



HAL
open science

Le télétravail a-t-il transformé le rapport contrôle-confiance ? Une étude de cas dans le secteur de la protection sociale

Laurent Karsenty

► To cite this version:

Laurent Karsenty. Le télétravail a-t-il transformé le rapport contrôle-confiance ? Une étude de cas dans le secteur de la protection sociale. Ergomanagement. 2025. ⟨hal-04688040v2⟩

HAL Id: hal-04688040

<https://hal.science/hal-04688040v2>

Submitted on 27 Aug 2025

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

Le télétravail a-t-il transformé le rapport contrôle- confiance ?

Une étude de cas dans le secteur de la protection sociale¹

Version 2

Rédacteur

Laurent KARSENTY

Chercheur associé au CNAM-CRTD, Paris

Consultant Ergomanagement

Contact

laurent.karsenty@ergomanagement.fr

Le télétravail a-t-il transformé le rapport contrôle-confiance ? Une étude de cas dans le secteur de la protection sociale © 2024 par Laurent Karsenty est sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Pour voir une copie de cette licence, visitez la page : <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

¹ Cette étude a été réalisée avec le soutien de la MSA Ile-de-France.

Résumé

S'il est admis que le télétravail remet en question les fondamentaux traditionnels du management, tels que la visibilité et la présence, l'impact de ces changements sur les pratiques managériales reste encore incertain. Ainsi, si certains observateurs craignent un renforcement des contrôles, d'autres appellent au développement d'une culture de la confiance. Cette façon de questionner l'impact du télétravail dénote toutefois une approche dite *substitutive* où contrôle et confiance s'excluent mutuellement. Or, une approche *complémentaire* est aussi envisageable, considérant que le contrôle et la confiance co-existent et même, sous certaines conditions, se renforcent. Suivant cette approche, le télétravail ne devrait pas faire disparaître l'un pour favoriser l'autre, mais impacter la façon dont le contrôle et la confiance s'articulent.

L'étude de l'impact du télétravail sur les pratiques managériales donne l'occasion de faire avancer le débat entre les approches substitutive et complémentaire du rapport contrôle-confiance. Plus concrètement, elle doit permettre de déterminer si les managers ont fait évoluer ou non leurs pratiques existantes pour gérer des télétravailleurs et quels effets ont eu ces évolutions – ou cette absence d'évolution – sur les performances et la santé des salariés.

Pour explorer ces sujets, une étude a été conduite au sein d'un organisme de protection sociale de taille intermédiaire (400 salariés) situé en région parisienne. Cet organisme a la particularité d'avoir déployé le télétravail de façon expérimentale dès 2017, de l'avoir généralisé dès 2020 et d'avoir accordé, à partir de 2022, la possibilité de 3 jours de télétravail par semaine à la quasi-totalité de ses salariés. L'étude s'appuie sur une analyse des différentes versions de l'accord télétravail entre 2017 et 2022 ainsi que 50 entretiens individuels semi-directifs croisant des managers et leurs collaborateurs.

Les résultats montrent, en premier lieu, que les évolutions de l'accord télétravail au fil des ans traduisent une confiance accordée aux télétravailleurs qui a été grandissante tout en étant contrebalancée par une addition de règles limitant leur liberté et servant de garde-fous. L'analyse des données recueillies par entretien permet, en complément, d'établir un inventaire des pratiques de contrôle et de confiance appliquées par les managers pour gérer le télétravail. Cet inventaire distingue les pratiques propres aux cadres et celles qui concernent plus spécifiquement les non-cadres. Globalement, il apparaît que ces pratiques, si elles ont connu de fortes adaptations pour gérer le télétravail forcé et généralisé pendant les périodes de confinement de 2020, sont depuis revenues dans un état quasi similaire à ce qui existait lorsque le travail n'était que sur site et, ce, malgré l'introduction de nouveaux moyens informatiques offrant de nouvelles possibilités de contrôle. L'étude permet en outre de documenter et d'analyser 3 types de relation entre ces pratiques de contrôle et de confiance : substitutive, antinomique et synergique. Un fait marquant est que lorsque la confiance grandit, si les contrôles diminuent en accord avec l'approche substitutive, ils ne disparaissent jamais complètement. Au final, un certain équilibre entre contrôle et confiance est reconnu et apprécié par les managers ainsi que la très grande majorité de leurs collaborateurs. Les résultats montrent en outre que la gestion du télétravail adoptée par l'organisme et ses managers a eu des effets généralement positifs sur les performances et la santé des salariés.

