnels conservent des capacités

d'action, ce qui est un point de départ de la TRS (Reynaud, 1997). Nos travaux confirment également son caractère processuel : les régulations du premier jour s'ajustent au fur et à mesure de l'installation du télétravail. Cela ouvre à cet égard des perspectives pour le prolongement de cette étude après le confinement.

## **6. DES PROCESSUS DE REGULATION VARIES**

### **6.1. Inadaptation des régulations de contrôle**

L'inadaptation des régulations de contrôle lors du déclenchement du confinement est tout d'abord frappante. Alors que Favereau signale que « *la régulation de contrôle inclut des failles et des lacunes dans la coordination, que les régulations autonomes vont combler en inventant des solutions efficaces* » (2003), ces failles sont exacerbées par le caractère inédit de la situation et par la hâte du lancement du télétravail.

### **6.2. Réactions à l'inadaptation des régulations de contrôle**

Nous remarquons ensuite que cette inadaptation produit des effets différents. Dans certains cas, l'affaiblissement de la régulation de contrôle se fait au profit de bricolages collectifs, qu'il s'agisse de la constitution de modalités du travail à distance (Muzan) ou de la distribution de l'information (BSS). Ces bricolages tiennent de la régulation conjointe dans le périmètre d'une équipe de travail, tant les télétravailleurs et la hiérarchie y sont associés. Elles traduisent un consensus sur la conduite à tenir en cas de défaillance des règles habituelles, qui perdent toute pertinence dans la situation extraordinaire du confinement.

Au-delà des formes de régulation elles-mêmes, les circonstances exceptionnelles du déploiement du télétravail suscitent des niveaux de continuité ou de rupture très différents. Rappelons que nous avons utilisé quatre critères pour positionner l'organisation sur cet axe : modes de coordination, utilisation des outils du travail à distance, modalités de contrôle (notamment le contrôle du temps de travail), et place laissée à la convivialité en tant que signe d'une reconnaissance de la dimension informelle. La précipitation des débuts du télétravail a provoqué tantôt une rupture, tantôt s'est inscrit en continuité des pratiques antérieures. Ainsi, Modulaud recompose quasi-instantanément des formes de contrôle et ne propose aucun espace informel propice à des échanges conviviaux mais le DSI nous confie la cohérence de cette situation avec une organisation « *un peu martiale* ». A l'inverse, Norails est en rupture avec les modes coordination, car les échanges entre pairs y sont beaucoup plus intenses qu'auparavant tout en durant moins longtemps et les outils servant de support à la répartition de la charge de travail sont également nouveaux.

### **6.3. Rôle des outils du travail à distance dans le processus de régulation**

Enfin, nos investigations par temps de confinement soulignent l'intervention des outils du travail à distance dans le processus de régulation. La régulation sociale est entendue comme un processus de négociation entre l'instance de contrôle, détentrice du pouvoir formel ainsi que de la capacité de prescription, et le terrain, lieu de confrontation entre le travail prescrit et le travail réel. Elle intervient dans le cadre de relations interpersonnelles ou collectives (Reynaud, 1997). Or le repérage des pratiques montre que la régulation concernant la mise en place du télétravail passe par la médiation des outils du travail à distance. Nous rejoignons en ce sens Clergeau et Pihel qui en parlent comme des « *artefacts médiateurs* » de la

régulation. Les outils du travail à distance servent de points d'appui aux régulations avec ceci de particulier qu'ils sont impassibles à la colère et incorruptibles au nom d'arrangements de terrain. Les capacités de connexion du conseil départemental de Val de Seine régulent ainsi les périodes de travail de ses agents. Des plateformes collaboratives, de type *Teams*, deviennent des passages obligés avec un tempo de coordination collective dicté par les heures de réunion. Les réunions ont le même effet en présentiel, à ceci près que les échanges spontanés y sont facilités par la double unité de temps et de lieu. Les outils du travail à distance jouent donc un rôle dans les régulations sociales. Ce rôle est équivoque puisque les outils du travail à distance peuvent être porteurs de régulations autonomes, comme le montre le site de production de Neurochir, vecteur de régulations conjointes, comme l'illustre l'adoption consensuelle d'outils chez Muzan, ou encore moyen de reconstituer des régulations de contrôle, ce que beaucoup signalent comme une possibilité faiblement utilisée dans les premières semaines du confinement. La variété de ces rôles traduit la manière avec laquelle les parties-prenantes d'une régulation investissent les outils du travail à distance et intègrent leurs fonctionnalités dans le jeu de la régulation. Ce constat nous invite, avec Fomin et de Vaujany (2007), à élargir l'étude de la scène du travail en intégrant les outils du travail à distance et par conséquent à intégrer les acteurs de leur conception, de leur utilisation, et de la réglementation de leurs usages. Cela légitime l'intégration des DSI dans notre étude. Les exemples des DSI de Modulaud, actif dans la reconstitution d'une régulation de contrôle, et de Neurochir, ne cherchant pas à contrevenir aux régulations autonomes démontrent, s'il en était nécessaire, que les outils du travail à distance n'agissent pas par eux-mêmes, indépendamment de toute appropriation par les acteurs organisationnels.

