



HAL
open science

L'expérience du télétravail dans un hôpital public : Premiers enseignements pour la conduite du changement

Claudie Riberolles, Cathy Krohmer, Christophe Baret

► To cite this version:

Claudie Riberolles, Cathy Krohmer, Christophe Baret. L'expérience du télétravail dans un hôpital public : Premiers enseignements pour la conduite du changement. 9^e Colloque Santé, Marseille, 22 et 23 juin 2021 L'expérience patients et professionnels : nouveaux regards sur l'innovation en santé, Jun 2021, Marseille, France. hal-03475261

HAL Id: hal-03475261

<https://hal.science/hal-03475261v1>

Submitted on 10 Dec 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.



**KEDGE Business School, les IRTS PACA-Corse et
Nouvelle Aquitaine : des colloques pour comprendre
l'écosystème de la santé par un regard
pluridisciplinaire**



Colloque soutenu



Pour la politique de publication :
en partenariat avec :

rimhe

Avec le soutien du CI3P (*)



FACULTÉ
DE MÉDECINE

UNIVERSITÉ
CÔTE D'AZUR

9^o Colloque Santé, Marseille, 22 et 23 juin 2021

L'expérience patients et professionnels : nouveaux regards sur l'innovation en santé

L'EXPERIENCE DU TELETRAVAIL DANS UN HOPITAL PUBLIC :

PREMIERS ENSEIGNEMENTS POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

RIBEROLLES Claudie¹

KROHMER Cathy²

BARET Christophe³

¹ Doctorante, Sciences de Gestion, Aix Marseille Université, LEST/CNRS (UMR 7317), France

² Maitre de conférences, Sciences de Gestion, Aix Marseille Université, LEST/CNRS (UMR 7317), France

³ Professeur des Universités, Sciences de gestion, Aix-Marseille Université, LEST/CNRS (UMR 7317), France

RESUME

Cette recherche présente les résultats d'une première enquête de terrain menée au sein d'un hôpital public dans le cadre de la conduite d'une thèse de doctorat. L'étude porte ainsi sur l'expérience vécue des agents concernant la mise en place du télétravail dans le cadre de la crise du COVID-19 et vise à en extraire des premiers enseignements pour soutenir l'accompagnement des établissements publics de santé dans la mise en œuvre de ces pratiques. En effet, la littérature nous permet de mettre en avant les aspects positifs et négatifs des pratiques du télétravail pour le travailleur et son employeur. Nous souhaitons, par cette étude, orienter spécifiquement notre regard sur le cas de l'hôpital public afin de mettre en évidence les facteurs qui conduisent à ces impacts positifs ou négatifs pour accompagner au mieux ces institutions dans la mise en œuvre de pratiques du télétravail vecteur de qualité de vie au travail.

Notre collecte de données est fondée sur une observation participante menée auprès de 13 sujets dans le cadre de la conduite d'une recherche-intervention. Cette étude exploratoire est sous-tendue par la conduite d'entretiens et d'observations réalisés dans le cadre des actions menées au cœur d'un service des Ressources Humaines et qui seront analysés au regard d'une analyse thématique de contenu. Cette analyse fait apparaître au regard de l'expérience des acteurs des effets à la fois positifs et négatifs pour l'individu et le collectif, ainsi que des conditions de mise en œuvre susceptibles d'être à l'origine d'une diminution des inconvénients liés au télétravail et d'être vecteur de qualité de vie au travail.

Les principaux résultats qui découlent de cette étude nous donnent à voir plusieurs premiers enseignements pouvant nous orienter sur les conditions de mise en œuvre d'un télétravail réussi. Ces enseignements portent ainsi sur la mise en évidence des tâches, missions et métiers qui pourraient être plus ou moins propices et adaptés au télétravail, de l'importance du rythme du télétravail et de son organisation sur la semaine des agents, l'importance du style de management qui impliquerait de nouvelles modalités d'encadrement à adapter ainsi que l'importance de l'anticipation et de la préparation au passage en télétravail.

Mots-clés : expérience, télétravail, conduite de changement à l'hôpital public, qualité de vie au travail

INTRODUCTION

En 2019 débute la crise sanitaire du COVID-19 qui chamboulera le quotidien des populations ainsi que le monde du travail. De nombreuses entreprises expérimentent pour la première fois le travail à distance de leurs salariés au travers d'une mise au télétravail imposée. Selon l'enquête ACEMO, menée par la DARES (2020), près d'un quart des salariés français connaîtront cette expérience du télétravail au cours du premier confinement. En parallèle, au sein de la fonction publique, un appel à la généralisation du télétravail dans les administrations et établissements publics est lancé. La fonction publique, et plus particulièrement la fonction publique hospitalière, se voit confrontée à une pratique du télétravail qui lui est peu familière, et cette injonction bousculera profondément son organisation.

Dans la littérature, un certain nombre de travaux ont été menés et présentent notamment les aspects positifs et négatifs des pratiques du télétravail pour le travailleur et son employeur. Au travers de cette présente étude et au regard de ces différents aspects mis en avant, nous souhaitons aller plus loin en orientant spécifiquement notre regard sur le cas de l'hôpital public et mettre en évidence les facteurs qui conduisent à ces impacts positifs ou négatifs.

En effet, l'introduction subite de cette forme de travail atypique nous questionne. Comment s'est déroulée la mise en place du télétravail pendant la crise du COVID-19 et quelles ont été les expériences des salariés face à cette nouvelle modalité de travail ? Comment prendre en compte ces expériences pour accompagner au mieux les établissements publics hospitaliers dans la mise en œuvre de ces pratiques qui sont vouées à prendre une place plus pérenne dans le quotidien des travailleurs ? Pour répondre à ces questionnements, nous souhaitons, en prenant appui sur l'expérience de cette mise au télétravail des acteurs de l'hôpital public, extraire les premiers enseignements de ce vécu pour construire un premier socle de pratiques d'accompagnement du changement adéquates et vecteurs de qualité de vie au travail.

Afin de présenter notre projet de recherche, nous exposerons dans un premier temps la notion de télétravail en présentant son ancrage juridique, puis ses différents avantages et inconvénients mis en valeur par la littérature. Par la suite, nous présenterons notre terrain d'étude et notre méthodologie dans le cadre de la conduite de cette recherche-intervention. Enfin, nous exposerons les principaux résultats obtenus, et terminerons sur une phase de discussion qui nous permet de mettre en réflexion plusieurs enseignements propres à l'importance de l'identification de la tâche, du rythme, du style de management ou encore à l'anticipation lors de la mise en place du télétravail.

1. LE TELETRAVAIL : DES AVANTAGES AUX RISQUES D'UNE INNOVATION ORGANISATIONNELLE REGLEMENTEE

La crise du COVID-19 a bouleversé le monde du travail : gestion des mesures sanitaires et gestes barrières, prévention, santé et sécurité des salariés, maintien de l'activité et nouvelle organisation du travail se traduisant notamment par la mise en place du télétravail pour un grand nombre de citoyens. A la mi-mars 2020, à l'appel du premier ministre, le télétravail devient la règle impérative pour tous les postes le permettant. Cette sollicitation avait pour principal objectif la réduction des déplacements et des contacts physiques entre les travailleurs. En effet, le télétravail, visant à participer à la diminution des jauges de présence et au respect des distanciations sociales, offrait ainsi un plus faible risque d'exposition au virus pour les salariés. Au 31 mars 2020, selon l'étude « ACEMO » de la DARES et à l'issue de la mise en place du premier confinement, la moitié des salariés sont dans une entreprise dont l'activité est arrêtée ou diminuée de plus de moitié, un quart des salariés travaillent sur site, un quart est en chômage partiel et un quart en télétravail, le reste étant en congés, en maladie ou en garde d'enfants.

Au sein de la Fonction Publique, un appel à la généralisation du télétravail dans les administrations et établissements publics invite les institutions à réaliser à domicile les activités et les missions qui le permettent. Par cette communication, l'Etat invite la fonction publique à placer ses agents en télétravail cinq jours par semaine dès que cela est envisageable et à réduire au maximum leur temps de présence sur site. La mise en œuvre du télétravail en cas de force majeure est régie par un cadre juridique et des

articles de loi⁴ autorisant sa mise en place de manière forcée. Le télétravail est alors considéré comme un aménagement du poste de travail nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés.

Au regard de ce contexte du monde du travail bouleversé par la crise sanitaire et par la mise en place subite du télétravail dans les organisations de travail, nous exposerons dans cette partie notre cadre théorique propre à la notion de télétravail. Ainsi, nous présenterons dans un premier temps une définition et le cadre juridique qui encadre cette pratique. Par la suite, nous développerons les différents avantages et risques que cette dernière sous-tend, tant pour l'employé que pour l'employeur.

1.1. DEFINITION ET CADRE JURIDIQUE DU TELETRAVAIL

La notion de télétravail peut être définie comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication » (ANI, 2020)⁵. Son déploiement tient donc entre autres au développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et notamment à l'arrivée de nouvelles techniques de communication et télécommunication.

La pratique du télétravail est régie par un cadre législatif récemment élaboré qui évolue progressivement au regard de son développement au sein des organisations. Au niveau Européen, le télétravail est régi par l'« Accord Cadre Européen sur le télétravail institutionnel » en date de 2002 qui se veut être un accord-cadre non contraignant laissant une certaine autonomie aux Etats. En France, en 2005, il sera signé par les principales organisations syndicales l'« Accord National Interprofessionnel sur le télétravail » (ANI, 2005). Cet accord permet de définir le télétravail sous plusieurs caractéristiques : volontariat, réversibilité, conditions d'emploi et dispositions relatives à la santé et la sécurité, protection des données, respect de la vie privée, contractualisation, équipement et prise en charge des frais par l'employeur, mesures contre l'isolement, droit à la formation. Dans cette continuité, deux lois ont pu être promulguées offrant un cadre à la pratique du télétravail au sein des entreprises et de la fonction publique.

