



# Le déploiement du télétravail à grande échelle : étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre

Stéphane Bellini, Damien de Carvalho

## ► To cite this version:

Stéphane Bellini, Damien de Carvalho. Le déploiement du télétravail à grande échelle : étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre. *Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation*, 2022, 2022/2 (68), pp.105-134. 10.3917/inno.pr2.0124 . hal-04529308

**HAL Id: hal-04529308**

**<https://hal.science/hal-04529308>**

Submitted on 2 Apr 2024

**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.

# Le déploiement du télétravail à grande échelle - étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre

**Stéphane BELLINI**

Centre de Recherche en Gestion – Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers  
stephane.bellini@univ-poitiers.fr

**Damien DE CARVALHO**

Centre de Recherche en Gestion – Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers  
damien.de.carvalho@univ-poitiers.fr

## RÉSUMÉ

Le développement du télétravail lors du confinement du printemps 2020 a bousculé les connaissances établies sur le sujet en raison de sa soudaineté, de son ampleur et de son impréparation, affectant les règles de fonctionnement habituels. A cette occasion, nous avons cherché à mieux comprendre comment le télétravail se régule dans des organisations impréparées à son déploiement massif. Nous prenons appui pour ce travail sur la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997). Durant le confinement de mars 2020, des entretiens semi-directifs conduits dans neuf organisations nous ont permis de proposer à titre exploratoire une typologie des dynamiques de régulation. Dans un deuxième temps, nous avons prolongé nos investigations et mis en évidence le rôle des outils du travail à distance dans les régulations à l'œuvre. Ils sont des « *artefacts médiateurs* » de la régulation (Clergeau, Pihel, 2010), servant de support à des rapports de forces tout en étant des vecteurs du formatage des relations sociales.

**Mots-clés :** Innovation organisationnelle, Télétravail, Régulation, Outils du travail à distance, Artefact.

**Code JEL :** M15 : IT Management

## ABSTRACT

The development of telework during the spring 2020 sanitary confinement has challenged established knowledge on the subject because of its suddenness, its scale and its unpreparedness, affecting the usual modes of coordination and control. On this occasion, we sought to better understand how regulations operated in the implementation of telework (Reynaud, 1997). During the confinement of March 2020, semi-structured interviews conducted in nine organizations allowed us to propose, on an exploratory basis, a typology of regulation processes. Secondly, we extended our investigations and highlighted the role of remote work tools in the regulations at work. They are "mediating artefacts" of regulation (Clergeau, Pihel, 2010), serving as a support for power relations while at the same time being vectors for the formatting of social relations.

**Keywords:** Organizational Innovation, Telework, Regulation, Telework tools, Artifact.

**JEL Code:** M15 : IT Management

## Introduction

Le développement du télétravail, aussi imprévu que massif depuis le confinement du printemps 2020 a nécessité de trouver des solutions face aux problèmes de coordination, de contrôle et d'usage des outils du travail à distance. Pour des centaines d'organisations, le déploiement à grande échelle du télétravail fut donc une innovation organisationnelle dans la mesure où il a nécessité « *la génération et l'implémentation de pratiques, procédés, structures ou techniques de management qui sont nouveaux pour l'état de l'art et destinés à favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels* » (Birkinshaw *et al.*, 2008, p. 829). En effet, un sondage Odoxa, paru le 9 avril 2020<sup>1</sup>, a estimé que le nombre de télétravailleurs est passé d'1,7 million à 8 millions en France durant le confinement. Alors que ce déploiement n'a été ni anticipé ni préparé, cet article rend compte du développement de cette innovation organisationnelle depuis le confinement et, comme pour toute innovation, des modalités de son adaptation aux contextes des entreprises (Ansari *et al.*, 2010).

Le télétravail est « *considéré comme emblématique des transformations qui touchent le monde du travail depuis le milieu des années 1990* » (Vayre, 2019, p. 1). 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, Taskin, 2005) ont déjà été menés. Nous en ferons une restitution dans la première partie. Mais la pratique restait encore limitée 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 de mars 2020, une recherche aimantée par la problématique suivante : comment le télétravail se régule dans des organisations impréparées à son déploiement massif ? Plus spécifiquement, nous nous sommes attachés à mieux comprendre la manière avec laquelle les régulations sociales se mettaient en œuvre lors du déploiement massif du télétravail, entre solutions improvisées sur place et définition de procédures. Pour traiter cette problématique, la théorie de la régulation sociale (TRS) de Reynaud offre un cadre éclairant car fondé sur le constat d'une insuffisance de la prescription pour réguler les comportements (Reynaud, 1997). La TRS offre une possibilité d'analyse de « *la dynamique des règles dans les organisations et de la pluralité des sources de régulation (régulation autonome, de contrôle, et conjointe)* », au travers d'une lecture de la production de régulation par les acteurs eux-mêmes (Richebé *et al.*, 2020, p. 121). Nous nous situons clairement dans une démarche exploratoire en raison du contexte inédit entourant l'étude et cherchons à donner une portée compréhensive à nos travaux.

Notre dispositif méthodologique se découpe en deux phases. La première nous a amenés à conduire des entretiens semi-directifs et à distance auprès de parties-prenantes de la régulation. Elle s'est réalisée entre la mi-mars et la mi-avril 2020, soit dans le premier mois du confinement. Nous avons sollicité des Directeurs des Systèmes d'Information (DSI), des Directeurs des Ressources Humaines (DRH), des managers et des salariés précisément dans un but exploratoire consistant à multiplier les points de vue sur les régulations en cours lors du déploiement du télétravail. Les premiers résultats font apparaître une dynamique de régulations à l'œuvre, dont nous proposons une typologie à titre exploratoire. Le rôle des outils du travail à distance émerge comme un critère permettant de différencier ces dynamiques. Pour cette raison, nous avons souhaité prolonger l'analyse par une seconde phase, en fin d'année 2020, en nous centrant sur deux organisations parmi les premières enquêtées, en y élargissant le panel

---

<sup>1</sup> <http://www.odoxa.fr/sondage/covid-19-bouleverse-deja-modifiera-durablement-rapport-francais-travail/>

des acteurs interrogés. Nous mettons alors spécifiquement en relief le rôle joué par les outils du travail à distance dans la régulation. Nous restituons ici cette démarche d'approfondissements successifs composée en deux cycles de recueil de données puis de discussion.

Notre recherche tire des enseignements du déploiement massif du télétravail pour mieux le réguler lors de situations de travail plus habituelles.

## **Le déploiement du télétravail**

Le télétravail s'est considérablement développé avec le confinement. Il s'est organisé progressivement, en mobilisant les outils du travail à distance. Nous exposons ce déploiement dans cette section.

### **La caducité des distinctions habituelles durant le confinement**

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. Devos et Taskin (2005) vont s'efforcer de les 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 habituels. Elle a en effet assigné des millions de salariés à un télétravail permanent sans formalisation d'accords. La crise sanitaire a également balayé les contraintes juridiques s'imposant jusqu'alors en France pour le télétravail. En effet, même si l'ordonnance de 2017 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 ou une charte définissant les conditions du télétravail. La décision du confinement a rendu cette réglementation caduque. A la hâte, le télétravail s'est déployé. Depuis, le télétravail reste pratiqué avec des intensités supérieures à celles du début de l'année 2020 mais il opère dans des circonstances se rapprochant des situations habituelles (scolarisation des enfants, arrêt progressif du caractère dérogatoire du travail sur site).