Ces résultats sont mis en discussion pour comprendre comment la présence des contrôles peut être jugée cohérente avec les pratiques de confiance et, ainsi, ne pas dégrader ni l'engagement des salariés ni la qualité de leur relation avec leurs managers. Si la notion de configuration associant certains contrôles à certaines pratiques de confiance est avancée comme une explication, nos données conduisent surtout à souligner l'existence d'un rapport de complémentarité entre contrôle et confiance. Nous montrons que ce rapport repose à la fois sur la nature de la confiance qui est nécessairement limitée, mais aussi sur l'acceptation des contrôles par ceux qui les appliquent et par ceux sur qui ils sont appliqués. Reconnaître le principe d'une confiance limitée laisse encore le choix de décider où placer ces limites. Nous mettons en discussion les limites mises par l'organisme et examinons comment elles pourraient être repoussées pour donner plus de place à la confiance, donc plus de libertés aux télétravailleurs, sans mettre en péril les performances.

Ces considérations conduisent à tirer plusieurs implications pratiques de l'étude qui invitent les entreprises à privilégier une approche flexible de la gestion du télétravail, faisant la promotion d'une

confiance « encadrée » basée sur une équité de traitement et sachant allier des enjeux de performances, de bien-être et de santé au travail.

Table des matières

1	Introduction	5
2	Cadre conceptuel	6
2.1	Le contrôle.....	6
2.2	La confiance	8
2.3	Les pratiques de confiance	8
2.4	Le rapport contrôle-confiance.....	11
2.5	Les effets connus du télétravail.....	14
3	Méthodologie.....	16
3.1	Une étude exploratoire	16
3.2	Constitution d'un échantillon représentatif.....	18
3.3	Recueil et analyse des données.....	19
4	Résultats	20
4.1	Quel rapport contrôle-confiance véhiculé par l'accord télétravail ?.....	20
4.1.1	Contexte de la mise en place de l'accord télétravail.....	20
4.1.2	L'expression de la confiance dans l'accord télétravail	21
4.1.3	L'expression du contrôle dans l'accord télétravail	22
4.1.4	Conclusion	25
4.2	Quelles pratiques de contrôle effectives pour gérer le télétravail ?.....	25
4.2.1	Contrôle des conditions d'accès au télétravail.....	25
4.2.2	Contrôle du lieu de télétravail et des conditions de travail.....	26
4.2.3	Contrôle de la présence sur site.....	26
4.2.4	Contrôle des jours de télétravail	27
4.2.5	Contrôle des heures de début et de fin de journée	28
4.2.6	Contrôle de la durée de travail quotidienne.....	29
4.2.7	Contrôle de la joignabilité	29
4.2.8	Contrôle du planning de travail	30
4.2.9	Contrôle de la productivité	32
4.2.10	Contrôle de la qualité du travail	33
4.2.11	Configurations de contrôle	34
4.2.12	Bilan des pratiques de contrôle relevées.....	36
4.3	Quelles pratiques de confiance effectives pour gérer le télétravail ?.....	37
4.3.1	La confiance liée au choix des horaires de travail.....	37

4.3.2	La confiance liée à l'organisation concrète de chaque journée de télétravail	38
4.3.3	La confiance liée à la gestion de la productivité quotidienne	39
4.3.4	La confiance dans la résolution de problèmes	40
4.3.5	La confiance accordée aux cadres	40
4.3.6	Configurations de pratiques de confiance.....	41
4.3.7	Bilan des pratiques de confiance relevées	42
4.4	Quel rapport contrôle-confiance pour gérer le télétravail ?	42
4.4.1	Le rapport contrôle-contrôle envisagé d'un point de vue objectif	43
4.4.2	Le rapport contrôle-confiance envisagé d'un point de vue subjectif	47
4.4.3	Conclusion sur le rapport contrôle-confiance	52
4.5	Les effets du télétravail et les changements attendus.....	52
4.5.1	Les effets du télétravail sur les performances.....	52
4.5.2	Les effets du télétravail sur le bien-être et la santé.....	56
4.5.3	Les effets du télétravail sur l'absentéisme et le turnover.....	59
4.5.4	L'avis général sur le télétravail et les changements attendus par les salariés.....	59
5	Discussion.....	61
5.1	Des configurations de pratiques de contrôle et de confiance aux effets similaires..	61
5.2	La confiance n'exclut pas le contrôle... à certaines conditions	63
5.3	Les limites de la confiance	65
5.4	Les conditions d'extension de la confiance	66
6	Conclusion générale	68
7	Bibliographie	70