En effet, il a été adopté, le 22 mars 2012, la loi Warsmann relative à la simplification du droit, qui apporte notamment des éléments relatifs au régime du télétravail lui offrant un statut juridique par l'intégration du télétravail dans le Code du Travail (Code du travail – Loi du 22 mars 2012 – art. L1222-9 à L1222-11). On y retrouve notamment le déroulement de plusieurs obligations propres à l'employeur : prise en charge des coûts, informations sur les restrictions d'usage, possibilité d'imposer le télétravail en cas de circonstances exceptionnelles (menace épidémique, cas de force majeure). Dans le cadre de l'ordonnance de 2017, relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, certaines modifications seront apportées à l'article L.1222-9 et L.1222-10. Ainsi, la notion de télétravail occasionnel est reconnue, l'obligation d'un avenant au contrat de travail est supprimée et le télétravail peut être formalisé par un accord collectif ou une charte. De plus, les accidents ayant lieu sur le lieu du télétravail et aux heures de travail sont présumés accidents du travail et enfin, l'employeur se doit de motiver son refus d'accorder le télétravail à un salarié.

En parallèle, le 12 mars 2012, fût adoptée la loi n° 2012-347 dit Loi Sauvadet ayant pour visée de faciliter l'accès à l'emploi titulaire et l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique ainsi que la lutte contre les discriminations. Elle précisera la possibilité pour les agents publics d'exercer dans le cadre du télétravail tel qu'il est défini par la loi Warsmann. Le droit au télétravail pourra ainsi être accordé à la demande du fonctionnaire après accord de son chef de service et peut être stoppé à tout moment avec un délai de prévenance. De plus, l'agent bénéficiera des mêmes droits que des agents exerçant au sein des locaux de l'employeur.

⁴ art. L1222-11 du Code du travail – Modifié par Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 pour le secteur privé ; loi n°2012-347 du 12 mars 2012 – décret n°2016-151 du 11 février 2016 pour le secteur public

⁵ Accord National Interprofessionnel du 26 novembre 2020 : Pour une mise en œuvre réussie du télétravail.

Par la suite, le décret du 11 février 2016, relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre dans la fonction publique et la magistrature, précisera les modalités de mise en œuvre du télétravail au sein de la fonction publique (Décret n° 2016-151 du 11 février 2016). A l'issue du décret de la loi Sauvadet du 11 février 2016, le cadre juridique des fonctions publiques (Etat, Territoriale, Hospitalière) est dessiné. Des points importants y sont avancés tels que le nombre de jours autorisés par semaine (maximum trois et deux jours de présence minimum sur le lieu de travail), l'autorisation d'une durée d'un an maximum avec renouvellement possible faisant suite à un entretien avec son supérieur, un délai de prévenance (un mois en période d'adaptation, deux par la suite), la réalisation d'un bilan annuel obligatoire présenté aux comités techniques et CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité, et des Conditions de Travail).

Le 5 mai 2020, est pris un nouveau décret, le décret n° 2020-524 modifiant le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature. Ce décret apporte des modifications quant au déploiement du télétravail dans le secteur public. Ainsi, on retiendra l'introduction de nouvelles dispositions quant au lieu d'exercice du télétravail, la formalisation de l'autorisation de mise en place avec un délai d'un mois pour apporter une réponse et l'assurance de garanties apportées aux agents. Un point particulier vise également à faciliter l'usage du matériel informatique autorisant notamment l'usage de l'équipement personnel, l'exclusion des coûts liés à la location d'espace de télétravail, et la possibilité de déroger à la règle des trois jours maximum de télétravail par semaine et du temps de présence de deux jours sur le lieu d'affectation. On notera une possibilité d'extension de télétravail pour des raisons de santé, la simplification de la contractualisation pouvant résulter d'une seule autorisation écrite sous réserve de certaines mentions fixées par le décret du 11 février 2016. Ainsi, au travers de ce dernier décret, la pratique du télétravail dans le service public est clarifiée et officialisée, tout en conservant les principaux fondements issus des précédentes dispositions législatives : volontariat, réversibilité, égalité des droits, prise en charge des coûts, l'encadrement de jours télétravaillés ou encore l'inscription de la pratique dans les dispositions relatives à la santé et la sécurité.

Le 26 novembre 2020, les partenaires sociaux signent un nouvel « Accord National Interprofessionnel pour une mise en œuvre réussie du télétravail » (ANI 2020) afin de d'actualiser le cadre juridique des pratiques de télétravail et d'explicitier l'environnement juridique applicable à celles-ci. Cette démarche s'inscrit dans l'expérience de la crise sanitaire débutant en 2020, impliquant l'expérimentation d'un télétravail « exceptionnel » encouragé, parfois imposé, pour nombre de salariés et d'entreprises, et dont les modalités sont souvent différentes d'un télétravail habituel. Dans son préambule, l'accord rappellera ainsi que la pratique du télétravail doit être compatible avec les objectifs de performance économique et sociale de l'entreprise et, que c'est au niveau des entreprises que les modalités précises de mise en œuvre sont à définir. L'accord vise notamment à renforcer le principe de volontariat double en période classique, potentiellement unilatérale en situation de crise, à rappeler le principe de réversibilité et l'accès aux mêmes droits que tout salarié travaillant au sein des locaux de l'entreprise. On insistera également, au travers de cet accord, sur les modalités de déploiement du télétravail prenant appui sur les accords collectifs négociés, à défaut sur la base d'une charte ou d'un commun accord avec l'employé. Cet accord remplit ainsi une mission de réactualisation et de renfort du statut juridique de la pratique du télétravail et permet, au travers de nombreuses thématiques, de préciser les règles et le cadre pour une mise en œuvre réussie du télétravail.

Au regard de ce cadre juridique qui module la pratique du télétravail au sein des organisations, une revue des avantages et des risques qui peuvent sous-tendre ce mode de travail sera réalisée dans la prochaine section.

1.2. LES AVANTAGES DU TELETRAVAIL

Le télétravail semble présenter des avantages et inconvénients tant du côté des organisations que des salariés. Ainsi, du côté des avantages pour les employés, la littérature a mis en avant la possibilité d'une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée lorsque le télétravail est mené dans des bonnes conditions (Kurland et Bailey, 1999; Harris, 2003 ; Taskin, 2003 ; Crandall et Gao, 2005 ; Tremblay et al, 2006). Cette recherche d'un meilleur équilibre entre temps de travail et temps

personnel est notamment expliquée par Taskin (2003) par une intensification du travail associée à un marché de l'emploi en crise faisant que les individus disposeraient de moins de temps et rechercheraient ainsi une plus grande flexibilité entre leurs temps de vie.

Dans un second temps, il est également évoqué une augmentation de la satisfaction personnelle et professionnelle (Tremblay, 2002 ; Manochehri et Pinkerton, 2003 ; Crandall et Gao, 2005 ; Golden, 2006 ; Gajendran & Harrison, 2007 ; Mello, 2007), une amélioration du moral et de la motivation et une diminution du stress (Baruch et Nicholson, 1997 ; Kurland et Bailey, 1999 ; Konradt et al., 2003).

De nombreux travaux soulignent une augmentation de la productivité liée à ce mode d'exercice (Baruch et Nicholson, 1997 ; Kurland et Bailey, 1999 ; Baruch, 2000 ; Manochehri et Pinkerton, 2003 ; Crandall et Gao, 2005 ; Mello, 2007) pouvant être associée à une meilleure satisfaction professionnelle, à une diminution des distractions, ou encore à une plus grande autonomie dans la gestion du temps de travail. Le télétravail serait également une occasion de réaliser des économies de temps ainsi que d'argent (Khalifa et Davidson, 2000 ; Crandall et Gao, 2005 ; Mello, 2007). Il permettrait également aux télétravailleurs d'avoir une plus grande liberté dans la gestion du temps et ainsi que plus d'autonomie dans leur travail (Kurland & Bailey, 1999 ; Bailey & Kurland, 2002 ; Golden, 2006).

Du point de vue de l'entreprise, plusieurs avantages peuvent également être avancés tels qu'une réduction des coûts de frais de gestion (Baruch, 2000 ; Khalifa et Davidson, 2000 ; Manochehri et Pinkerton, 2003 ; Crandall et Gao, 2005 ; Mello, 2007), propres aux frais généraux et immobiliers, une économie quant aux locaux et frais de fonctionnement. Une pratique du télétravail dans une organisation permettrait également de réduire l'absentéisme, le turn-over (Baruch, 2001 ; Gibson et al., 2002 ; Potter, 2003 ; Crandall et Gao, 2005 ; Manochehri et Pinkerton, 2003 ; Gajendran & Harrison, 2007 ; Mello, 2007) et d'offrir dans certaines mesures une meilleure réactivité, flexibilité et productivité (Khalifa et Davidson, 2000 ; Baruch, 2001 ; Gibson et al., 2002 ; Potter, 2003 ; Crandall et Gao, 2005 ; Mello, 2007).

Le télétravail représenterait pour l'employeur un moyen d'élargissement et d'augmentation des opportunités de recrutement et de fidélisation des employés (Baruch, 2000 ; Manochehri et Pinkerton, 2003 ; Mello, 2007), un atout pour le recrutement des populations plus jeunes et plus âgées. Le télétravail est également une ressource essentielle dans la continuité des activités dans le cadre d'évènements exceptionnels (Vacherand-Revel et al, 2016), comme cela a pu être vécu à grande échelle lors de la crise sanitaire du COVID, ou lors de la crise de grippe A en 2009 ; sources de la signature de nombreux accords-cadres sur le télétravail.

Plusieurs raisons évoquées par Louche (2017) soutiennent l'intérêt de s'investir dans le télétravail. Tout d'abord pour des raisons organisationnelles et sociales, par le biais de la satisfaction des salariés, de la réduction de la fatigue due au transport et à l'augmentation de la performance. Il apparaît en parallèle des raisons politiques propres notamment à l'aménagement du territoire ; ainsi que des raisons structurelles associées au développement des activités dites de services représentant plus de la moitié des emplois en France ; le tout étant soutenu par un accès plus aisé et à moindre coût du matériel informatique et de télécommunication en évolution continue.

1.3. LES INCONVENIENTS ET RISQUES DU TELETRAVAIL

Comme nous l'avons évoqué, le développement du télétravail peut être source de nombreux bénéfices pour ses acteurs, mais peut également présenter certains inconvénients et risques qu'il est indispensable d'identifier.