### **De l'impréparation initiale à l'organisation progressive 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, p. 76). Or, dans le cas présent, il s'est imposé comme une réaction à une situation de crise et son déploiement à grande échelle n'a été ni réfléchi, ni anticipé.

En particulier, les télétravailleurs n'ont pas été préparés et n'ont pas eux-mêmes anticipé l'exercice d'un mode de travail requérant autonomie, formation aux outils numériques, capacité

à gérer conjointement les espaces personnels et professionnels et accommodement à de faibles niveaux d'interaction directe (Rey, 2001). 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, p. 48). En outre, les impacts sur la charge de travail et l'éventuelle surcharge cognitive n'ont pu être sérieusement évalués, les prévisions d'évolution d'activité étant elles-mêmes inconnues au moment du confinement.

La fin du premier confinement n'a sonné le terme ni de la crise sanitaire, ni du télétravail. Son organisation progressive demande à en régler plusieurs problèmes fondamentaux. Le premier a trait aux modalités de coordination. Avec la dissolution de l'unité de lieu que constitue l'espace de travail, disparaissent également les ajustements spontanés entre pairs ou avec la ligne hiérarchique. Les télétravailleurs développent alors des stratégies afin « *de maintenir un contact fréquent et régulier via les technologies avec leurs supérieurs, leurs collègues ou leurs clients et se montrer réactifs à leurs sollicitations* » (Vayre, 2019, p. 36). Plus globalement, le télétravail demande à trouver de nouveaux équilibres entre autonomie et contrôle. Le recours aux outils du travail à distance illustre la tension entre l'autonomie et le contrôle.

### **L'importance des outils du travail à distance**

La littérature sur les outils du travail à distance montre certes qu'ils permettent de déplacer le travail de son lieu habituel d'exercice mais qu'à ces fonctions instrumentales s'ajoutent des effets organisationnels sur le contrôle et la coordination de l'activité.

Concernant le contrôle, il est possible de reconstituer à distance des formes de contrôle très semblables à celles du présentiel (Taskin, Gomez, 2015). Le contrôle peut s'exercer par une fréquence accrue de feedbacks, une plage horaire de disponibilité obligatoire ou encore le partage unilatéral de l'agenda électronique (Khalil, Dudezert, 2014). Les formes de contrôle, notamment du temps de travail, s'individualisent ainsi et se fondent dans l'activité de coordination, de sorte que « *les règles de contrôle témoignent de l'individualisation acceptée du contrôle* » (Taskin, Gomez, 2015, p. 63).

Les outils du travail à distance impactent aussi les relations de travail. Ils vont « *favoriser les relations horizontales aux dépens des relations hiérarchiques* » (Khalil, Dudezert, 2014, p. 55). De manière générale la possibilité d'utiliser simultanément des outils d'interactions rapides, comme des chats ou des outils de *social software*, va permettre une plus grande autonomie et une flexibilité horizontale, tout en fluidifiant la coordination des équipes (Khalil, Dudezert, 2014). Mais l'impact des outils sur la coordination peut être plus contrasté, notamment sur la coordination et la cohésion des équipes car ils n'empêchent pas automatiquement la dilution des collectifs ni leur utilisation au service d'une centralisation des décisions (Taskin, Gomez, 2015). Ces effets contrastés montrent bien que les outils du télétravail ne peuvent pas être dissociés de leur utilisation par les managers et acteurs de terrain. S'observent ainsi des jeux de contournement, par le déploiement d'outils plus informels et proches du réseau social privé, d'incorporation de l'outil dans des rapports de pouvoir par le biais d'interprétations des règles imposées par la hiérarchie (Khalil, Dudezert, 2014).

L'impréparation des acteurs à l'utilisation des outils du télétravail leur a paradoxalement accordé des marges d'interprétation dans les circonstances exceptionnelles de la crise sanitaire. Des nouveaux modes de coordination ont nécessité de définir des espaces d'échange, des modalités de contrôle et des zones d'autonomie mais aussi des usages des outils de télétravail. C'est précisément ce que nous avons souhaité observer en démarrant cette recherche le premier jour du confinement. Cela nécessite de recourir à un cadre explicatif de la construction des règles, que nous présentons dans la section suivante.

## L'intérêt de la théorie de la régulation sociale

La théorie de la régulation sociale est adaptée à notre objectif de recherche puisqu'elle vise précisément à étudier les processus par lesquels s'établissent et se transforment les règles qui organisent le monde social. Pour Reynaud, l'énoncé de la règle formelle, à forte teneur prescriptive, ne résume pas l'activité de régulation. Celle-ci est propre à tout groupe social cherchant à coordonner l'action collective dans un cadre organisé. L'activité de régulation « *prend sa source dans le message normatif* » (Bréchet, 2008, p. 8) dont les acteurs s'emparent pour le transformer ou le rejeter. Trois formes de régulation émergent. La régulation de contrôle représente une régulation imposée par la hiérarchie ou ce que l'auteur appelle « *les détenteurs du pouvoir formel* » pour réguler le travail des groupes exécutants (Reynaud, 1988, p. 7). 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 échapper à l'emprise normative en reconfigurant des règles de travail propres aux collectifs de terrain (De Terssac, 1992 ; Crozier, Friedberg, 1977). Aux régulations de contrôle répondent des régulations autonomes. Elles soulignent que « *l'acteur social ne se laisse jamais totalement emprisonné dans des cadres de dépendance* » (De Terssac, 2003, p.10). Alors que Reynaud parle de « *concurrence* » entre les deux régulations faisant référence à la source de chacune d'entre elles, formelle et informelle (Reynaud, 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* » (Favereau, 2003, p. 9).

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* » (De Terssac, 2003, p.9). 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* » (De Terssac, 2003, p.10). La mise à jour de différentes visions des règles permet de les discuter.

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 et destinées à être appliquées à grande échelle ; les modalités d'usage des outils du travail à distance, les modes de contrôle du travail et les modes de

coordination requis par un travail éclaté en autant de lieux que de domiciles des salariés. Elle a connu des développements signalant le rôle d'« *artefacts médiateurs* » des outils du travail à distance (Clergeau, Pihel, 2010, p. 47).

## Méthodologie

Notre problématique vise à comprendre le processus de régulation du télétravail dans un contexte inédit. Notre démarche d'investigation se découpe en deux temps. Dans un premier temps, nous avons entrepris une démarche exploratoire auprès de neuf organisations. Ce travail nous a permis de repérer des formes de régulation, en lien avec notre problématique. Le rôle central des outils du travail à distance apparaît au cours du traitement des résultats de cette première phase. Nous avons souhaité dans un deuxième temps approfondir cette question dans deux organisations du premier panel.