1 Introduction

Si le télétravail ne concernait qu'un faible pourcentage de salariés avant la crise du COVID - 3% en France (Dares, 2019) - et ne portait généralement que sur un jour de télétravail, sa pratique s'est accélérée depuis. Plus d'un salarié sur cinq en bénéficie aujourd'hui de manière régulière, pour une durée moyenne de 2 jours par semaine². Le travail devient ainsi hybride, associant du travail à domicile et du travail sur site. Cette évolution bouleverse la relation managériale ainsi que le *travail de management* (Hubault, 2009) par la mise à distance des collaborateurs qui rompt l'unité de lieu, de temps et d'action sur laquelle reposent les formes traditionnelles de management (Lallé, 1999). Le télétravail remet en effet en question deux fondamentaux du contrôle managérial : la « visibilité » donnant la possibilité aux managers d'observer leurs collaborateurs et la « présence » leur permettant d'interagir en fonction du besoin et directement avec eux (Felstead, Jewson, & Walters, 2003). Dans ces conditions, les managers font face à une incertitude plus grande pour prévoir les intentions et les actions de leurs collaborateurs (Parker, Knight & Keller, 2020) et répondre à des questions comme : comment s'assurer que mes collaborateurs travaillent ? Comment s'assurer que le travail attendu sera fait ? Comment s'assurer que les procédures établies sont bien appliquées et les exigences à satisfaire (qualité, sécurité, délai, coût, ...) respectées ?

Confrontés à ces questions, les managers seraient face à deux choix opposés : soit renforcer leurs contrôles, en bénéficiant notamment des outils de surveillance à distance qui se sont fortement développés depuis la crise sanitaire (Lodovici et al., 2021), soit, à l'inverse, abandonner certains contrôles, ce que préconisaient déjà Taskin & Edwards (2007) en stipulant que la fonction du manager ne devait plus être basée sur la gestion du temps, des espaces et des activités. Certains auteurs vont plus loin, en considérant le passage d'une culture du contrôle à une culture de la confiance et de la collaboration comme une nécessité (Felstead, Jewson & Walters, 2003 ; Vayre et Delfosse, 2019 ; Contreras, Baykal & Abid, 2020 ; Aroles, Vaujany & Dale, 2021), avec des managers privilégiant une posture de coach à celle de surveillant (Fisher & Fisher, 2001).

Cette façon d'appréhender l'impact du télétravail sur les pratiques managériales dénote toutefois une approche du rapport entre contrôle et confiance où l'un exclut l'autre. Cette approche qualifiée de *substitutive* (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007) n'est toutefois pas la seule possible : une autre approche, qualifiée de *complémentaire*, met l'accent sur l'articulation possible entre contrôle et confiance, suggérant que l'un et l'autre peuvent co-exister et même, sous certaines conditions, se renforcer (Das & Teng, 1998 ; Long & Sitkin, 2006). Dans le même ordre d'idée, Handy (1993) considère que la confiance est toujours « encadrée » (*bounded trust*) en entreprise dans le sens où elle ne se développe qu'à l'intérieur d'un cadre fait de valeurs, de normes et de règles qui orientent, encadrent ou limitent les comportements de chacun. Cela tient au fait que la confiance a besoin de repères stables pour prédire les intentions ou les comportements de ceux à qui elle peut être accordée. Möllering (2005) en conclut que la confiance et le contrôle supposent toujours l'existence de l'autre et ne peuvent, par conséquent, être analysés isolément.