La pratique du télétravail présente certains inconvénients dont un principal qui est celui du risque d'un sentiment de solitude et d'isolement social et professionnel (Baruch, 2001 ; Cooper et Kurland, 2002 ; Gibson et al., 2002 ; Tremblay, 2002 ; Manochehri et Pinkerton, 2003 ; Crandall et Gao, 2005 ; Mello, 2007) pouvant être associé à la perte de la relation avec ses pairs, collègues et hiérarchie ainsi qu'à un phénomène de déspatialisation (Taskin, 2010). A ce phénomène, il peut être mise en relation une augmentation du sentiment d'anxiété et du stress (Baruch et Nicholson, 1997 ; Baruch, 2000 ;

Crandall et Gao, 2005) propre à un sentiment d'isolement, d'incertitude, d'insécurité ou encore du fait de la crainte d'être exclu d'opportunités professionnelles du fait de l'absence sur le lieu de travail.

La perte du lien avec l'entreprise, la rupture avec le collectif et les sources de socialisation du salarié peuvent être associées à une mise à distance de l'unité de lieu, et parfois de temps, qu'offre un exercice dans les locaux de l'entreprise. Cette désocialisation peut ainsi ébranler le sentiment d'appartenance au collectif de travail, peut être source d'exclusion et peut se voir renforcée par la perte de l'engagement dans les divers réseaux sociaux professionnels qu'entretient le travailleur. A cela, peuvent s'associer des difficultés à faire face à la pression liée aux objectifs fixés et à des pratiques de contrôles abusifs qui peuvent également être source de souffrance.

On identifie également un risque propre à des conditions d'autonomie trop importante pour l'individu et des difficultés quant à la gestion du temps de travail. La pratique du télétravail dans certaines mesures apporterait un risque de sous-investissement ou de surinvestissement (Baruch, 2000) dans le travail, lié notamment à un débordement de la sphère professionnelle sur la sphère privée ou inversement. Ce débordement peut ainsi mettre à mal l'équilibre et la conciliation entre ces deux domaines de vie de l'individu (Baruch, 2001 ; Tremblay, 2002 ; Crandall et Gao, 2005 ; Mello, 2007). Il existerait donc – malgré une occasion offerte par le télétravail d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie de famille – un risque accru de conflit entre ces deux sphères de vie ainsi qu'un risque de distractions lors des temps de travail, générateur de stress et d'épuisement professionnel (Mello, 2007).

On soulignera donc l'importance des risques psychologiques et sociaux sous-tendus par la pratique du télétravail et liés notamment à la frontière entre vie professionnelle et privée parfois mise à mal ; ainsi que l'apparition de symptômes d'un état de santé dégradé, au travers notamment du burn-out, épuisement généré par un surinvestissement, ou du bore-out, lié à l'ennui ; pouvant être liés et amplifiés par un sentiment d'isolement et de solitude.

Une des difficultés qui peut également être évoquée est la confrontation avec l'usage des technologies de l'information et de la communication (Tremblay, 2002), impliquant certaines connaissances et compétences ainsi que des bonnes conditions d'accès à celles-ci (réseaux, matériel...). De plus, le télétravail, dans une certaine mesure, pourrait être un frein aux parcours professionnels des individus les mettant à distance d'opportunités et du développement des compétences (Khalifa et Davidson, 2000 ; Baruch, 2001 ; Crandall et Gao, 2005). Cette pratique pourrait ainsi impacter l'employabilité du salarié mais également être source de monotonie et de démotivation.

L'INRS (2021) soulignera également l'importance de la prise en compte des risques psycho-sociaux inhérents à la pratique du télétravail pouvant être sources d'effets néfastes pour la santé de l'individu. Ainsi, il est mis en valeur des risques pouvant porter sur : des difficultés de séparation entre sphère de vie professionnelle et privée, la modification des relations interpersonnelles, des difficultés d'accès aux informations, des heures de travail allongées, l'augmentation de la charge mentale, des questionnements sur le sens du travail, une trop grande autonomie, des difficultés techniques liées aux outils numériques, une baisse de motivation ainsi qu'un sentiment de déshumanisation dans la relation d'encadrement. De plus, on notera également des risques propres à un aménagement non adapté du poste de travail informatique à domicile, générant des contraintes posturales et articulaires ; sur les risques liés aux postures assises prolongées et au manque d'activité physique pouvant être à l'origine de troubles musculo-squelettiques ; et d'effets sur la santé comme l'augmentation des risques cardiovasculaires.

A l'échelle de l'entreprise, plusieurs inconvénients ou difficultés peuvent être évoqués. En effet, mettre en place ces nouvelles formes de travail à distance dans son organisation implique de développer de nouvelles formes d'accompagnement et nécessite un investissement et un engagement à de multiples niveaux (management, ressources humaines, technique, communication...). L'entrée dans le télétravail, outre les économies évoquées plus tôt, implique cependant un investissement initial quant à son implémentation pouvant freiner les employeurs (Khalifa et Davidson, 2000 ; Gibson et al., 2002 ; Mello, 2007) et ce, afin d'acquérir par exemple le matériel et les outils nécessaires au bon fonctionnement d'un travail distancié (ordinateurs, logiciels, réseau...), un niveau de sécurité minimum et du personnel qualifié pour assurer la maintenance et l'assistance.

Malgré l'usage d'outils de travail collaboratif, de gestion de projet, qui peuvent être mis en place, de gestion adaptée des plannings et de l'alternance des périodes de présence, la pratique du télétravail peut générer pour le manager des difficultés de gestion des employés (Khalifa et Davidson, 2000 ; Baruch, 2001 ; Crandall et Gao, 2005 ; Mello, 2007), un sentiment de perte de contrôle (Manochehri et Pinkerton, 2003), où ce dernier tend à perdre la référence d'un lieu commun et parfois d'un temps commun propre à son équipe qui s'en voit impactée (Baruch, 2001 ; Gibson et al., 2002 ; Mello, 2007). De nouveaux modes d'échange, de dialogue, de suivi, d'évaluation et d'accompagnement sont à trouver, à créer. Une pratique du télétravail peut être synonyme d'une diminution des temps collectifs, de la collaboration, d'échanges formels et informels pouvant être source de diminution de la motivation et de l'engagement des employés (Baruch, 2001). Le télétravail serait ainsi une source de fragmentation du collectif et générerait isolement et exclusion (Taskin et Devos, 2005). On note également une inquiétude des employeurs quant à la mesure de la performance (Baruch, 2001 ; Manochehri et Pinkerton, 2003 ; Crandall et Gao, 2005 ; Mello, 2007) qu'il faudra repenser et adapter à ce nouveau mode d'exercice, ainsi qu'une difficulté à la sélection des employés éligibles au télétravail (Mello, 2007).

Pour les auteurs Vacherand-Revel et al. (2016), les risques identifiés en lien avec le télétravail portent entre autres choses sur « un mauvais usage des technologies, des réticences managériales, la crainte d'une perte du lien social voire des capacités d'actions collectives (ANACT, 2014 ; De Mazenod, 2013 ; Morel à l'Huissier & Turbe-Suetens, 2010).» (Vacherand-Revel et al., 2016, p.55). Ainsi, le télétravail présenterait comme risques : une tendance à la multi-activité, une menace quant à la perte de capacité d'action collective, à la perte de reconnaissance, et à une désaffiliation sociale où les salariés sont dissociés des collectifs et à distance des partenaires sociaux. (Vacherand-Revel, 2016).

Tableau 1 : Avantages et inconvénients du télétravail

	Potentiels avantages	Potentiels inconvénients / risques
Employés	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure conciliation entre la vie professionnelle / privée - Augmentation de la satisfaction personnelle / professionnelle - Amélioration du moral, de la motivation - Diminution du stress - Augmentation de la productivité - Source d'économies de temps, d'argent - Liberté dans la gestion du temps - Autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment de solitude et d'isolement - Augmentation du sentiment d'anxiété, du stress - Sous/Surinvestissement - Conflits entre la vie professionnelle / personnelle - Difficultés liées à l'usage des TIC - Mise à distance d'opportunités professionnelles, du développement des compétences - Risques psychosociaux et physiques
Employeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts de frais de gestion - Réduction de l'absentéisme et du turnover - Réduction de la fatigue des employés - Meilleure productivité, réactivité et flexibilité - Augmentation des opportunités de recrutement et de fidélisation - Assurer la continuité des activités - Aménagement du territoire et développement des activités de services 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût d'implantation - Difficultés de management, sentiment de perte de contrôle - Impact sur l'équipe de travail - Diminution de la motivation, engagement - Fragmentation du collectif, isolement, exclusion - Difficultés de mesure de la performance - Difficulté de sélection des employés - Difficultés dans l'usage des technologies

Comme nous l'avons évoqué, le télétravail présente de nombreux avantages mais également des inconvénients (Tableau 1). Selon un rapport de l'INRS (2020), l'introduction du télétravail nécessite de prendre des précautions – propres à l'environnement de travail, aux outils et ressources, à l'autonomie et à la charge de travail ainsi qu'à la relation avec le manager et le collectif de travail – sans quoi il sera source de risques et sera à l'origine d'atteintes à la santé et à la sécurité des individus. L'auteur Brunelle (2010) souligne que la manière dont le leadership sera exercé jouera un rôle déterminant dans la réussite du télétravail (Gibson et al., 2002; Hambley et al., 2007; Kirk, Belovics, 2006; Konradt, Hoch 2007;

Neufeld, Fang, 2005 ; cité par Brunelle, 2010) dans un contexte de management alliant utilisation des technologies de l'information et de la communication et impact de la distance sur les relations de travail.

Taskin (2003), pour sa part, évoque plusieurs facteurs de réussite à la mise en œuvre du télétravail. Tout d'abord, la manière et la population à qui l'on propose le télétravail (critères de profils, personnalités, comportement, autonomie), le management décrit comme facteur essentiel de succès ainsi que le contexte organisationnel. L'enjeu du télétravail tiendrait dans la gestion de la déspatialisation (Taskin, 2010) par la distance physique et psychosociologique avec l'environnement de travail qu'il induit (Taskin, 2006). Plusieurs recommandations sont également évoquées par Mello (2007) : veiller à ce que les activités professionnelles puissent être exercées hors du site, veiller à ce que les employés puissent travailler avec un minimum de supervision directe, veiller à ce que la mise en œuvre du télétravail connaisse un soutien institutionnel, veiller à ce que les superviseurs comprennent et croient en la pratique, et veiller à ce que les espaces de travail hors de l'entreprise remplissent de bonnes conditions, sans distraction, et soient sûrs et sécurisés.