### Une première phase d'exploration

Compte-tenu du caractère inédit du confinement, notre démarche est exploratoire et nous donnons à notre travail une portée compréhensive, sans projet de mesure d'un effet encore mal identifié. Hlady-Rispal considère que pour « *être inclus dans un échantillonnage théorique, un cas doit posséder suffisamment de traits communs avec les autres cas [...]. Les traits communs des cas sélectionnés s'expriment au travers d'une population théorique identique et leur grande diversité s'exprime au travers du contexte environnemental de chaque cas* » (Hlady-Rispal, 2015, p. 262). Le choix des organisations de la première enquête repose sur quatre critères : l'organisation dans l'urgence du télétravail était évidemment un premier critère. Le repérage d'acteurs de la régulation repérés en était un deuxième, qu'il s'agisse de Directeurs des Systèmes d'Information (DSI) ou de Directeurs ou Responsables des Ressources Humaines (DRH ou RRH). Nous menons en effet nos entretiens auprès de cette population. Nous avons également conduit des entretiens avec des salariés, en position d'appliquer mais aussi de discuter voire de co-construire les nouvelles règles de fonctionnement. Notre troisième critère visait à étudier des organisations différentes dans leurs activités de manière à éviter de surévaluer une éventuelle particularité sectorielle. Enfin, la disponibilité rapide de nos interlocuteurs était le dernier critère car nous souhaitions engager les entretiens dans les premiers jours du confinement afin de saisir le processus de régulation à son commencement. De la sorte, nous revendiquons l'opportunisme méthodique car il s'est agi de « *saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances* » (Girin, 1989, p. 1). Pour Hlady-Rispal, le nombre de cas constitutif de l'échantillon est lié à la saturation théorique, soit « *la possibilité d'obtention d'informations complémentaires à partir de nouveaux cas* » (*ibid.*, p. 262). Eisenhardt (1991) estime que ce nombre varie entre quatre et dix cas. Il s'agira alors d'appliquer le même protocole d'investigation auprès de ces cas.

En l'occurrence, nous avons saisi dans ces circonstances l'opportunité de conduire des entretiens à distance dans neuf 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 et attribue un numéro aux personnes rencontrées, que nous mobiliserons dans la présentation des données. Ces entretiens se sont étalés sur moins d'un mois, à partir du 17 mars 2020.

Tableau 1 - Présentation des organisations étudiées lors de la première phase

| Nom          | Activité                                         | Fonction interrogée                     | Effectifs                      | Durée      |
|--------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|------------|
| Val de Seine | Conseil départemental                            | (1) RRH + (2) SI                        | 4 500                          | 1h04 + 49' |
| Neurochir    | Conception et vente de matériel neurochirurgical | (3) DSI + (4) DRH                       | 450                            | 1h05 + 45' |
| Coffee Malin | Distribution de café                             | (5) Télétravailleuse RH                 | 530                            | 45'        |
| Distrigaz    | Distribution d'énergie                           | (6) Manager RH                          | Groupe : 12000                 | 42'        |
| Modulaud     | Construction industrielle de bâtiments           | (7) DSI - Codir                         | 1600                           | 54'        |
| Norails      | Transport ferroviaire                            | (8) Manager RH – Codir + (9) DRH groupe | 130 000                        | 43' + 55'  |
| BSS          | Cabinet comptable                                | (10) Dirigeant associé                  | Cabinet : 40<br>Groupe de 1400 | 50'        |
| Recrut'      | Réseau d'agence d'intérim                        | (11) Responsable recrutement            | Agence : 13<br>Groupe : 3700   | 47'        |
| MUZAN        | Grande distribution                              | (12) Chargé de recrutement              | 300 000                        | 53'        |

*Nombre total d'entretiens : 12*

Nous avons appuyé nos entretiens semi-directifs sur un guide d'entretien, en faisant porter l'échange sur des faits et des pratiques. Leur exploitation s'est effectuée sur la base d'une grille de codage des données selon la trame du guide d'entretien, placé en annexe 1 et centré sur la mise en place du télétravail : chronologie, outils mobilisés, modes de coordination et de contrôle, place de l'informel.

Les thèmes de notre guide d'entretien portent sur les traductions concrètes des régulations sociales (modes de contrôle et de coordination, usage des outils du télétravail...) car interroger nos interlocuteurs directement sur les régulations sociales n'aurait pas été compris par tous. Nous avons ensuite fait des thèmes du guide d'entretien les unités de codage puis, à partir des données ainsi triées, nous avons catégorisé les modes de régulation en reprenant la typologie de Reynaud (1988). Par exemple, sur le thème du contrôle du temps de travail, une absence de formalisation de ce contrôle au nom d'une confiance de la hiérarchie indiquait la présence d'une régulation conjointe c'est-à-dire d'un accord par les parties sur les obligations en la matière, ne nécessitant pas de formalisation. Sur ce même thème, la connexion aux horaires officiels uniquement pour pointer permettait de repérer une régulation autonome. Il n'y a donc pas de correspondance automatique entre le thème du guide d'entretien et la forme de régulation car la question du contrôle du temps de travail peut en montrer un strict suivi (régulation de contrôle), un détournement par les acteurs (régulation autonome) ou l'absence de formalisation en raison d'un accord consensuel sur les obligations en la matière (régulation conjointe).

En exploitant les données, l'étude de l'évolution des régulations s'est révélée être plus intéressante que leur seule catégorisation. En reprenant le même exemple, si l'abandon du



contrôle du temps de travail intervenait à la suite du confinement, il y avait alors rupture dans la régulation. Inversement, si le temps de travail avait toujours été réglé par un accord consensuel, il y avait alors une continuité dans la régulation.

## **Une deuxième phase centrée sur le rôle des outils du travail à distance dans les régulations du travail**

Les constats de la première phase d'enquête nous invitent ensuite à approfondir l'analyse en la centrant sur les outils du travail à distance. Cela nous conduit à resserrer l'analyse sur deux organisations, de manière à approfondir la collecte de données tout en les resituant dans leurs contextes d'émergence ; nous produisons ainsi des connaissances elles-mêmes contextualisées (Stake, 1995 ; Yin, 2003). Pour ce faire, nous avons choisi deux organisations présentes lors de la première session, le département Val de Seine et Neurochir. Ce choix tient tout d'abord aux historiques du télétravail très différents pour les deux organisations. Le département Val de Seine pratiquait le télétravail depuis plusieurs années, avec une expérimentation en 2017 portant sur 80 télétravailleurs. Inversement, il a commencé pour Neurochir au début de la crise sanitaire. Même s'ils relèvent de domaines d'activité et de secteurs différents, puisque Val de Seine est une organisation publique et Neurochir est une entreprise privée, les deux organisations ont aussi des traits communs : effectifs conséquents, pluralité des domaines d'activités, existence d'une direction des RH et d'une direction des SI.

Cette deuxième phase a été entreprise sans intention de comparer les régulations elles-mêmes mais toujours avec l'objectif de mieux comprendre le rôle des outils du travail à distance dans les régulations. Pour ce faire nous avons d'une part diversifié nos interlocuteurs, en élargissant le panel d'interlocuteurs de la première session. D'autre part, nous avons tenu à réinterroger deux acteurs clés dans chaque organisation (le RRH pour Val de Seine, le DSI pour Neurochir). Nous avons interrogé au total dix acteurs dans chacune des organisations, comme détaillé dans le tableau 2. Les entretiens se sont déroulés de la mi-novembre à fin décembre 2020 soit six mois après la première phase et pendant la deuxième vague de restrictions sanitaires.