Plutôt que de chercher à établir si le télétravail doit conduire les managers à accentuer leurs pratiques de contrôle ou leurs pratiques de confiance, l'approche complémentaire nous invite à

² Une étude de l'INSEE datée de mars 2025, menée en partenariat avec la DARES, évalue à 22% le nombre de salariés pratiquant régulièrement le télétravail. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8379375>

déterminer si le télétravail doit conduire à modifier le rapport entre ces deux catégories de pratiques et de quelle façon.

Cette question a guidé une étude exploratoire qui s'est appuyée sur le recueil de témoignages croisés entre des managers et leurs collaborateurs appartenant à un même organisme issu du secteur de la protection sociale, la Mutualité Sociale Agricole d'Île-de-France. Cet organisme avait déjà expérimenté le télétravail sur une petite portion de son personnel dès 2017. Suite au confinement de 2020, un nouvel accord a été négocié permettant à quasiment tous ses salariés d'en bénéficier, accord qui a encore évolué en 2022 pour finalement aboutir à un maximum de 3 jours de télétravail par semaine. Notre étude est intervenue plus d'un an après la mise en place de ce nouvel accord. A ce titre, elle revêt un intérêt particulier car il existe encore peu d'études sur l'impact du télétravail sur les pratiques managériales alors qu'il s'est généralisé et normalisé. De plus, l'historique accumulé par cet organisme donnait l'occasion de chercher à déterminer si le télétravail avait conduit à modifier le rapport contrôle-confiance et avec quels effets. Un autre intérêt de l'étude tient au fait que l'organisme regroupe des activités avec des caractéristiques différentes menées par des catégories de personnel aux statuts différents (cadres et non-cadres). On y trouve ainsi, d'un côté, des activités dites de production, très procéduralisées, routinières, soumises à peu d'aléas et aisément mesurables et, de l'autre, des activités soumises à une grande variabilité de situations, reposant sur l'analyse et l'inventivité des salariés concernés et difficilement mesurables en termes quantitatifs. Face à cette variété, on s'est demandé si la gestion du télétravail n'avait pas conduit à opter pour des rapports contrôle-confiance différents tant ceux-ci semblent influencés par de nombreux paramètres contextuels (Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Long & Sitkin, 2006 ; Peters et al., 2016 ; Parker, Knight & Keller 2020 ; Flassak et al., 2023).

Pour traiter ces questions, un cadre conceptuel a été dressé. Il définit les notions de pratiques de contrôle et pratiques de confiance en identifiant, au moins d'un point de vue théorique, les différentes formes qu'elles peuvent prendre. Il précise aussi la notion de rapport contrôle-confiance et aide à structurer l'étude de ses effets. Ce cadre conceptuel est présenté dans la section suivante. La méthode appliquée pour répondre aux questions de recherche est ensuite exposée, avant que ne soient présentés les résultats qu'elle a permis d'établir. La conclusion souligne en quoi ces résultats sont originaux par rapport à l'état de la recherche et en déduit une série d'implications pratiques.

2 Cadre conceptuel

2.1 Le contrôle

Le management traditionnel vise à s'assurer que les salariés adoptent des actions conformes aux objectifs organisationnels. Dans ce cadre, le contrôle est défini comme « l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont cohérents avec ses objectifs » (Flamholtz, 1996). Le contrôle relève de la volonté managériale de réduire l'incertitude liée à l'action des collaborateurs et les risques qu'elle fait peser. Deux catégories de contrôle sont appliquées dans ce but : le contrôle formel et le contrôle informel (Guibert & Dupuy, 1997).

Le contrôle formel repose sur des dispositifs établis et imposés par l'organisation qui sont explicites et formalisés. Il regroupe ainsi la structuration hiérarchique associée à la définition de rôles et responsabilités, la standardisation des compétences, des règles et des processus, la

planification, le suivi et d'évaluation des activités ainsi que les systèmes de récompenses et de sanction. Deux formes de contrôle formel peuvent être distingués (Ouchi, 1977) :

- *le contrôle des comportements* : il peut s'exercer au travers de la sélection du personnel, de la formation ou de la diffusion d'une charte éthique ou d'un code de conduite (Peters et al., 2016). Le contrôle des comportements peut aussi s'appuyer sur la définition de règles et de procédures, l'élaboration d'un planning de travail listant les tâches à réaliser, des contraintes inscrites dans la conception d'outils informatiques pour limiter les décisions et actions possibles, des rencontres sur le lieu de travail ou encore des réunions de suivi.
- *le contrôle des résultats* : il peut s'exercer par la définition d'objectifs, de priorités, d'échéances ou encore de critères de qualité à respecter et par l'évaluation des résultats intermédiaires et finaux.