Mettre en œuvre une pratique pérenne et efficace du télétravail semble ainsi comporter de nombreux défis tant au niveau organisationnel, managérial, technologique, qu'en termes de santé et sécurité des individus, de gestion des carrières et des compétences. Comme nous l'avons évoqué, l'introduction de la pratique du télétravail peut être à l'origine de nombreux avantages mais nécessite de prendre des précautions sans lesquelles elle serait source de d'inconvénients et de risques pour ses acteurs.

Notre étude vise ainsi à répondre au questionnement suivant : comment s'est déroulée la mise en place du télétravail pendant la crise du COVID-19 et quelles ont été les expériences des salariés face à cette nouvelle modalité de travail ? Ce questionnement nous amène à nous demander : comment, au regard d'un bilan des retours d'expériences des acteurs ayant télétravaillé en période de crise sanitaire, co-construire des pratiques d'accompagnement du changement adaptées au contexte d'un hôpital public, pour faire du télétravail un levier de qualité de vie au travail ? En effet, les divers travaux présentés précédemment permettent de souligner les avantages et les risques de la pratique du télétravail pour le travailleur et son employeur ainsi que des conditions et précautions de mise en œuvre. Au regard de cette littérature et d'un contexte de crise sanitaire qui a fait entrer nombre de travailleurs et institutions dans des pratiques de télétravail, nous souhaitons interroger ces éléments au regard d'un secteur particulier, l'hôpital public. En ce sens, nous nous interrogeons sur l'expérience vécue par les acteurs de l'organisation et les modalités de mise en œuvre ayant pu avoir une importance dans cette mise en place. Afin de répondre à ce questionnement et grâce à l'apport de la littérature ; nous proposerons dans cette prochaine partie la première étape d'un projet de recherche-intervention que nous souhaitons mener dans le cadre de trois années de présence sur le terrain que nous nous attacherons à présenter dans la section suivante.

2. UNE RECHERCHE-INTERVENTION CONDUITE DANS UN HOPITAL PUBLIC

Le présent projet de recherche-intervention est mené dans le cadre de la mise en œuvre d'une thèse en collaboration avec un hôpital public, Centre Hospitalier Universitaire. Il s'inscrit dans un contexte de pandémie inédit qui implique des réorganisations et une adaptabilité générale face aux fortes contraintes extérieures. Ainsi, cet hôpital public qui est entré dans le processus de télétravail d'une manière accélérée – passant d'une dizaine d'agents en télétravail en 2018, à plus de 600 agents en situation de télétravail en 2020 – souhaite consolider cette pratique. Ce contexte ouvre la porte à un mode d'organisation innovant pour l'institution et ce, au regard des caractéristiques propres à l'établissement ainsi qu'aux effets positifs mais également négatifs du télétravail. Une conduite de changement est à engager afin de faire de cette pratique un levier de performance et de qualité de vie au travail.

2.1. UNE ETUDE EXPLORATOIRE DANS LE CADRE D'UNE RECHERCHE-INTERVENTION

Notre étude, réalisée au sein d'un hôpital public, s'inscrit dans une recherche plus large menée dans le cadre d'une thèse de trois années visant à apporter un soutien méthodologique à l'institution quant à la conduite du changement engagée. Elle tend également à apporter un soutien théorique propre à

l'amélioration de la qualité de vie au travail et à la prévention des risques psychosociaux, et ce, au regard de la mise en œuvre d'un projet de consolidation du télétravail.

La démarche de cette recherche s'inscrit ainsi dans le paradigme constructiviste pragmatique conceptualisé par l'auteur Glasersfeld (1988, 2001) et relèvera d'une recherche-intervention (Allard-Poesi et Perret, 2003 ; David 2012 ; Gavard-Perret, 2018) que nous souhaitons mener au cours des trois prochaines années au sein d'un hôpital public.

Cette présente étude vise ainsi à conduire une première phase qualitative exploratoire au travers d'entretiens et d'observations menés auprès des agents ayant expérimenté le télétravail en situation de crise. Cette recherche est conduite sous l'angle d'une approche qualitative, approche qui se veut forte de techniques de recherche telles que les études de cas, l'observation, et les entretiens non directifs de recherche donnant lieu à des données de contenu. Ainsi, un des intérêts de cette approche porte notamment sur un recueil d'informations approfondi concernant un phénomène, et permet un accès nuancé à la connaissance d'un fait particulier tel qu'il peut être vécu, appréhendé et pensé par les individus.

Nous exposons dans la prochaine section la collecte et l'analyse de données menée dans le cadre de cette enquête exploratoire issue d'une première phase de contacts sur le terrain et qui fondera le socle de futures phases d'enquête dans le cadre d'une recherche de plus grande ampleur.

2.2. LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES DU TERRAIN

Nous avons pu, dans le cadre des actions menées au cœur de notre terrain, récolter des données nous permettant de dresser un tout premier portrait du vécu du télétravail dans le cadre de la crise sanitaire au sein d'un hôpital public.

Cette collecte de données est rendue possible dans le cadre de notre présence sur le terrain en tant que salarié-doctorant permettant de réaliser diverses missions au sein de la Direction des Ressources Humaines de l'institution. Dans ce cadre, le rôle actuel du doctorant est de conduire un recensement exhaustif des agents en télétravail, de réaliser des enquêtes visant à saisir l'expérience vécue du télétravail ainsi qu'à accompagner des services souhaitant un appui sur la mise en place de ces pratiques.

Ainsi, dans une première posture « naïve » de l'expérience vécue par les individus, les données récoltées lors d'observations et d'entretiens informels sont riches. Elles nous permettront, grâce à une démarche d'analyse et au regard de notre revue de littérature sur le télétravail, de mettre en évidence plusieurs notions et thématiques qui pourront être exploitées et servir de socle à la construction de nos prochaines phases d'enquête.

Notre démarche d'analyse de contenu est donc fondée sur les données recueillies sur le terrain. Ces données qualitatives ont pu, après retranscription, être analysées au travers d'une analyse thématique de contenu et ce, à l'aide du logiciel Nvivo 12. Les auteurs Paillé et Mucchielli (2012) s'emploient à définir l'opération de thématisation comme « la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (problématique) » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 232). Cette méthode d'analyse du discours nous permet ainsi par un processus d'isolement et de comparaison des thèmes, d'obtenir un recensement de ces derniers, et ainsi de mettre en avant des codes et catégories, reflet du processus analytique mis en application.

Notre recueil des données s'est déroulé majoritairement dans le cadre d'une enquête menée auprès des directions et cadres de l'institution afin de recueillir, de manière très ouverte, un premier retour d'expérience et de recenser les principales difficultés rencontrées. Nos données proviennent dans un second temps d'observations participantes réalisées dans le cadre de réunions de travail sur la thématique du télétravail. La collecte de ces données présente la principale limite d'avoir été conduite auprès d'un plus grand nombre de directeurs et d'encadrants, et représente donc peu le retour d'expérience d'agents au sein même de ces services et équipes.

Au total, notre analyse porte sur la rencontre avec 13 sujets (Tableau 2) et réunit une majorité de directeurs de différentes directions, 10 directeurs et directrices, 2 adjoints des cadres et 1 attaché

d'administration hospitalier. La moyenne d'âge des personnes rencontrées est de 50,7 ans (ÉT = 9,67) et l'ancienneté moyenne à l'hôpital est de 8,6 ans (ÉT = 5,97). Le temps moyen de ces rencontres est de 36 minutes. Les échanges se sont tenus majoritairement par téléphone, parfois lors de rencontres physiques au sein même des directions. L'échantillon est composé de 8 hommes et 5 femmes. En ce qui concerne les sites représentés, la quasi-totalité des sujets sont associés à des directions du site sur des missions d'administration, deux sujets proviennent respectivement du pôle administratif au sein même de sites hospitaliers.

Au moment où nous interrogeons nos sujets, les pratiques de télétravail sont mises en place depuis en moyenne une année. Parmi les services interrogés leur mise en place du télétravail a pu être réalisée en fonction des métiers qui les composent et des besoins de présence en quotité de jours allant d'un jour à cinq jours télétravaillés. Les métiers les plus représentés au sein de ces directions sont des métiers de l'administratif (adjoint administratif, assistant médico-administratif, attaché d'administration hospitalière, cadre de santé...) ainsi que des métiers techniques (ingénieur, technicien supérieur hospitalier).

Tableau 2 : Profils des sujets rencontrés

Sujet	Grade	Site	Filière	Genre
1	Adjoint des cadres	Hospitalier	Administrative	F
2	Directeur	Administratif	Administrative	F
3	Directeur	Administratif	Administrative	F
4	AAH	Hospitalier	Administrative	H
5	Directeur	Administratif	Technique	F
6	Directeur	Administratif	Technique	H
7	Directeur	Administratif	Administrative	H
8	Directeur	Administratif	Administrative	H
9	Adjoint des cadres	Administratif	Administrative	F
10	Directeur	Administratif	Administrative	H
11	Directeur	Administratif	Technique	H
12	Directeur	Administratif	Technique	H
13	Directeur	Administratif	Technique	H

Grâce à cette première collecte de données nous pouvons présenter une première série de résultats que nous exposerons dans la prochaine partie. Nous poursuivrons cette présentation par une phase de discussion ainsi qu'une conclusion au regard cette phase de recherche.

3. RESULTATS

Les principaux résultats de cette recherche visent à accompagner la mise en place du télétravail dans une optique de consolidation de ces pratiques précédemment expérimentées de manière « forcée » lors de la crise sanitaire. Sur la base de notre revue de littérature et de ces données collectées, nous avons ainsi conduit une analyse thématique nous permettant de présenter des éléments préliminaires de résultats quant à l'expérience vécue de télétravail au sein d'un hôpital public (Tableau 3).