*Tableau 2 - Fonctions des personnes interrogées dans le cadre de la deuxième phase*

| Nom          | Activité                                         | Fonctions des personnes interrogées                                                 | Ancienneté dans l'organisation | Durée |
|--------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------|
| Val de Seine | Conseil départemental                            | - RRH du pôle accueil <sup>(13)</sup>                                               | - de 20 ans                    | 52'   |
|              |                                                  | - RRH Direction <sup>(14)</sup>                                                     | - de 10 ans                    | 55'   |
|              |                                                  | - Secrétaire générale <sup>(15)</sup>                                               | - de 5 ans                     | 47'   |
|              |                                                  | - Manager <sup>(16)</sup>                                                           | - de 10 ans                    | 49'   |
|              |                                                  | - Responsable de pôle <sup>(17)</sup>                                               | - de 10 ans                    | 1h04  |
|              |                                                  | - Assistante de direction responsable du territoire <sup>(18)</sup>                 | - de 20 ans                    | 55'   |
|              |                                                  | - Assistante de direction responsable d'un territoire départemental <sup>(19)</sup> | - de 10 ans                    | 42'   |
|              |                                                  | - Chargé de développement local <sup>(20)</sup>                                     | - de 7 ans                     | 43'   |
|              |                                                  | - Référent usagers <sup>(21)</sup>                                                  | - de 15 ans                    | 45'   |
|              |                                                  | - Chargé administratif <sup>(22)</sup>                                              | - de 20 ans                    | 50'   |
| Neurochir    | Conception et vente de matériel neurochirurgical | - DSI <sup>(23)</sup>                                                               | - de 10 ans                    | 1h05  |
|              |                                                  | - Directeur Clinique <sup>(24)</sup>                                                | - de 5 ans                     | 42'   |
|              |                                                  | - Manager d'équipe <sup>(25)</sup>                                                  | - de 7 ans                     | 46'   |

|  |  |                                     |             |      |
|--|--|-------------------------------------|-------------|------|
|  |  | - Manager de projet sectoriel (26)  | - de 10 ans | 35'  |
|  |  | - DRH (27)                          | - de 5 ans  | 33'  |
|  |  | - Chef de projet R & D (28)         | - de 2 ans  | 1h03 |
|  |  | - Responsable affaire clinique (29) | - de 7 ans  | 53'  |
|  |  | - Chargé d'affaire juridique (30)   | - de 1 ans  | 49'  |
|  |  | - Chargé de mission RH (31)         | - de 8 ans  | 47'  |
|  |  | - Comptable (32)                    | - de 3 ans  | 37'  |

*Nombre total d'entretiens : 20*

Les grands thèmes de notre guide d'entretien, placé en annexe 2, sont donc logiquement centrés sur les outils du télétravail (évolution des outils et de leurs usages, formation des acteurs aux outils) puis sur l'évolution des modes de coordination au sein des organisations.

Ces deux phases d'investigation du terrain ont été conduites dans des circonstances de restriction de l'accès aux sites. Nous avons conscience qu'elles pâtissent de l'impossibilité de déplacement dans les organisations et de la richesse des signaux formels ou informels des rencontres sur site mais ce sont ces circonstances elles-mêmes qui ont déclenché cette recherche.

Dans les sections suivantes, nous restituons notre démarche constituée d'approfondissements successifs. Nous mettons d'abord en évidence une dynamique de régulation à l'œuvre que nous cherchons à caractériser ensuite en une typologie des dynamiques de régulation du télétravail lors du confinement. C'est en construisant la typologie que les outils du travail à distance sont apparus comme un critère de différenciation des régulations. C'est précisément ce point que nous cherchons à approfondir lors de la seconde étape de la recherche. Nous alternons la présentation des données de terrain avec les discussions qu'elles ont suscitées au cours des sections suivantes.

## **Premiers résultats : l'organisation progressive du télétravail lors du premier confinement**

Toutes les organisations étudiées ont fait face au même enchaînement des événements. Alors que les règles de fonctionnement habituel deviennent inopérantes à l'annonce du premier confinement, d'autres règles se reconstituent, relatives aux principes de coordination, le tout étant marqué par un affaiblissement du contrôle.

### **Après l'effondrement des règles... la reconstitution de règles**

Le premier jour du confinement donne lieu à des adaptations immédiates, prises dans la plus grande improvisation. Le constat d'un affaiblissement voire une abolition des règles est clair, y compris des règles de sécurité informatique.

Par exemple, chez Coffee Malin, certains salariés partent avec du matériel sous le bras. « *Non, seulement les ordi, 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 (5). Chez Muzan, un outil de travail à distance, la suite *Google*, est tout de suite choisi 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.

Le DSI de Neurochir expose quant à lui 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 lors du premier 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 » (3). En laissant le choix de l'outil collaboratif, il accorde une marge de manœuvre au site de production quant au choix de ses outils collaboratifs.

D'autres organisations sont bien plus marquées par une volonté de réglementer 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 pouvoir travailler. Une charte, travail à distance, télétravail a été signée entre les RH et des salariés qui ont opté pour* » (6).

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.

Enfin, le développement massif du télétravail au Conseil départemental du Val de Seine entraîne la saturation du réseau et provoque un besoin de réglementation des heures d'accès au serveur : « *on reçoit des mails nous disant de ne pas nous connecter, et sans connexion on ne peut pas travailler* » (RRH – (1)). Dans ce cas la technologie modère l'activité à distance.

### **La mise en place de nouveaux modes de coordination**

Les premiers jours de télétravail sont l'occasion de roder le fonctionnement. Cela peut se concrétiser par le développement de nouveaux outils et des temps de coordination. L'effort de coordination tient également compte de l'intensité de l'activité professionnelle. Elle est moins forte pour Recrut' ou Distrigaz mais tout aussi intense pour BSS. Elle l'est encore davantage pour Muzan, où il s'agit de recruter du personnel pour les supermarchés parisiens de l'enseigne.

#### ***Les outils de coordination du travail***

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, avec la particularité de proposer des tutoriels pour en favoriser l'apprentissage. Modulaud choisit la même solution et va l'imposer rapidement. Le DSI n'interdit pas les outils collaboratifs spontanés mais y interdit tout transfert de données ; il estime qu'il est préférable d'inciter les salariés à utiliser un espace organisé et fonctionnel plutôt que d'interdire la création d'espaces spontanés. Dans les faits, les salariés de Modulaud basculent tous vers la plateforme officielle très rapidement.

BSS est un exemple d'un mode de coordination non outillé. La transmission des informations des clients aux salariés du cabinet d'expertise comptable nécessite une organisation spécifique : 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 [...] va chez chacun des*

*collaborateurs déposer les documents ce qui nous permet [...] d'alimenter tous nos collaborateurs en quasi permanence » (10).*

### **Des temps de coordination**

Chez Recrut' les pauses-café deviennent virtuelles afin de reconstituer des moments conviviaux antérieurs : *« notre directeur de secteur 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 » (11).* Enfin, chez Modulaud, le « *tour de bureaux du matin* » (7) est remplacé par un mail matinal de salutation et la fréquence des réunions est maintenue.

Chez Recrut' les points sont moins longs et moins fréquents, mais deviennent alors essentiels : *« 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 » (11).*

A l'inverse, au sein de Muzan et plus encore 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 » (10).*

### **Des outils de contrôle et un climat de confiance**

Même dans les premières heures du confinement, le développement du télétravail ne s'est pas assorti d'une disparition du contrôle. Chez Distrigaz, le contrôle se fait par le supérieur : *« 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 » (6).*

Les outils du travail à distance permettent le contrôle du temps de travail mais il n'est pas exercé strictement dans la majorité des cas rencontrés. On pointe par smartphone chez Muzan : on y maintient un badgeage virtuel d'entrée et de sortie et ce chaque demi-journée, même si, selon le chargé de recrutement, personne ne vient vérifier l'exactitude du badgeage et la confiance semble l'emporter. Chez Modulaud, on pointe en se connectant à l'ordinateur le matin mais on considère par défaut que les salariés travaillent 35 h. Le DRH n'a ainsi pas demandé un état du pointage au DSI.