Le contrôle informel s'appuie, quant à lui, sur deux composantes :

- *le contrôle social* : il est basé sur les relations qui se nouent entre les acteurs quand elles permettent d'exercer une influence sur les comportements de chacun. Le contrôle social fait aussi référence à des « normes et valeurs partagées ainsi qu'une vision commune qui motivent les membres d'un groupe à atteindre les mêmes objectifs » (Wiener et al., 2016, p. 744) ;
- *l'auto-contrôle* : cette forme de contrôle désigne l'autorégulation appliquée par les salariés eux-mêmes en se basant sur leurs objectifs et critères de qualité.

Eisenhardt (1985) suggère que le choix entre contrôles formels ou informels dépend du niveau de programmabilité des tâches et de mesurabilité des résultats. La notion de programmabilité des tâches fait référence à la possibilité de décomposer des tâches en actions ou séquences d'action (procédures) précises. La mesurabilité des résultats fait référence à la capacité de mesurer les résultats de manière objective et fiable. Lorsqu'une tâche est hautement programmable et que ses résultats peuvent être mesurés objectivement, le contrôle formel des comportements et des résultats est approprié. En revanche, lorsque les tâches ne sont pas finement programmables ou que les résultats ne sont pas facilement mesurables, des formes de contrôle plus informelles sont préférables.

L'une des questions que pose le télétravail est de savoir s'il conduit à renforcer les contrôles formels ou les contrôles informels. Des études empiriques semblent indiquer que les contrôles formels se sont multipliés avec l'apparition de règles fixant les conditions d'accès au télétravail, les jours autorisés ainsi que les horaires à respecter en télétravail (Pontier, 2014). Le télétravail a en outre conduit à développer un contrôle formel des comportements s'appuyant sur des outils de surveillance (Charbonneau & Doberstein, 2020). Ceux-ci permettent de connaître, par exemple, les horaires de travail des télétravailleurs, grâce à un système de pointage numérique, l'état d'activité des télétravailleurs sur leur poste de travail, le lieu de travail grâce à l'adresse IP de l'ordinateur connecté, les dossiers, fichiers, applications utilisés ainsi que les emails échangés et les sites web visités grâce à la connexion sécurisée aux serveurs de l'entreprise. A côté de ces constats, on trouve des études qui, dès les années 1990 et 2000, privilégiaient le contrôle des résultats sur le contrôle des comportements (Snell, 1992, Fisher & Fisher, 2001) ou d'autres, plus récentes, qui soulignent l'intérêt de différentes formes de contrôle social pouvant se substituer au contrôle formel (Bauman and Lyon, 2013 ; Brivot and Gendron, 2011, Hurmelinna-Laukkanen, Niemimaa, Rantakari & Helander, 2023).

Différentes formes ou pratiques de contrôle peuvent donc être développées par les managers pour gérer le télétravail. Toutefois, rien ne dit que ce soit la seule réponse possible face au

manque de visibilité et de présence qu'ils ressentent lorsque leurs collaborateurs travaillent à distance. Une autre réponse peut être apportée : la confiance (Felstead, Jewson & Walters, 2003). Avant de préciser comment cette confiance se traduit concrètement dans les pratiques managériales, il convient de préciser ce qu'elle signifie.