Nous allons ainsi présenter chacun de ces thèmes en détaillant les sous-thèmes et dimensions auxquels ils font appel. Ces thèmes se rapportent ainsi : aux conditions de mise en œuvre du télétravail, aux effets positifs et négatifs perçus du télétravail, aux représentations du télétravail ainsi qu'aux projections vers l'avenir sur ces questions.

Tableau 3 : Résultats de l'analyse de contenu

Thèmes	Sous-thèmes
Conditions de mise en œuvre du télétravail	Adapter le management
	Avoir de bonnes conditions de télétravail
	Faire preuve d'adaptation et de flexibilité
Effets positifs perçus du télétravail	Pour l'individu
	Pour le collectif
Effets négatifs perçus du télétravail	Pour l'individu
	Pour collectif
Représentations du télétravail	Dérives du télétravail
	Vision gagnant-gagnant
	Risques de résistances au changement
Projections vers l'avenir	Craintes liées à une absence de vision de la sortie de crise sanitaire
	Souhait d'innover
	Souhait d'un partage d'expérience

3.1. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU TELETRAVAIL

Lorsque nous évoquons la question du télétravail et son expérience, les acteurs évoquent des conditions propres à sa mise en œuvre. Pour les sujets interrogés télétravailler implique d'adapter le management. En ce sens, l'encadrant doit selon eux veiller à maintenir des échanges réguliers avec ses équipes, avoir une attention particulière afin de prévenir les risques notamment individuels mais également collectifs et ce, en ce qui concerne l'isolement social et professionnel, les mauvaises conditions de travail au domicile, la dégradation de l'ambiance au sein des équipes, les glissements de tâches, le vécu difficile du télétravail et les comportements de sous et surinvestissement.

« Il faut sensibiliser les managers aux risques d'isolement, car on ne parle plus avec certains, on n'a plus les alertes qu'on avait pour voir que quelqu'un va mal. » (Directeur)

On notera aussi l'importance évoquée de la formation et de l'apprentissage des cadres pour répondre à cette nouvelle modalité d'encadrement ainsi que l'importance d'une certaine maturité et confiance des cadres et des agents. Il sera également évoqué la question de la mise en place d'un suivi du travail et du pilotage de l'activité à moduler en fonction des métiers et des tâches effectuées.

« Donc effectivement le flicage ne sert pas à grand-chose. Surtout nous, on a des objectifs sur des projets, des projets à six mois, à un an, c'est pas possible... des indicateurs tels qu'on pourrait le faire pour un secrétariat qui frappe des comptes rendus ou un bureau des entrées qui fait du redressement etcétera on peut pas... » (Directeur)

Lorsqu'il s'agit des conditions de mise en œuvre du télétravail celles des conditions de travail sont également évoquées et ce, en termes de matériel et d'environnement et d'espace de travail approprié. De plus, l'importance des outils numériques, de la technologie et de la qualité du service support informatique sont présentés comme gage de la bonne mise en place du télétravail.

« Une personne qui va faire du télétravail sur son plan de travail dans la cuisine n'est pas la même qui a un bureau dédié pour ça quoi. » (AAH)

Mettre en place le télétravail semble, de plus, pour les sujets être à l'origine d'une indispensable flexibilité au sein même de l'organisation et des réalités du terrain.

« On n'est pas dans un métier posté où il faut qu'on sache qui on a le matin et qui on a d'heure en heure. Mais dans nos métiers à nous d'ingénieurs avec une autonomie, une très grande autonomie, s'il y a le lundi je suis pas là, le mardi l'autre il est pas, c'est juste insoluble. » (Directeur)

Cela implique également une forte adaptabilité, avec une attention particulière portée aux spécificités du métier des agents mais aussi aux profils des personnes qui pratiquent le télétravail, dans leurs capacités, caractéristiques et leurs fragilités.

« Après on a eu deux qui se sentaient pas bien en télétravail, qui se sentaient isolés, tout simplement, on a pris le temps d'échanger avec elles, de voir pourquoi, et du coup celles-là au début on a arrêté le télétravail avec elles, et puis elles sont reparties qu'une journée. » (AAH)

Tableau 4 : Dimensions du thème « Conditions de mise en œuvre du télétravail »

Sous-thèmes	Dimensions
Adapter le management	Attention particulière pour prévenir les risques Formation et apprentissage des cadres Maintien des échanges réguliers Nécessaire maturité et confiance Mise en place d'un suivi de l'activité et pilotage
Avoir de bonnes conditions de télétravail	Conditions matérielles Environnement de travail Outils et qualité du service support informatique
Faire preuve d'adaptation et de flexibilité	Faire preuve de flexibilité dans l'organisation S'adapter au besoin sur site S'adapter au métier S'adapter au profil

3.2. EFFETS POSITIFS ET NEGATIFS PERÇUS DU TELETRAVAIL

Lorsque l'expérience du télétravail est abordée, plusieurs effets positifs et négatifs sont évoqués par les sujets.

On note en effet dans le discours des acteurs des effets positifs perçus à la fois pour l'individu ainsi que pour le collectif. Sur le plan individuel, une satisfaction globale et des effets propres à la diminution de la charge de travail ainsi que de la fatigue sont évoqués.

« En tout cas eux ils le vivent bien, eux c'est les plus heureux. [...] Pour eux c'est un bonheur. » (Adjoint des cadres)

« Les personnes qui étaient en difficulté avec une surcharge de travail le sont bien moins maintenant. Celles qui avaient des gros trajets, on les revoit au niveau des entretiens elles sont... même au niveau du sourire, ne sont plus les mêmes. » (AAH)

Du côté du collectif, il est mis en exergue un certain gain en productivité et un renforcement de la communication.

« Alors c'est bien pour eux, et de toute façon ils sont plus actifs en télétravail qu'au travail, moi je vous le dis. Ils travaillent plus en télétravail qu'ici. » (Adjoint des cadres)

On note également l'évocation d'impacts sur le management liés notamment à une augmentation de la confiance et de l'autonomie au sein des équipes, un renforcement de l'attention portée aux agents de la part des cadres ainsi que l'usage du télétravail comme un outil de management comme levier managérial, de performance et de cohésion.

« On en est même, j'insiste en dehors du contexte Covid, c'est pour nous un vrai outil managérial et un vrai outil de production, ça nous a permis d'aller plus vite et plus loin. » (AAH)

A contrario de ces effets positifs perçus, on relève également l'évocation d'effets négatifs pour l'individu ainsi que pour le collectif. Du côté de l'individu, les thématiques de l'isolement social, du renforcement de fragilités déjà existantes et la réduction de la frontière entre sphère personnelle et professionnelle sont imputées au télétravail.

« Après il y a aussi l'effet sur les agents un peu fragiles qui sont isolés chez eux, je pense qu'il y en a ici..., des gens déjà un peu isolés, qui ont pas de vie sociale super et qui se retrouvent coupés de leur collègue de boulot aussi. » (Directeur)

« C'est ça, donc travailler par mail... donc l'écran c'est déjà un cadre restrictif, le mail c'est encore une fenêtre encore plus petite, c'est un cadre restrictif. Finalement, je me mets des cadres qui me canalise

*« dans une partie du boulot, je suis plus dans le collectif. Je suis plus dans la cohésion, je suis seul. »
(Directeur)*

« On les interroge un peu intrusivement sur la qualité de leur vie, on leur demande, comment se passe la scolarité de leur enfant, qui dans le couple est en télétravail ou pas, [...] le télétravail rétrécit forcément cette frontière qu'on le veuille ou non et c'est là qu'il faut être un peu plus attentif quoi. » (AAH)

Il est également évoqué les mauvaises conditions de travail au domicile, délétères pour l'individu, ainsi que des comportements de sous-investissement et de surinvestissement constatés par les encadrants.

« Beaucoup de gens sont très, très, très, disponibles, trop disponibles. Il y a un surinvestissement, je sais pas l'expliquer, mais si on regarde les gens qui sont surinvestis c'est ceux qui étaient surinvestis au boulot, ils ont pas changé, mais quand même. » (Directeur)

Les cadres, pour leur part, évoqueront également une charge de travail supplémentaire que représente l'encadrement du télétravail en lien notamment avec l'anticipation, l'organisation, la gestion du suivi et du maintien du lien que celui-ci implique.

Sur le versant du collectif, des effets tels que des difficultés de communication sont mis en avant, notamment en lien avec la difficulté majeure à joindre les agents, un ralentissement notable des échanges et réponses ainsi que le renforcement d'une certaine culture du mail et de la modalité « réunion » pour échanger.

« Nous notre difficulté c'est que le télétravail c'est du travail, et on a quelque fois du mal à joindre les professionnels. Alors je sais pas quels sont les matériels qui sont mis à disposition, mais... envoyer un mail et attendre la réponse c'est pas toujours faisable donc on a quelquefois besoin d'une réponse instantanée, et où on a besoin de passer un coup de fil. » (Adjoint des cadres)

On notera également un impact négatif ressenti sur la productivité, le collectif et la cohésion globale ainsi qu'une forme d'essoufflement des agents et de leur engagement du fait de la durée et l'étirement de la crise sanitaire.

« Moi j'ai l'habitude de dire que depuis qu'on a vécu ça, le champ d'action des gens en télétravail se limite à la zone de son écran, il ne voit plus rien d'autre, le reste ne l'intéresse plus, pour beaucoup, pas tous mais pour beaucoup. Et on s'aperçoit que ceux qui sont dans une dynamique pas très bonne sont ceux qui ne viennent pas, ceux qui sont restés dans une dynamique de cohésion et de collectif, ce sont des gens qui ont fait le choix de venir de temps en temps parce qu'ils estiment que le télétravail à 100% c'est pas une solution. » (Directeur)

« Je vis caché, je rends pas de compte, je suis obscur, je bosse oui, oui, on peut pas le nier, ça bosse, mais ça bosse pas dans le collectif. » (Directeur)

Il est également précisé par les sujets la désertion des espaces de travail ainsi que la notion de cloisonnement des métiers et des tâches qui isolerait les agents et les réduiraient à leur seul poste de travail, leur écran, à distance des autres équipes, missions, tâches et donc projets et opportunités. Ce cloisonnement est également à mettre en lien avec l'évocation d'un effet de dissolution de la responsabilité, impactant la productivité et le collectif, et contribuerait à transformer les agents en « sous-traitants ».