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 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 » (11).* 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 » (5).*

Malgré la possibilité du contrôle du temps de travail par la technologie, celle-ci est peu utilisée d'après la majorité de nos interlocuteurs. Selon eux, la confiance est de mise dans ces moments très particuliers.

## **Premier axe de discussion : un processus de régulation à l'œuvre**

Les données de terrain signalent clairement un processus de régulation à l'œuvre dans les circonstances exceptionnelles de l'enquête, à savoir le développement soudain du télétravail, imposé par la crise sanitaire. Toutefois, les circonstances ne dictent pas la conduite des acteurs puisqu'on retrouve les trois formes de régulation identifiées par Reynaud dans les organisations étudiées (Reynaud, 1997).

### **L'expression des trois formes de régulation**

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* » (Favereau, 2003, p. 9), ces failles sont exacerbées par le caractère inédit de la situation et par la hâte du lancement du télétravail. Elles ouvrent de vastes zones d'incertitude du fait de l'effondrement des règles habituelles (Crozier, Friedberg, 1977) dans lesquelles certains acteurs s'immiscent. C'est le cas à Muzan où une équipe prend l'initiative d'ouvrir une plateforme de travail collaboratif sans passer par la DSI. Le départ des salariés de Coffee Malin avec du matériel informatique de l'entreprise, interdit habituellement, est un autre exemple de régulation autonome, solution trouvée spontanément en local, sans recours aux procédures de validation requises.

Dans d'autres situations, on voit nettement certains acteurs se saisir des zones d'incertitude ouvertes par les circonstances. C'est le cas du DSI de Modulaud, qui prend appui sur le dimensionnement des serveurs pour définir le nombre de télétravailleurs. Dans un contexte équivalent, le choix est tout autre au conseil départemental du Val de Seine. Neurochir aurait également pu normaliser les outils collaboratifs mais il en laisse le choix dans un premier temps aux collaborateurs de la filiale américaine.

On observe enfin la formation de régulations conjointes, de règles négociées et acceptées par les acteurs dans le périmètre d'une équipe de travail. C'est le cas de BSS où, faute de pouvoir accéder aux lieux de travail, un associé fait « *la tournée* » (10) des collaborateurs pour leur transmettre les éléments donnés par les clients. Les réunions du matin chez Recrut' sont des temps de convivialité autant que de coordination. Le cas de Val de Seine, et la réglementation progressive des heures d'accès au serveur, illustre la négociation de compromis (Reynaud, 1997), insatisfaisants pour beaucoup mais nécessaires pour maintenir l'activité de tous.

La diversité des modes de régulation n'est guère étonnante puisque qu'elle est le reflet de la singularité de chaque organisation et de chaque contexte, qu'il s'agisse de l'historique du télétravail ou du niveau d'activité durant le confinement. Il est plus intéressant de noter que les régulations à l'œuvre ne sont pas totalement cadenassées par ces contextes, signe d'une préservation des capacités d'action par les acteurs organisationnels, ce qui est un point de départ de la TRS (Reynaud, 1997).

Si nos observations donnent donc à voir des régulations à l'œuvre, dont on peut repérer les formes (de contrôle, autonomes ou conjointes), elles confirment également leur caractère processuel (Richebé *et al.*, 2020). Ce processus « *peut avoir différentes visées (de contrôle, autonomes, conjointes) qui s'entremêlent d'ailleurs au fur et à mesure que les « jeux » évoluent, au gré du temps, c'est-à-dire de l'évolution du contexte et des positions des acteurs* » (Richebé *et al.*, 2020, p. 11). On observe en effet les règles habituelles se disloquer sous les effets du confinement pour que d'autres, plus ou moins négociées, se mettent en place.

La pratique du télétravail « *conduit à revisiter les processus de régulation du rapport au travail* » (Taskin *et al.*, 2021, p. 2). Le confinement n'est pas un fait régulateur en soi mais la manière avec laquelle les acteurs se saisissent ou non des marges de manœuvre ouvertes témoigne d'une période propice à une intensification de la dynamique de régulation. Au terme de cette première itération entre la littérature et les données, il reste à en identifier plus concrètement les critères d'évolution. La typologie des dynamiques de régulation nous permet d'avancer en ce sens.

### **Une typologie des dynamiques de régulation**

L'effort typologique permet de dépasser le constat de la diversité des pratiques et la première identification des formes de régulation. A visée exploratoire, il impose de retourner aux données pour les ordonner. C'est ainsi qu'apparaissent deux critères de différenciation, non pas pour qualifier les régulations elles-mêmes mais pour identifier le processus de régulation.

Le premier critère permet de distinguer les organisations selon le niveau de rupture ou de continuité par rapport à leurs modes de gestion antérieurs. Le second les différencie en fonction de la source principale de la régulation du télétravail. Il peut s'agir de la technologie du travail à distance elle-même, qui nécessite de réguler les accès ou modalités de travail, ou des objectifs opérationnels à atteindre, qui légitiment de modifier les règles en vigueur.

#### **Continuité ou rupture**

Pour identifier la rupture ou la continuité dans les régulations, nous analysons 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. Encore une fois, il s'agit de comprendre si ces pratiques ont évolué pour saisir l'évolution des régulations plus que de qualifier les régulations elles-mêmes.

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* » (7). L'absence d'espace pensé pour la convivialité reflète ainsi le fonctionnement habituel de l'entreprise. Norails est l'exemple inverse puisqu'il donne à voir une rupture avec les modes de coordination habituels, 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.

La rupture peut se faire sentir par l'usage de technologies peu utilisées auparavant (Norails), par l'affaiblissement 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 dont l'organisation était dépourvue initialement (groupes *WhatsApp* du département du Val de Seine).