2.2 La confiance

Beaucoup de travaux de recherche définissent la confiance entre deux acteurs - ou confiance interpersonnelle - comme *un état de vulnérabilité d'un confiant lié à l'incertitude sur les intentions et les actions d'un autre dont il dépend* (Kramer, 1999, p.571). Cette définition souligne que toute personne qui accorde sa confiance prend un risque : elle a quelque chose à perdre ou à regretter si elle s'est trompée sur les intentions et/ou les capacités de l'autre. Ce n'est toutefois pas le seul aspect d'une relation de confiance : un confiant juge aussi – et parfois surtout - qu'il a quelque chose à gagner en faisant confiance, que ce soit en acquérant de la connaissance sans avoir à la vérifier ou en bénéficiant du résultat des actions de l'autre sans avoir à les réaliser lui-même. Faire confiance consiste, de ce point de vue, à *établir une relation dans laquelle l'un se repose sur l'autre en espérant qu'il agisse dans le sens de ses intérêts* (Karsenty, 2013). Il n'en reste pas moins que, dans toute relation de confiance, un confiant se rend vulnérable aux actions d'autrui. Ce risque doit toutefois être jugé minime ou, en tout cas, acceptable pour réussir à faire confiance (Marzano, 2010). L'acceptabilité du risque est possible si le confiant peut former, avec suffisamment d'assurance, l'attente que l'autre agira dans son intérêt ou, au moins, de manière non préjudiciable (Robinson, 1996).

La définition de Kramer (1999) citée plus haut indique que l'incertitude d'un confiant peut porter sur les intentions et les actions de l'autre. En réalité, on pourrait employer la conjonction « ou » à la place de « et » car il suffit d'être incertain sur l'un des deux termes pour se sentir vulnérable aux actions d'autrui. Cette remarque est à mettre en relation avec la distinction fréquemment adoptée entre la *confiance dans les intentions* et la *confiance dans les compétences* (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Elle signifie qu'il n'est pas suffisant de croire dans les bonnes intentions de quelqu'un (ou dans ses compétences) pour lui faire confiance, il faut aussi penser qu'il dispose des compétences pour mener des actions adaptées (ou de bonnes intentions).

La confiance est donc toujours associée à des attentes positives liées aux intentions et aux actions de l'autre. Dans le cas contraire, une certaine défiance s'installe. La défiance traduit a minima un état de doute à l'égard d'autrui – le confiant peut par exemple douter de la volonté de l'autre pour réaliser correctement une tâche - et peut aller jusqu'à l'attente que l'autre agisse contre l'intérêt du confiant. Lorsqu'un acteur dépend d'un autre pour qui il ressent une certaine défiance, il a besoin de se rassurer, ce qui peut le conduire à chercher à contrôler ses intentions et/ou ses actions. Le renforcement du contrôle sur autrui trouve donc généralement sa source dans une certaine défiance à son égard, et dans la volonté de réduire les risques liés à la dépendance à l'autre.

2.3 Les pratiques de confiance

Contrairement aux contrôles induits par la gestion du télétravail, il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux recensant les pratiques de confiance qui lui seraient liées. Il faut dire que la notion même de pratique de confiance, que l'on trouve utilisée dans la littérature scientifique (ex., Giauque, 2002, Beaucourt & Louart, 2011), n'est quasiment jamais définie. Les travaux anglophones utilisent assez fréquemment l'expression *trusting behavior* que l'on peut traduire par "comportement de confiance". Mais là aussi, peu de définitions en sont données, si

ce n'est celle de Barnett Pearce (1974) qui considère qu'un comportement de confiance consiste à *augmenter la vulnérabilité de celui qui le produit à l'égard d'un autre*. Cette définition signifie qu'un comportement de confiance offre des degrés de liberté au dépositaire de la confiance accordée, que ce soit en termes de décisions ou de comportements possibles. En même temps, le confiant fait face à une plus grande incertitude pour prévoir ou expliquer les actions de l'autre. C'est ainsi qu'il faut comprendre que sa vulnérabilité augmente, et non dans le sens où le risque qu'il accepterait de prendre serait plus élevé car, rappelons-le, pour réussir à faire confiance, le risque de dépendance à l'autre doit être jugé minime ou, en tout cas, acceptable.

Gillespie (2012) illustre concrètement ce que peuvent être les comportements de confiance. Elle propose de les distinguer en deux catégories : d'un côté, les comportements de dépendance (*reliance*) tels que s'appuyer sur les compétences et aptitudes de l'autre pour qu'une tâche soit réalisée ou compter sur le soutien de l'autre dans les situations difficiles ; de l'autre côté, les comportements de partage d'information (*disclosure*) tels que se confier à l'autre sur des problèmes personnels pouvant affecter son travail ou partager ses émotions avec l'autre.