*« Moi le constat que je fais c'est qu'on est en train de transformer nos agents en sous-traitants, parce que finalement celui qui est à la maison il a tendance à se recentrer sur son petit périmètre et pas regarder ce qu'il se passe à côté. Donc c'est déjà une tendance de base mais le télétravail l'accentue je pense. »
(Directeur)*

« Ça cloisonne, déjà qu'on était déjà assez cloisonné de par les différents métiers que l'on a, là c'est terrible, dès que ça déborde un petit peu de son cadre ah bah c'est plus moi, c'est qui, ah bah j'en sais rien, mais c'est plus moi. » (Directeur)

Les acteurs souligneront également un fort impact sur le management qui est rendu difficile par cette modalité de travail. On relèvera des difficultés liées au défaut de matériel des agents à leur domicile ne leur permettant pas de réaliser pleinement leurs tâches ainsi que la mise à mal de la confiance envers les agents qui adoptent parfois des comportements d'évitement ainsi que des effets de glissement de tâches.

« C'est vrai que au vu de cette difficulté, on a..., ça arrive, on a des personnes qui nous sollicitent parce que les autres ne sont pas joignables, donc bon c'est à la fois... c'est double pour nous, à la fois mentalement, nous on n'arrive pas à joindre les gens, et mais les autres directions qui essayent de les joindre bah n'y arrivent pas parce que... et donc nous appelle pour nous donner du travail, c'est un petit peu difficile. » (Adjoint des Cadres)

Les encadrants évoquent également la perte du lien avec leur équipe ainsi qu'une perte de visibilité sur le travail effectif des agents, associée à une peur d'être trop intrusif et de franchir certaines limites du privé du fait de la finesse de la frontière entre vie privée et professionnelle induite par cette forme d'exercice.

« C'est un peu intrusif, quelque part parce que le télétravail il ouvre la porte sur l'intime des gens aussi, même s'il est gardé, et tu es obligé d'avoir ce regard là et en tant que manager tu peux pas laisser une personne que tu sais potentiellement en difficulté aller sur ça. » (AAH)

Certains encadrants évoqueront également la perte importante des signes d'alerte des difficultés individuelles qui étaient perceptibles grâce à la proximité physique, ainsi que des difficultés liées à l'intégration des nouveaux recrutés souvent jeunes et avec qui le lien peut difficilement se construire.

« L'intégration elle se passe bien au sein de leur équipe mais ce sont des inconnus, et la direction est inconnue à eux. Y en a des nouveaux qui viennent et qui font l'effort de venir régulièrement même s'ils rencontrent pas grand monde en tout cas ils ont des contacts avec la réalité, et il y en a qu'on a jamais vu depuis l'embauche. » (Directeur)

Dans le cadre de la mise en œuvre du télétravail et notamment dans les conditions de crise sanitaire, les acteurs évoquent l'importance des contraintes et difficultés liées au contexte externe avec notamment la notion de confusion associée aux différentes informations institutionnelles ainsi que gouvernementales associées à une mise en place rapide et parfois confuse du télétravail, sous-tendu par des contraintes sanitaires fortes.

« Là il faut quand même reconnaître que là la situation est compliquée, parce qu'il y a les consignes et les communications gouvernementales, et il y a les consignes et les communications locales propres à l'institution. » (Directeur)

Tableau 5 : Dimensions du thème « Effets positifs et négatifs perçus du télétravail »

Sous-thèmes	Dimensions
Effets positifs pour l'individu	Diminution de la charge de travail Diminution de la fatigue Satisfaction globale
Effets positifs pour le collectif	Gain de productivité Impacts positifs sur le management Renforcement de la communication
Effets négatifs pour l'individu	Charge de travail supplémentaire pour les cadres Isolement social et professionnel Mauvaises conditions de travail au domicile Réduction de la frontière entre sphère professionnelle et personnelle Renforcement des fragilités Sous-investissement Surinvestissement
Effets négatifs pour le collectif	Cloisonnement des métiers et des tâches Difficultés de communication Dissolution de la responsabilité Espaces de travail désertés Essoufflement post-crise Impacts sur la productivité Impacts sur le collectif de travail Impacts sur le management Contraintes liées au contexte externe

3.3. REPRESENTATIONS DU TELETRAVAIL

Dans le discours des acteurs, il est possible de discerner certaines représentations du télétravail. Le télétravail est ainsi perçu comme une pratique pouvant potentialiser des dérives de la part des travailleurs. Ces dérives, selon les sujets interrogés, pourraient porter sur l'utilisation de ce temps de travail au domicile pour effectuer d'autres tâches (multi-employeurs, tâches domestiques...) ou encore la réalisation du travail alors que les conditions au domicile ne sont pas propices à cela (matériel, espace, environnement...). Sont également évoqués le sur-engagement possible de télétravailleurs par peur d'être catalogué, ou encore les dérives propres à un contrôle excessif des encadrants.

« Donc ça c'est vraiment un vrai sujet, donc les agents vous les envoyez en télétravail, ils ont pas les outils, ils ont pas l'environnement mais ça les gêne pas ils sont quand même en télétravail, ils travaillent peu, ils travaillent mal mais ils se considèrent en télétravail. » (Directeur)

« Le télétravail, on est corvéable et... en tout cas pour beaucoup en tout cas chez nous ici, pour beaucoup on a ce besoin, cette nécessité, qui s'explique pas d'être là, d'être au rendez-vous, voilà est-ce que c'est parce que c'est la crise, est-ce c'est parce qu'on est en télétravail et on a peur d'être catalogué, y a un peu de tout ça... » (Directeur)

Le télétravail est également perçu comme une modalité « gagnant-gagnant » où sa mise en œuvre ne doit ni porter atteinte à l'individu ni au service et au développement des projets. Il est décrit comme quelque chose qui doit être positif pour tous et facteur de qualité de vie au travail.

En ce sens l'implication du télétravailleur et la mise en place d'un cadre ou d'objectifs à respecter pour son maintien sont évoquées, en retour cette modalité permettra à l'individu d'être au domicile, plus au calme et de faire des économies.

« Le télétravail c'est quand gagnant-gagnant quoi, j'ai moins de stress, j'ai moins de frais... » (Directeur)

En parallèle, est évoquée une forme de culture institutionnelle qui pourrait être source de résistance au changement. Ainsi, les acteurs soulignent un sentiment fort d'attachement à l'espace de travail, à l'entité bureau, pouvant être un frein lors de la mise en œuvre de nouvelles modalités d'accueil des travailleurs dans l'optique d'une réorganisation des espaces de travail.

« Aujourd'hui, chacun a son bureau ou un bureau dans la pièce, beaucoup de personnes sont à deux mais c'est leur bureau, c'est leur machine à café, certain leur frigo... [...] on a fait deux, trois mouvements massifs suite à des changements, des réorganisations profondes, y a des gens ont refusé de quitter un côté parce que voilà... » (Directeur)

3.4. PROJECTIONS VERS L'AVENIR

La projection vers l'avenir repose sur plusieurs thématiques pour les sujets interrogés. On note l'évocation d'une crainte quant à une absence marquée de vision quant à la sortie de la crise sanitaire générant une impossibilité à se projeter, une confusion sur la manière d'organiser le travail et sur la place du télétravail dans le futur.

« Après le gros enjeu c'est la sortie de COVID, comment... parce que là on est encore un peu brouillé, mais je sais pas comment on va sortir de tout ça..., j'imagine que le télétravail va s'inscrire durablement dans le paysage, après selon quelle manière, je ne sais pas. » (Directeur)

On note dans le discours des acteurs un souhait d'innover à la fois dans la mise en place du télétravail dans certains services ou équipes où cela n'est pas fait, ainsi que dans la préparation d'un retour sur site au regard des spécificités des services et des diverses contraintes notamment sanitaires.

« Ça nous a permis d'aller beaucoup plus vite dans nos projets, là on a même pour projet d'aller sur le secteur hospitalier, faire des préadmissions pour des patients hospitalisés. » (AAH)

De plus, il est mis en avant une volonté de partage d'expérience, avec l'envie d'échanger sur ce qui a été fait et de découvrir ce qui a été mis en place dans d'autres services afin de potentialiser et partager les bonnes pratiques.

« Après est-ce qu'on aura un retour un peu sur la mise en place du télétravail, du travail que vous faites actuellement sur le recensement. C'est surtout avoir une idée, nous on s'est organisé d'une certaine façon, voir si c'est mieux ailleurs voilà, du partage d'expérience. » (Directrice)

Ces premiers résultats nous permettent de dresser un portrait initial de l'expérience vécue par les agents de cet hôpital public. Nous évoquerons dans la prochaine section les premiers éléments d'enseignements que nous apporte cette analyse et vers quoi pourront tendre les prochaines étapes de notre recherche-intervention.

4. DISCUSSION : PREMIERS ENSEIGNEMENTS POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Notre étude visait à questionner la mise en place du télétravail pendant la crise du COVID-19 et l'expérience des salariés face à cette nouvelle modalité de travail. C'est en orientant spécifiquement notre regard sur le secteur de l'hôpital public que nous avons conduit cette recherche afin d'interroger l'expérience vécue par les acteurs de l'organisation ainsi que les modalités de mise en œuvre qui conduisent à ces impacts positifs ou négatifs. Au regard de ces premiers résultats, nous pouvons évoquer des premiers enseignements riches qui s'inscriront dans la conduite d'une recherche-intervention de plus grande envergure. Ainsi dans cette prochaine section nous présenterons tout d'abord les premiers enseignements issus de notre étude au regard de la littérature et du contexte de la mise en œuvre du télétravail. Enfin, dans un second temps, nous présenterons les prochaines phases d'enquête que nous souhaitons mettre en œuvre pour l'accompagnement des établissements publics hospitaliers pour mener au mieux cette conduite du changement.