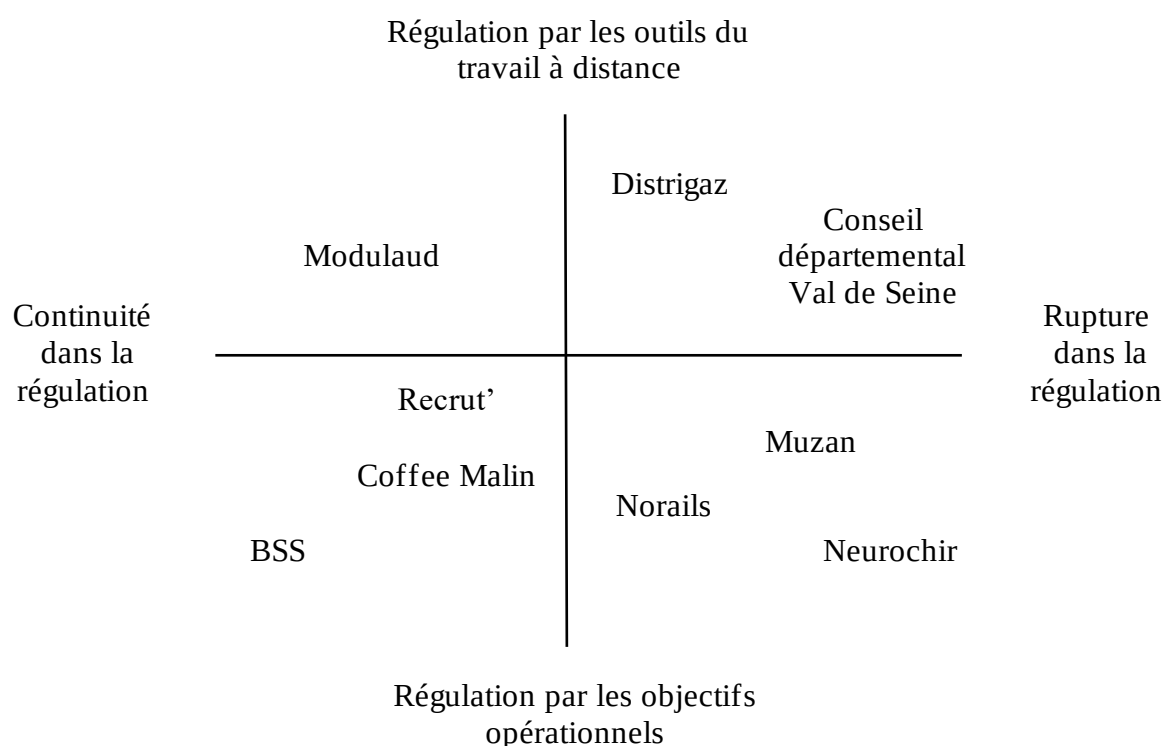
### Régulation par la technologie ou par les objectifs opérationnels

Les modes de fonctionnement du télétravail se sont rapidement normalisés. 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.

A l'inverse, Muzan, 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. Ce sont alors les objectifs opérationnels qui, dans ces circonstances, priment sur l'uniformisation des outils. Rappelons que le service RH utilise un *Drive* et la suite *Google* sans avis ni contrôle du DSI. Nous parvenons à positionner les différentes organisations sur ce second axe.

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

Figure 1 - Typologie des dynamiques de régulations



Cette matrice permet de comprendre les évolutions des modes de régulation. Lors de sa construction, nous notons l'importance des outils du travail à distance dans le processus de régulation. Nous avons souhaité approfondir ce dernier point en prolongeant notre démarche d'investigation dans une deuxième étape, comme indiqué dans la partie méthodologique, huit mois après le premier confinement.

## Seconds résultats centrés sur les outils du travail à distance

Pour étudier le rôle des outils du travail à distance sur les régulations, nous mobilisons tout d'abord les données collectées lors de la première phase en les complétant de données recueillies lors de la deuxième phase d'enquête, conduite à l'automne 2020, lors du 2<sup>e</sup> confinement.

Nous avons déjà exposé le rôle de pivot des outils dans la coordination, à l'exemple du *Drive* de Muzan qui oriente l'activité collective. Nous avons également repéré la possibilité pour les outils du travail à distance de contrôler l'activité (horaires et temps de connexion), même si elle est peu utilisée selon nos interlocuteurs. Deux nouveaux points méritent d'être signalés alors que l'effet panique s'est dissipé.

### Des instruments de pouvoir

Nous avons vu précédemment que le dimensionnement des serveurs pouvait être utilisé comme un instrument de régulation à la fois du nombre de télétravailleurs (Modulaud) et des périodes de travail des agents (Val de Seine). La possibilité de choisir et d'imposer des outils est aussi une marque de pouvoir, comme l'indique le DSI de Neurochir, qui, après avoir laissé une partie de ses équipes choisir l'outil de travail à distance (voir *supra*), l'impose ensuite : « *Pour moi c'est vous avez Teams, ça répond à 98% de vos besoins, aucune raison d'utiliser autre chose. Et quand quelqu'un me dit "tiens je vais organiser une réunion Zoom", bah non tu ne vas pas l'organiser non. Tu vas organiser une réunion Teams point barre, c'est pas une option* » (23).

### Des supports de la formalisation des échanges

Chez Neurochir comme chez Val de Seine, les points formels se sont multipliés. Ils n'affectent pas de la même manière la perception du travail. Chez Neurochir, la possibilité de communiquer rapidement pour proposer un échange formalisé est vue comme un atout : « *C'est vrai que ça se multiplie. Chaque réunion va avoir un but spécifique bien déterminé, y'a un ordre du jour, un point qui va être discuté. Alors qu'au bureau les réunions sont plus longues parce qu'on est plus nombreux et du coup parfois ça dévie* » (Manager Neurochir (25)). Chez Val de Seine *a contrario*, les réunions sont devenues plus informatives et les acteurs s'en désintéressent. A la question « *pourquoi ne pas couper Teams ?* », la secrétaire générale du département Val de Seine répond « *parce que, il faut aussi que les autres sachent qu'on est sur cette réunion. Même si le sujet ne nous n'intéresse pas. En fait on fait presque du zapping. Mais on le fait tous. Alors c'est vrai qu'en réunion en physique on était avec nos ordinateurs mais ça se voit beaucoup plus quand quelqu'un travaille sur son ordi en physique que quand vous êtes sur Teams* » (15). De plus, l'utilisation des plateformes collaboratives nécessite une discipline dans la prise de parole : absence de discussions parallèles, demande formelle de prise de parole. Les acteurs eux-mêmes définissent informellement les usages de chaque outil : « *En gros le chat ça peut-être des réflexions avec 1 ou 2 personnes qui participent à la réunion en faisant des commentaires pour dire, je ne suis pas d'accord avec ça, qu'est-ce que t'en penses, j'interviens comment ? Le chat il sert à ça* » (Secrétaire générale Val de Seine (15)). « *Moi je peux pas m'empêcher, je ne peux pas juste écouter. Je suis obligée de faire quelque chose en parallèle. Ça ne me remplit pas assez. Je m'endors quoi. Il faut que je fasse d'autres choses en même temps. Ça incite à faire autre chose. Je ne peux pas juste m'arrêter et écouter ce que [la personne, NDLA] me dit. Je vois un mail je réponds à un mail* » (RRH Val de Seine (13)).



Les cas de Neurochir et de Val de Seine montrent enfin que les relations hiérarchiques se reconstituent sur d'autres bases, puisque les règles de coordination, de contrôle et d'échange évoluent, mais ne sont fondamentalement pas remises en cause par le télétravail et les outils qui lui servent de support. Cependant, d'autres investigations devraient être menées spécifiquement sur ce point pour vérifier les effets du télétravail dans la durée sur les relations hiérarchiques.

## **Second axe de discussion sur le rôle des outils du travail à distance dans les régulations sociales**

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 (Clergeau, Pihel, 2010, p. 47). Les outils du travail à distance servent de points d'appui aux régulations avec ceci de particulier qu'ils sont apparemment impassibles à la colère et incorruptibles au nom d'arrangements de terrain. Leur rôle dans la régulation intervient à plusieurs niveaux.

### **Les outils du télétravail, un médiateur de la régulation**

Si les outils du travail à distance ne sont pas des sources de régulation en soi, ils sont cependant des médiateurs permettant à certains acteurs d'opérer des arbitrages organisationnels, tant sur le nombre de personnes pouvant avoir accès aux serveurs que des modalités d'accès aux outils numériques. Les DSI sont susceptibles d'intervenir dans ces arbitrages car ils peuvent tirer une légitimité de leurs connaissances des réseaux. De la sorte, les rapports de pouvoir sont bouleversés par le développement du télétravail.