Cela dit, ces travaux traitent des comportements de confiance au sens large et non précisément des *pratiques* de confiance. Or, une pratique de confiance est une notion plus spécifique, d'autant qu'elle se rapporte, dans notre étude, à une pratique *managériale* basée sur la confiance. Pour la définir, il nous semble utile de combiner la définition d'un comportement de confiance avec celle d'une pratique managériale. De manière simple, une pratique managériale est une action délibérément mise en œuvre par un manager pour conduire ses collaborateurs à adopter des actions conformes aux objectifs organisationnels. Sur cette base, on peut définir une pratique de confiance de la façon suivante :

- *une pratique de confiance* consiste à augmenter la vulnérabilité d'un manager à l'égard de ses collaborateurs en leur accordant des degrés de liberté pour adopter des actions conformes aux objectifs organisationnels.

En partant de cette définition, on peut aussi définir en miroir une pratique de contrôle :

- *une pratique de contrôle* consiste à réduire la vulnérabilité d'un manager à l'égard de ses collaborateurs en restreignant leurs degrés de liberté pour adopter des actions conformes aux objectifs organisationnels.

Cette définition d'une pratique de contrôle est en accord avec la vision développée par la sociologue Eve Chiapello (1996) lorsqu'elle écrit : « le contrôle a pour résultat de réduire les degrés de liberté laissés aux personnes dans les organisations, soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions » (p. 52). Cela dit, si la plupart des pratiques de contrôle conduisent effectivement à réduire les degrés de liberté des salariés, ce n'est pas toujours le cas. Par exemple, lorsque des managers cherchent à détecter des écarts possibles entre un travail effectué et leurs prévisions, ce n'est pas pour réduire les degrés de liberté de leurs collaborateurs, mais parce qu'ils doutent d'avoir trouvé le meilleur processus de travail et cherchent des axes de progrès. Par conséquent, la définition d'Eve Chiapello, comme celle que nous proposons, ne s'applique qu'à un sous-ensemble de pratiques de contrôle, celles qui dénotent une certaine défiance des managers et visent à *réduire leur vulnérabilité* à l'égard de leurs collaborateurs en restreignant leur espace de liberté. Il serait donc plus juste de dire que ces définitions portent non pas sur le contrôle en général, mais sur ce qu'on pourrait appeler le *contrôle-défiance*.

En ayant mis en miroir la définition d'une pratique de confiance avec celle d'une pratique de contrôle, on peut considérer que les deux types de pratique s'appliquent aux mêmes objets. Une

classification des pratiques de confiance est alors possible (fig. 1), orthogonale à celle proposée par Gillespie (2012). Cette classification distingue, comme pour le contrôle, la confiance sur les comportements et la confiance sur les intentions, ce qui permet d'identifier différents objets des pratiques de confiance et de les illustrer par des exemples réels trouvés dans la littérature.

Figure 1. Classification et exemples des pratiques de confiance adaptées au télétravail

Objet des pratiques de confiance	Exemples de pratique de confiance	Etudes ayant mis en évidence les pratiques de confiance évoquées
Confiance sur les comportements		
Développement des compétences	Favoriser l'apprentissage par les pairs (<i>co-training</i>)	Chamberland (2022)
Lieu de travail et déplacements	Autoriser de travailler de plusieurs adresses déclarées à l'employeur Permettre de travailler de n'importe où	Cools, 2020 Šmite et al. (2023)
Heures de travail	Ne pas imposer d'horaires de travail ou accepter une certaine flexibilité des horaires. Ne pas surveiller les heures de travail.	Leclercq-Vandelannoitte, & Isaac (2013), Chamberland (2022) Diard & Hachard (2021)
Occupation du temps de travail	Tolérer les rendez-vous personnel (médecin, ...) pendant les heures « normales » de travail	Cools, 2020
Tâches à réaliser	Laisser les salariés choisir les tâches à réaliser en télétravail	Cools, 2020
Difficultés rencontrées, résolution de problème	Laisser les collaborateurs s'organiser entre eux pour trouver des solutions Fournir une liste de personnes ressources à contacter en cas de problème	Lodovici et al. (2021), Chamberland (2022) Chamberland (2022)
Communications	Permettre aux collaborateurs d'exprimer librement leurs idées Assurer une transparence des informations liées à la gestion de l'équipe	Contreras, Baykal & Ghulam, 2020
Confiance sur les résultats		
Qualité du travail	En se basant sur des valeurs, normes et objectifs partagés, se reposer sur la responsabilisation, les compétences et l'envie de bien faire des collaborateurs Favoriser l'auto-contrôle	Leclercq-Vandelannoitte, & Isaac (2013)
Productivité	Veiller à ce que les objectifs soient atteints et se reposer sur l'implication et la responsabilisation des collaborateurs pour réguler leur productivité	Diard & Hachard, 2021