4.1. QUELQUES PREMIERS ENSEIGNEMENTS

Les résultats de cette première enquête nous permettent d'aborder deux principaux points que nous souhaitons mettre en discussion. En effet, au regard de notre littérature et de la parole des acteurs sur leurs expériences, la mise en valeur des avantages, des inconvénients et notamment de la présence de risques psychosociaux nous amène à souligner l'importance d'une attention soutenue à porter à l'individu et aux conditions de mise en place des pratiques de télétravail. Dans un second temps, au regard de ce premier apport, nous aborderons les enseignements qui ont été mis au jour quant aux conditions de mise en œuvre du télétravail et de manière plus précise aux dimensions propres au management, qui représente une des notions prédominantes dans l'évocation des difficultés rencontrées par les acteurs. En ce sens, le rôle du manager nous apparaît central dans l'introduction de ces pratiques et représente le levier crucial pour l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Nos résultats nous permettent de mettre en valeur que la mise en place du télétravail qui a été vécue, même si celle-ci a eu lieu dans des conditions spécifiques d'un hôpital public et de crise sanitaire rendant son implantation rapide et parfois confuse, fait émerger des effets pouvant être bénéfiques mais également délétères pour les individus comme l'avait préalablement dessinée notre littérature.

Cette mise en avant de la perception de ces effets nous invite à souligner l'importance de la vigilance à avoir quant à l'introduction de ces pratiques. En ce sens, des effets négatifs perçus sont présents dans le discours de nos acteurs, notamment pour l'individu en termes d'isolement, de comportements de surinvestissement et de sous-investissement (Baruch, 2000), et de réduction de la frontière entre vie privée et professionnelle (Baruch, 2001 ; Tremblay, 2002 ; Crandall et Gao, 2005 ; Mello, 2007), qui sont des éléments importants à prendre en considération en tant que facteurs de risques psychosociaux pour le travailleur.

Ces effets perçus sont aussi fortement marqués pour le collectif et la cohésion qui semblent impactés par ces pratiques, notamment avec des effets de perte de lien et de dynamique mettant à mal les activités des équipes et des services. On note également dans le discours des acteurs une crainte quant à la

modification du rapport au travail où les agents tendraient à devenir des « sous-traitants » et où le rapport au travail, à la tâche prescrite ou encore au collectif de travail, pourrait être transformé.

Les différentes dimensions évoquées en tant que risques psychosociaux inhérents à la pratique du télétravail ont pu être révélées dans le discours des acteurs, on recense notamment des effets négatifs perçus propres à l'isolement et à un sentiment de solitude (Baruch, 2001 ; Cooper et Kurland, 2002 ; Gibson et al., 2002 ; Tremblay, 2002 ; Manochehri et Pinkerton, 2003 ; Crandall et Gao, 2005 ; Mello, 2007), à la modification des relations interpersonnelles, à une augmentation de la charge de travail pour les cadres, et à un délitement du collectif de travail qui correspondent à des risques évoqués notamment par l'INRS (2021).

Cette mise en évidence des risques pour l'individu nous amène à confirmer l'attention particulière à porter sur les pratiques de télétravail, son suivi et l'accompagnement mise en place pour les individus. Cette vigilance particulière se veut liée à l'importance des conditions de mise en œuvre de ces nouvelles pratiques, ce qui nous amène à notre second point de réflexion.

En effet, les conditions de mise en œuvre évoquées pour la pratique du télétravail telles que les conditions de travail au domicile et l'adéquation des outils et services informatiques, la capacité d'adaptation du management ou encore la nécessaire adaptabilité et flexibilité nous amène à nous interroger. En effet, quelles sont les conditions, les prérequis et les précautions à avoir et à adopter pour une mise en œuvre réussie et une pratique du télétravail qui ne soit ni délétère pour le service, sa cohésion et sa productivité, ni à l'origine d'atteintes à la santé et à la sécurité des individus mais à l'inverse source de bénéfices partagés ? C'est en ce sens que l'INRS (2020) évoque les points de vigilance pour l'employeur en lien avec l'environnement de travail (domestique, matériel, social), les outils et les ressources (numérique, applicatif métier, support informatique), l'autonomie et la charge de travail (équilibre entre vie professionnelle et privée, gestion du temps de travail et de l'autonomie), la relation avec le manager (réorganisation du travail, suivi de l'activité), le collectif de travail (maintien du collectif, visibilité du télétravailleur). Ainsi, construire une pratique sur la base de points de vigilance pourra assurer de bonnes conditions de mise en œuvre, être à l'origine d'une diminution des risques liés au télétravail et être vecteur de qualité de vie au travail.

Il semble intéressant de mettre en valeur que les acteurs qui évoquent des effets plutôt délétères de cette pratique sont ceux l'ayant expérimenté dans le cadre d'une pratique du télétravail à temps plein et ce pendant plus d'une année. **Cet effet semble moins marqué au sein de directions s'organisant autour de roulements de présence et limitant la quotité de télétravail à deux ou trois jours par agent.** Cette différence de mise en œuvre et d'organisation tenant notamment des possibilités offertes par les métiers des agents et le fonctionnement des services, on observe en effet l'évocation de difficultés propres à des métiers plus « flexibles » tel que peut l'être le métier d'ingénieur, ne nécessitant pas de quotas de présence dans le service. **Au sein de ces directions, présentant un télétravail à temps plein, on note notamment l'évocation de difficultés à accompagner les agents, une perte de lien et de dynamique du collectif** qui impactera tant l'investissement des agents au travers de comportements de sous-investissement ou de surinvestissement (Baruch, 2000) que l'avancement dans les projets. Ces dimensions semblent être le terreau de difficultés à la fois pour l'individu mais également pour le manager (Baruch, 2001 ; Khalifa et Davidson, 2000 ; Crandall et Gao, 2005 ; Mello, 2007).

Dans une même mesure, **on observe qu'un service, qui avait préalablement mis en place et réfléchi à la question du télétravail** en l'inscrivant dans des projets plus larges de modernisation et de transformation des pratiques par exemple pour optimiser l'accueil des patients pour un bureau des entrées grâce à la digitalisation, **évoque avoir connu des facilités pour la mise en place du télétravail en temps de crise sanitaire.** Des services qui ont pour leur part découvert le télétravail lors des premiers confinements sont désormais, a posteriori, entrés dans une posture réflexive vis-à-vis des mesures et du cadre qui peut être celui du télétravail dans une perspective de pérennisation de ces pratiques. Cette réflexion offre une piste de travail quant à la conception de pratiques au regard d'une première expérience vécue qu'il semble pertinent de prendre en compte pour développer des pratiques adéquates, au regard notamment de la spécificité du contexte tant externe qu'interne.

Au regard de nos résultats, nous constatons une mise en évidence dans le discours des acteurs d'effets perçus qui sont propres au collectif et au management quand la littérature souligne plutôt une

dimension propre à l'institution et l'employeur. Ainsi, on constate au regard de cette expérience que le télétravail semble également être un levier pour le management et représente un outil fort et vecteur de bénéfices pour le collectif et la productivité des services. En effet, pour certains sujets, il permettrait de fédérer les équipes, de challenger, mais aussi d'être un accélérateur et un support à de nouveaux projets dans certaines directions.

Cette dimension spécifique du management soulève **la question des connaissances et compétences, de l'accompagnement et de la formation de ces managers face à une nouvelle modalité de travail, source de nouveaux défis dans l'encadrement, d'adaptation et d'organisation mais aussi à l'origine de nouveaux risques à prévenir et à maîtriser.** Cette dimension apparaît ainsi comme centrale lorsque l'on interroge les conditions de mise en œuvre de ces pratiques. En effet, cette dimension propre au management, et qui semble soulever des difficultés au regard de cette nouvelle modalité d'exercice, implique pour ces encadrants la modification de leur positionnement et de leurs pratiques face à leurs équipes.

Il semble qu'un point d'intérêt est à porter sur cette question. Cette exploration pourra se poursuivre par un intérêt ciblé sur cette question et cette population des encadrants dans des phases ultérieures de recherche afin de connaître de manière précise leur vécu, les pratiques mises en place et les difficultés rencontrées. Car en effet, on constate que ces pratiques managériales peuvent ainsi être à la fois source d'avantages mais également d'obstacles et de difficultés. Comment cette mise en place a pu être vécu par ces encadrants et comment les accompagner au mieux dans cette transition ? L'auteur Brunelle (2010) soulignera « la manière dont un dirigeant exerce son leadership joue un rôle déterminant sur la réussite du télétravail (Gibson et al., 2002; Hambley et al., 2007; Kirk, Belovics, 2006; Konradt, Hoch 2007; Neufeld, Fang, 2005) » (Brunelle, 2010, p. 24) et mettra en évidence des pratiques jugées efficaces (rencontres en face à face et de socialisation, définition des rôles et attentes, échanges, établissement d'un plan de carrière, attention portée sur la communication...). Cette dimension qu'il faut aborder sous l'angle spécifique de l'hôpital public et d'un contexte externe particulier, nous permettrait de saisir l'importance que ce rôle a de par ses missions essentielles de gestion des individus, des équipes et du collectif qui apparaît centrale pour une bonne mise en œuvre de ces pratiques.

4.2. VERS DE NOUVELLES PHASES D'ENQUETE

Cette première prise de température du terrain nous donne ainsi à voir des éléments que nous pouvons mettre en lien avec notre revue de littérature et nous amènent à souhaiter poursuivre cette investigation afin de mettre en valeur la potentielle spécificité de cette expérience en lien à la fois avec le contexte de crise sanitaire ainsi qu'une spécificité de la mise en œuvre du télétravail propre à un hôpital public. Nous souhaitons ainsi questionner, au regard de l'expérience des agents, comment accompagner au mieux les établissements publics hospitaliers, dans la conduite de ce changement que représente la mise en œuvre de ces pratiques qui sont vouées à prendre une place plus pérenne dans le quotidien des travailleurs ?

Ainsi, comme le souligne Autissier et al. (2018), les hôpitaux peuvent être associés à des organisations pluralistes, faisant référence pour Cohen et al. (1972) à des « anarchies organisées » et pour Mintzberg (1998) à des « bureaucraties professionnelles ». Ces organisations pluralistes sont fortement soumises aux pressions issues de leur contexte interne et externe (Denis et al., 2001) et des logiques d'actions distinctes se superposent à différents niveaux de l'organisation (Carlier et al., 2005). Pour ces auteurs, conduire un processus de changement au sein de ce type d'organisation implique une confrontation à des résistances multiples et représente un défi notable pour les promoteurs du changement.