Les outils du travail à distance deviennent aussi des supports d'un formatage des relations sociales : durée des réunions plus courte et fréquence plus élevée. Alors que les échanges spontanés sont facilités en présentiel par la double unité de temps et de lieu, l'effort de coordination en télétravail nécessite de formaliser les temps dédiés aux échanges, avec création d'un rendez-vous et envoi de l'invitation. La convivialité perd elle-même de sa spontanéité puisqu'elle se produit sur rendez-vous programmé. Taskin dresse le même constat et signale que le télétravail intensif « *menace l'existence de communautés de travail au sein des organisations, au profit de liens plus formels et instrumentaux avec l'organisation et les collectifs de travail* » (Taskin et al., 2021, p.2).

Au-delà du rôle sur la coordination d'équipe, les outils du travail à distance jouent 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'une souplesse horaire (Coffee Malin) ou de rituels matinaux (Recrut'), ou encore moyen de reconstituer des régulations de contrôle, ce que beaucoup signalent comme une possibilité faiblement utilisée dans les premières semaines du confinement. Certes, les outils structurent les relations sociales en formalisant davantage les échanges mais la capacité des acteurs à s'en saisir comme

paravent, en favorisant par exemple une activité parallèle à la participation à une réunion, ou comme instrument de pouvoir montre qu'ils n'agissent pas par eux-mêmes, indépendamment de toute appropriation par les acteurs organisationnels. 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 l'attestent. Les outils du travail à distance partagent avec les objets-frontières leur flexibilité interprétative et le support concret qu'ils constituent pour permettre aux acteurs de coopérer (Star, Griesemer, 1989). Ils s'en détachent par la proximité des mondes sociaux qu'ils entendent relier (une communauté professionnelle engagée au moins contractuellement vers une finalité commune et non des membres de communautés se méconnaissant) et des relations de subordination ou de collaboration intra-organisationnelle (et non de relations inter-organisationnelles voire inter-communautaires).

### **Le télétravail et les outils du travail à distance, des objets à mettre en discussion**

Ce constat nous invite, avec Fomin et de Vaujany, 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 (Fomin, De Vaujany, 2007). Cela légitime l'intégration des DSI dans notre étude.

Notre recherche montre que les règles du jeu encadrant le télétravail (Reynaud, 1997) méritent d'être pensées en intégrant les outils comme source de régulation et en introduisant d'autres acteurs dans le jeu de la régulation (les DSI). Concrètement, les acteurs organisationnels gagneraient à faire du télétravail, et donc de ses outils, un objet de discussion à part entière, de manière à faire évoluer des règles de fonctionnement issues du travail en présentiel. En s'inspirant des bienfaits de la régulation conjointe (des règles acceptées car négociées et en phase avec le travail « réel »), l'ouverture d'espaces de discussion permettrait une mise en débat des prescriptions explicites et implicites du travail (Detchessahar, 2011). Ce travail nous semble prometteur tant pour l'efficacité des fonctionnements organisationnels que pour le vécu des acteurs eux-mêmes.

## **Conclusion**

Le développement à la hâte du télétravail à grande échelle a ébranlé les règles de fonctionnement habituelles. Cela a justifié notre problématique : comment le télétravail se régule dans des organisations impréparées à son déploiement massif ? Marqué au départ par des solutions improvisées sur place, le télétravail s'est progressivement organisé. Alors que la pratique du télétravail « *conduit à revisiter les processus de régulation du rapport au travail* » (Taskin, 2021, p. 1), notre problématique explique le recours à la théorie des régulations sociales (Reynaud, 1997). Notre démarche exploratoire et notre visée compréhensive ont nécessité une méthodologie qualitative.

Le confinement révèle immédiatement l'inadaptation des règles de contrôle au nouveau contexte, favorisant des ajustements collectifs du registre de la régulation conjointe ou encore une reconstitution quasi-instantanément de formes de régulations de contrôle (Reynaud, *ibid.*). Si les régulations sociales sont par nature processuelles (Richebé *et al.*, 2020), le développement imprévu du télétravail donne lieu à une intensification de la dynamique de régulation. Plus qu'à la qualification des régulations en cours, nous nous intéressons précisément à différencier les dynamiques à l'œuvre, en proposant à titre exploratoire une typologie des dynamiques de régulation.

Cette première étape de la recherche nous a incité à prolonger l'analyse en cherchant à approfondir le rôle des outils du travail à distance. Nous avons donc engagé une deuxième investigation du terrain huit mois plus tard, en novembre et décembre 2020, en focalisant notre attention sur deux organisations. Nous observons que les outils du travail à distance ne sont pas neutres dans les régulations à l'œuvre. Ils sont des « *artefacts médiateurs* » de la régulation (Clergeau, Pihel, 2010, p. 47). Les cas étudiés montrent certes qu'ils contribuent dans les deux cas étudiés à un formatage des relations sociales en formalisant les relations, tant sur le plan des réunions se substituant à des échanges spontanés possibles en présentiel que sur celui des modes d'interaction eux-mêmes, soumis à la discipline de prise de parole requise par l'usage des outils. Mais ces usages laissent aussi la place à des appropriations différentes. On le note pour la fonctionnalité de contrôle des outils, peu utilisée jusqu'au deuxième confinement dans les organisations étudiées, pour leur capacité à servir de pivots d'une coordination, de supports d'échanges et d'instruments de pouvoir dans la mesure où ils sont des médiateurs d'arbitrages sur le travail. Enfin, les outils du télétravail constituent de nouvelles sources de régulation, en introduisant puissamment d'autres acteurs dans le jeu de la régulation (les DSI) et en ouvrant des zones d'incertitude (Crozier, Friedberg, 1977). L'impossibilité de vérifier l'assiduité et le suivi effectif des réunions en est un exemple.

Les conditions de l'enquête ne nous ont pas permis d'enquêter *in situ*, ce qui présente une limite méthodologique de nos travaux. De plus, notre recherche est fortement contextualisée à la fois aux circonstances des premiers confinements et aux particularités des organisations étudiées. Enfin, si nous apportons un éclairage sur le processus de régulation du télétravail et sur la place qu'y prennent les outils du travail à distance, le caractère exploratoire de nos travaux ne nous permet ni de généraliser sur des processus-types de régulation ni de quantifier les types d'usage des outils du télétravail.

En revanche, en s'intéressant aux dynamiques de régulation, cette recherche contribue à une meilleure compréhension des processus à l'œuvre lors du déploiement du télétravail, au-delà du repérage de ses effets ambivalents (Vayre, 2019 ; Devos, Taskin, 2005 ; Hallepee, Mauroux, 2019). Au moment où se mettent en place procédures et chartes sur le télétravail, ce travail légitime l'ouverture de la discussion à la fois sur les règles encadrant le télétravail et l'usage de ses outils. Le fait est que le bouleversement des régulations sociales introduit par le télétravail n'a pas été pensé car il ne pouvait pas l'être compte tenu des circonstances. L'installation durable du télétravail dans les fonctionnements organisationnels mérite qu'on s'intéresse désormais aux règles du jeu (Reynaud, 1997) et à la mise en débat des prescriptions issues de ces nouvelles pratiques (Detchessahar, 2011), de manière à améliorer le vécu du télétravail et à fluidifier les fonctionnements organisationnels. Concrètement, l'élaboration d'une charte de télétravail peut être l'occasion de cette mise en discussion.