## CONCLUSION

Cette recherche a été lancée au tout début du confinement. Le développement à la hâte du télétravail à grande échelle a ébranlé les règles de fonctionnement habituelles. Nous avons alors cherché à mieux comprendre la manière avec laquelle les régulations opéraient dans la mise en œuvre du télétravail, entre solutions bricolées sur place et définition de procédures. Cette problématique explique le recours à la théorie des régulations sociales (Reynaud, 1997). Notre démarche exploratoire et notre visée compréhensive a nécessité à une méthodologie qualitative, elle-même fortement contrainte par le contexte du confinement. Nos entretiens dans une dizaine d'organisations se sont ainsi réalisés à distance. Ils ont donné lieu à une analyse thématique du discours.

Cette communication, déposée un mois après son démarrage, restitue nos premières analyses. Deux axes de différenciation permettent de distinguer les processus de régulation au sein des organisations. Le premier distingue les organisations selon le niveau de rupture ou de continuité par rapport à leurs modes de gestion antérieurs. Le second différencie le critère majeur de régulation du télétravail, aboutissant à des règles de fonctionnement : soit les régulations opèrent par la technologie du travail à distance, soit elles sont induites par les objectifs opérationnels.

La proposition de typologie ouvre la voie à une réflexion sur la variété des processus de régulation à l'œuvre. Si le confinement révèle immédiatement l'inadaptation des règles de contrôle au nouveau contexte, les réactions sont très variées, favorisant soit des ajustements collectifs du registre de la régulation conjointe ou encore une reconstitution quasi-instantanément de formes de régulations de contrôle adaptées.

Cette première analyse pâtit de l'impossibilité de déplacement dans les organisations et de la richesse des signaux formels ou informels des rencontres sur site. Nous proposons une

photographie des régulations dans les premières semaines du confinement, tout en ayant conscience du caractère processuel des régulations. La poursuite de l'étude des régulations après la fin du confinement constitue un prolongement de ce travail. Les retours sur expérience de cette période inédite amèneront probablement les entreprises à les intégrer à leurs règles concernant le télétravail dans un régime ordinaire.

## BIBLIOGRAPHIE

Bailey, D., & Kurland, N. (2002). *A review of telework research : Findings, new directions, and lessons for the study of modern work*.

Bernoux P. (1981), *Un travail à soi*, Privat.

Bréchet, J.-P. (2008), « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue française de gestion*, n° 184(4), 13-34.

Clergeau, C., & Pihel, L. (2010), « Systèmes d'information, contrôle des tâches et management des activités de service. Une analyse à partir de l'exemple des centres de relation client », *Systemes d'information management*, Volume 15(3), 71-91.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

De Terssac, G. (2019). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*.

De Terssac, G. (1992), *Autonomie dans le travail*, PUF.

Devos, V., & Taskin, L. (2005), « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », *Revue française de gestion*, n°156(3), 93-104.

Favereau, O. (2003), *La théorie de la régulation sociale est-elle au centre de l'économie des conventions ?*, La Découverte.

Fernandez, V., Guillot, C., & Marraud, L. (2014). « Télétravail et « travail à distance équipé » Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *RFG*, 238.

Fomin, V., & de Vaujany, F.-X. (2007). *A New Theoretical Framework for Artifact-Mediated Regulation*, ICIS, Proceedings, 128.

Girin J. (1989), « *L'opportunisme méthodique* », Communication à la journée d'étude de la recherche-action en action et en question, AFCET, École Centrale de Paris, mars, 7p.

Hallépée, S., & Mauroux, A. (2019). *Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ?* DARES.

Korte W.B. and R. Wyne (1996), *Telework. Penetration, Potential and Practice in Europe*. European Commission, DG X\_III-8, Ios Pr Inc.

Leclercq-Vandelannoitte, A. (2013). *Travail à distance et e-management*. Dunod.

Metzger, J. L., & Cléach, O. (2019), « Le télétravail des cadres : Entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, 46, 433-450.

Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*, 3ème Edition, Armand Colin, Paris, 3ème édition.

Reynaud, J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29(1), 5-18.

Sánchez, Á. M., Pérez, M. P., Carnicer, P. de L., & Jiménez, J. V. (2009), « Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa », *M@n@gement*, Vol. 12(1), 52-79.

Taskin, L., & Gomez, P.-Y. (2015), « Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ? », *@GRH*, n° 14(1), 99-128.

Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010), « Comment gérer des télétravailleurs ? », *Gestion*, Vol. 35(1), 88-96.

Tremblay, D.-G., Chevrier, C., & Loreto, M. D. (2006), « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34.

Vayre, É. (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, Vol. 82(1), 1-39.

Walrave, M. (2010), « Comment introduire le télétravail ? », *Gestion*, Vol. 35(1), 76-87.