Pour répondre à ce défi, l'introduction de la théorie de la sociologie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 2006) nous paraît ici pertinente : cette théorie permettra d'intégrer les différentes logiques d'actions et plusieurs recherches l'ont mobilisée pour conduire des changements dans plusieurs hôpitaux (Boiteau et Baret, 2017 ; Durand, Baret et Krohmer, 2018). La sociologie de la traduction s'intéresse à la manière dont les démarches innovantes sont, ou non, adoptées par les acteurs des organisations et la façon dont elles se mettent en place. Elle analyse plus précisément comment les porteurs ou chercheurs

d'un projet parviennent à faire adopter et à implanter une démarche innovante. La sociologie repose sur quatre principales phases du processus de traduction pouvant faire l'objet d'allers-retours : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et le rallongement du réseau. C'est au travers de la mobilisation et de la mise en action des acteurs, dont le nombre tend à augmenter, que sera perçu le signe de la réussite du processus de traduction.

L'introduction de la pratique du télétravail nécessite de prendre des précautions sans lesquelles elle serait source de risques à l'origine d'atteintes à la santé et à la sécurité des individus. Pour cela, la mise en place du télétravail doit être préparée et accompagnée par l'entreprise, et représente un réel projet de transformation que la théorie de la sociologie de la traduction nous permettrait, par sa grille de lecture spécifique, d'aborder au travers notamment d'un diagnostic au plus proche des acteurs et de leur vécu, et de la construction partagée des pratiques.

Nous souhaitons ainsi, en prenant appui sur l'expérience des acteurs de l'hôpital public de cette mise au télétravail, et au regard de ces tous premiers enseignements, mettre en œuvre un projet de recherche visant à construire des pratiques d'accompagnement du changement adéquates et vecteurs de qualité de vie au travail. Ainsi, c'est au regard de la théorie de la sociologie de la traduction (Akrich et al., 1988 ; 2006) que nous souhaitons conduire et analyser l'émergence de ces pratiques de travail innovantes au sein d'un hôpital public et dans un contexte inédit de crise sanitaire. La présente étude nous permet d'aborder la mise en œuvre d'une conduite de changement sous l'angle d'un retour sur l'expérience vécue. Les premiers enseignements recueillis et les prochaines phases d'enquêtes viseront à alimenter notre phase de diagnostic qui se concrétise, au regard de la sociologie de la traduction, par des éléments enrichissants pour les phases de contextualisation et de problématisation.

Ainsi, les prochaines étapes de notre recherche, qui vise à d'accompagner au mieux l'organisation dans cette démarche de mise en place du télétravail, s'inscriront dans un design de notre recherche qui se veut basé sur une méthodologie mixte. Nous souhaitons en effet conduire dans un premier temps une phase qualitative exploratoire au travers d'entretiens et d'observations menés auprès des agents ayant expérimentés le télétravail en situation de crise sur la base des premiers éléments et résultats obtenus au cours de cette étude. Cette phase sera l'occasion de mettre au centre de notre recherche la parole des agents, managers et employés. Dans un second temps, notre recherche sera conduite sous un versant quantitatif au travers de la passation d'un questionnaire auprès des télétravailleurs de l'institution. Enfin, au regard de cette analyse au plus proche du terrain et de l'expérience des acteurs nous pourrions co-construire et accompagner au mieux la mise en place de pratiques auprès des acteurs.

Au travers de cette démarche, il s'agira en finalité d'accompagner les équipes sur le partage du diagnostic, la conception, la mise en place et l'évaluation de la pratique du télétravail. Dans cette optique, c'est au travers des groupes de travail, des discussions, confrontations et négociations des acteurs que sera favorisée la conception de pratiques dédiées à la mise en œuvre du télétravail. Ainsi, grâce à une littérature propre aux avantages et aux risques sous-tendus par la pratique du télétravail, abordée sous l'égide de la théorie de la sociologie de la traduction, nous souhaitons mettre en œuvre de nouvelles phases de recherche qui pourront être conduites dans le cadre des trois prochaines années d'immersion au sein d'un hôpital public.

CONCLUSION

Cette première lecture offerte par l'analyse de nos données de terrain nous permet d'accéder à une première vision, même partielle, de l'expérience vécue du télétravail au sein de cette institution et nous amène à évoquer des pistes de réflexion et de recherche.

Nous identifions quelques principales limites à la présente recherche. En effet, dans le cadre de notre étude la parole des agents membres des services et équipes interrogés sont peu représentés, il s'agit donc ici d'un regard plutôt propre aux directions et encadrants et sur un relatif faible échantillon. De plus, il est possible de noter la prédominance des effets négatifs propres au télétravail dans notre analyse. Cette prépondérance doit être abordée en gardant à l'esprit que le questionnement que sous-tendait la majorité des échanges qui ont été menés sur le terrain était orientée sur les difficultés rencontrées par les acteurs. Enfin, notre recherche portant sur une collecte des données sur le terrain et consistait à un premier état

des lieux de l'expérience vécue, nous n'avons pas pleinement exploré des dimensions que sous-tendent l'expérimentation du télétravail.

Malgré ces limites, qui pourront être comblées au cours des prochaines phases de notre recherche-intervention que nous ambitionnons de mener, les résultats de cette étude nous permettent de mettre en perspective des dimensions qui ont un fort écho avec notre littérature sur le télétravail et notamment sur ses risques et ses bénéfices, et permettent de mettre en valeur des points de réflexion riches quant aux risques pour l'individu, aux conditions de mise en œuvre du télétravail et à la place du management et ce, dans le contexte spécifique de l'hôpital public.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (1988). *A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole*. 43.
- Akrich M., Callon M., Latour B., (2006). *Sociologie de la traduction, Textes fondateurs*. Paris, Presses des mines de Paris, 2006.
- Allard-Poesi & F., Perret, V (2003). La Recherche-Action. Y. Giordano. Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative, *EMS*, pp. 85-132. {hal-01490609}.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A. & Johnson, K. (2018). Chapitre 27. Jean-Louis Denis, Lise Lamothe et Ann Langley. Dans : , D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez, A. Vas & K. Johnson (Dir), *Conduite du changement : concepts clés: 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (pp. 259-271). Paris: Dunod.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15, 34–49.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129.
- Baruch, Y., Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15–30.
- Boiteau K. et Baret C., (2017), « La conduite du changement en hôpital psychiatrique : le rôle des centres de traduction dans la valorisation des innovations lors d'un projet de promotion du bien-être au travail », *Politiques et Management Public*, 34/3 Juillet-Septembre 2017 /215-230.
- Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : Déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 14(4), 23-35. <https://doi.org/10.7202/044657ar>
- Carlier, P., Denis, J., Lamothe, L., & Langley, A. 2005. 5. Le rôle de dirigeant dans le pilotage de restructuration hospitalière. In Valette, A., Contandriopoulos, D., Denis, J., & Contandriopoulos, A. (Eds.), *L'hôpital en restructuration : Regards croisés sur la France et le Québec*. Presses de l'Université de Montréal. doi:10.4000/books.pum.15435
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532. doi:10.1002/job.145
- Crandall, W., & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *S. A.M. Advanced Management Journal*, 70(3), 30–37.

- David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management* (p. 241-264). Paris: Mines ParisTech.
- DARES (2020). *Activité et Conditions d'emploi de la main d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19*. En ligne : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/activite-et-conditions-demploi-de-la-main-doeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-covid-19-7>
- Denis J.-L., Lamothe L. et Langley A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, 2001, p. 809-837.
- Durand S., Baret C., & Krohmer, C. (2018), La sociologie de la traduction comme grille de recherche-intervention : le cas d'un projet de prévention des risques psychosociaux dans un hôpital public, *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, n°30 - Hiver 2018, p.3-27.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education France, 475 p., (halshs-00355220).
- Gibson, J., Blackwell, C., Dominics, P., & Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 8(4), 75–86.
- Glaserfeld E. von, (1988/1981). Introduction à un constructivisme radical, in P. Watzlawick (dir.) *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil, pp. 19-43. Traduit de Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: P. Watzlawick (ed.) *Die erfundene Wirklichkeit*. Munich, Piper, pp. 16–38.
- Glaserfeld E. von, (2001). The radical constructivist view of science, *Foundations of Science*, special issue on Impact of Radical Constructivism on Science, 6/1-3, pp. 31-43.
- Golden, Timothy D. (2006). “The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction.”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, n° 3, p. 319-340.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 32(4), 422-437.
- INRS (2020). *Le télétravail : Quels risques ? Quelles pistes de prévention ? Démarche de prévention (ED 6384)*. En ligne : <https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6384/ed6384.pdf>
- INRS (2021). *Dossier : COVID-19 et prévention en entreprise*. En ligne : <http://www.inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise>
- Khalifa, M., & Davidson, R. (2000). Exploring the telecommuting paradox. *Communications of the ACM*, 42(3), 29–30
- Konradt, U., Hertel, G., Schmook, R. (2003). “Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers.”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 12, n° 1, p. 347-367.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68.
- Louche, C. (2017). *Psychologie sociale des organisations*. Armand Colin.
- Manochehri, G., & Pinkerton, T. (2003). Managing telecommuters: Opportunities and challenges. *American Business Review*, 27(1), 9–16.
- Mello, J. A. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261. <https://doi.org/10.1007/s10672-007-9051-1>
- Mintzberg H. (1998). *Structures et dynamiques des organisations*. Éditions d'Organisation : Paris.

- Paillé, P., Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/arco.paill.2012.01>
- Potter, E. (2003). Telecommuting: The future of work, corporate culture and American society. *Journal of Labor Research*, 24(1), 73–84.
- 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). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34, Article 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation. *Revue française de gestion*, n° 202 (3), 61-76.
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13–24.
- Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157–170.
- 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 ? *Interventions économiques*, 34.
- Vacherand-Revel, J., Ianeva, M., Guibourdenche, J., Carlotti, J-F. (2016). Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres : reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités. *Psychologie du travail et des organisations*, Elsevier Masson, 22 (1), (10.1016/j.pto.2015.12.003). (halshs-01429325)