L'implantation durable du télétravail interroge les organisations sur les pratiques managériales et notamment la redéfinition des modes de contrôle à distance et/ou l'octroi d'autonomie, sur les éventuelles modifications de la relation à l'organisation ou encore sur la définition des activités accessibles au télétravail. Bref, la massification du télétravail ouvre de vastes et prometteuses perspectives de recherche.

## Bibliographie

ANSARI, S. M., FISS, P. C., ZAJAC, E. J. (2010), Made to Fit: How Practices Vary as they Diffuse, *Academy of Management Review*, 35(1), 67–92.

BIRKINSHAW, J., HAMEL, G., MOL, M. J. (2008), Management Innovation, *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.

BRECHET, J.-P. (2008), Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, *Revue française de gestion*, 184(4), 3–34.

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, *Systèmes d'information management*, 15(3), 71–91.

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

DE TERSSAC, G. (1992), *Autonomie dans le travail*, PUF.

DE TERSSAC, G. (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, La Découverte.

DETCHESSAHAR, M. (2011), Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution..., *Revue Française de Gestion*, 214(5), 89–105.

DEVOS, V., TASKIN, L. (2005), Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace, *Revue française de gestion*, 156(3), 93–104.

EISENHARDT, K. (1991), Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic, *Academy of Management Review*, 16(3), 620–627.

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

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.

HALLEPEE, S., MAUROUX, A. (2019), *Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ?* DARES, 53–54.

HLADY-RISPAL, M. (2015), Une stratégie de recherche en gestion. L'étude de cas, *Revue française de gestion*, 253, 251–266.

KHALIL, C., DUDEZERT, A., (2014), Entre autonomie et contrôle. Quelle régulation pour les systèmes de gestion des connaissances », *Système d'information et management*, 1(19), 51–76.

KORTE, W.B., WYNE, R., (1996), *Telework. Penetration, Potential and Practice in Europe*, European Commission, DG X III-8, Ios Pr Inc.

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.

RICHEBE, N., FAVEREAU, O., LIVIAN, Y.-F., BRECHET, J.-P., TASKIN, L., HAVARD, C., EYNAUD, P., MOUREY, D., RAULET-CROSET, N. (2020), La théorie de la régulation sociale – Hommage à Jean-Daniel Reynaud, *Revue française de gestion*, 106–128.

REY, C., (2001), Travail à domicile, salarié ou indépendant. Incidence des nouvelles technologies de l'information et de la communication, *Innovations*, 13(1), 173–193.

STAKE, R.E., (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA, Sage.

STAR, S. L., GRIESEMER, J. R. (1989), Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39, *Social Studies of Science*, 19(3), 387–420.

TASKIN, L., (2021), Télétravail : Solution d'avenir ou boom éphémère?, *Regards économiques*, 164, 13–17.

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*, 14(1), 99–128.

VAYRE, É. (2019), Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social, *Le travail humain*, 82(1), 1–39.

WALRAVE, M. (2010), Comment introduire le télétravail?, *Gestion*, 35(1), 76–87.

YIN, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Method*, 3rd Edition, Thousand Oaks, Sage.

## Annexes

### Annexe 1 - Guide d'entretien de la première phase

| Signalétique                            | Nom. Activités. Effectif de l'entreprise. Statut                                                              |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Historique du télétravail               | Ancienneté du télétravail avant la crise                                                                      |
|                                         | Fréquence et nombre de salariés concernés (avant la crise)                                                    |
|                                         | Télétravail choisi ou imposé                                                                                  |
| Gestion de crise                        | Réaction face aux annonces                                                                                    |
|                                         | Mesures d'urgence induites par le télétravail, impulsion au changement                                        |
|                                         | Si refus du télétravail : Motif                                                                               |
|                                         | Acteurs concernés par le télétravail                                                                          |
|                                         | Type de communication pour mettre en place des actions                                                        |
| Condition matérielle de travail         | Connaissance de l'espace dédié au travail à domicile                                                          |
|                                         | Mise à disposition du matériel nécessaire et adapté (ordinateur, téléphone...)                                |
|                                         | Travail solitaire/collectif (quid des teams)                                                                  |
|                                         | Connaissance des conditions de travail à domicile                                                             |
| Usages des outils                       | Outils numériques utilisés                                                                                    |
|                                         | Création spontanée d'outils ou création d'outil pour cette crise                                              |
|                                         | Utilisation par les acteurs du ou des outils                                                                  |
|                                         | Relation avec les SI                                                                                          |
|                                         | Difficultés identifiées (technique ou autre) ou anticipées à partir de l'expérience antérieure du télétravail |
| Coordination                            | Système de contrôle et différences par rapport aux habitudes                                                  |
|                                         | Modalités du suivi du temps de travail des salariés (contrôle ou non)                                         |
|                                         | Modalité du suivi de l'activité                                                                               |
|                                         | Modes de répartition du travail et d'ajustement : réunions                                                    |
|                                         | Gestion de la sécurité informatique, conditions de l'entreprise                                               |
| Place de l'informel dans le télétravail | Initiatives pour maintenir le lien (de salariés ou de la Direction des RH)                                    |
|                                         | Nature des échanges informels                                                                                 |
|                                         | Soutien et échange entre salariés                                                                             |

## Annexe 2 - Guide d'entretien de la deuxième phase

| Signalétique                                               | Nom de la structure. Activités. Effectif.                                             |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Retour et évolution sur le télétravail (rapide et factuel) | Rappel du déroulé de la crise                                                         |
|                                                            | Reprise d'une activité normale ? Si non ; combien restent en télétravail              |
|                                                            | Protocole mis en place pour le retour                                                 |
|                                                            | Évolution de la formalisation du télétravail dans l'organisation                      |
| Usages, relation et impact des outils                      | Renforcement de la sécurité informatique                                              |
|                                                            | Outils du télétravail créés dans la précipitation sont-ils toujours utilisés/utiles ? |
|                                                            | Création de nouveaux outils depuis la crise                                           |
|                                                            | Quels outils utilisés aujourd'hui : chat messagerie, intranet, applications...        |
|                                                            | Quelle utilisation des outils (partielle, totale, détournée)                          |
|                                                            | Utilisation déviée de l'outil                                                         |
|                                                            | Modification du contrôle depuis le télétravail massif                                 |
|                                                            | Formation en ligne                                                                    |
|                                                            | Quelle utilisation des outils (partielle, totale, détournée)                          |
|                                                            | Utilisation déviée de l'outil                                                         |
| Coordination                                               | Évolution relation avec les SI                                                        |
|                                                            | Variances dans les relations avec les managers et/ou pairs                            |
|                                                            | Quid des points, réunions etc... (Présentiel, distanciel, hybride...)                 |
|                                                            | Difficultés relationnelles amenées par la crise (plaintes, contraintes...)            |
|                                                            | Modification du temps de travail depuis le confinement                                |
|                                                            | Les initiatives pour maintenir le lien ont-elles survécues ?                          |
|                                                            | Différences entre échanges avec pairs en présentiel et pairs en distanciel            |
|                                                            | Existence d'espaces/moments créer pour échanger, retrouver du lien                    |
| Place de l'informel                                        | Retour sur notre 1 <sup>er</sup> échange (changements...)                             |