2.4 Le rapport contrôle-confiance

La recherche oscille entre une approche substitutive et une approche complémentaire du rapport entre contrôle et confiance (Bijlsma-Frankema and Costa 2005, Costa & Bijlsma-Frankema, 2007). Selon l'approche substitutive, le contrôle et la confiance sont inversement liés : quand la confiance augmente, le besoin de recourir au contrôle diminue et inversement (Rousseau et al., 1998). On peut le vérifier en entreprise, par exemple en constatant une diminution des contrôles formels lorsqu'un manager reconnaît à ses collaborateurs de plus en plus d'autonomie dans leur travail (Peters et al., 2016). D'un point de vue théorique, cette approche rejoint l'idée selon laquelle faire confiance n'a de sens que lorsque l'autre n'est pas totalement sous contrôle (Gambetta, 1988, Mayer et al., 1995).

Toutefois, l'approche substitutive ne se vérifie pas toujours et ne semble traduire qu'une partie de la réalité. Ainsi, même dans des situations de grande confiance en l'autre, on peut observer des contrôles informels basés sur des échanges spontanés et transparents entre acteurs (Fenneteau et Naro, 2005). Dans une étude menée au sein d'une entreprise de conseil dont les dirigeants ont accordé à leurs salariés le droit d'organiser leur travail et de travailler à distance comme ils le souhaitent, les auteurs notent que ces dirigeants comptent sur les retours clients, qu'ils soient spontanés ou sollicités, pour savoir si l'activité de leurs salariés se déroule de manière satisfaisante, ainsi que sur la remise des livrables (Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2013). L'un d'eux en témoigne avec ces propos : « On peut très bien fonctionner sans les voir puisque tout est basé sur l'objectif qui est le livrable... Donc il n'y a pas cette exigence de voir si untel a fait ses heures ». La confiance de ces dirigeants s'appuie donc sur les qualités qu'ils reconnaissent à leurs salariés, mais aussi sur des dispositifs de contrôle formel (contrôle de la remise des livrables) et informel (retours clients).

On pourrait interpréter ces observations en restant dans le cadre de l'approche substitutive : elles signifieraient simplement que les managers n'ont pas acquis une confiance totale envers leurs collaborateurs et conserveraient un certain besoin de vérifier leur travail. Mais une autre interprétation est possible : certaines formes de contrôle seraient nécessaires *pour* que la confiance se développe ou se maintienne. Cette seconde interprétation relève de l'approche complémentaire du rapport contrôle-confiance. Les tenants de cette approche considèrent à la fois que le contrôle favorise la confiance, mais aussi que la confiance est nécessaire au contrôle (Das & Teng, 1998).

La première idée tient au fait que le contrôle procure des points de repère précis pour l'action ainsi que de la visibilité sur l'action d'autrui, ce qui peut être favorable à la confiance (Karpik, 1996). Ainsi, certaines pratiques de contrôle peuvent être perçues comme une aide par des collaborateurs, pour comprendre quel est exactement leur périmètre d'autonomie, savoir s'ils avancent dans la bonne direction ou détecter des erreurs qui leur auraient échappé ; elles peuvent également être considérées comme un facteur de reconnaissance lorsqu'elles rendent leur travail visible. Dans le même ordre d'idée, Sitkin (1995) soutient que les mécanismes de contrôle formels peuvent accroître la confiance en fournissant aux individus des règles objectives et des mesures claires sur lesquelles fonder leurs appréciations et celles des autres.

A l'appui de l'approche complémentaire, on trouve aussi l'argument selon lequel la confiance favorise l'adoption de certaines formes de contrôle. Dmitry (2007) le montre, par exemple, dans son étude de l'orchestre Orpheus, un orchestre sans chef composé de 27 musiciens permanents. Cet orchestre, voulant éviter des discussions interminables sur la façon d'interpréter une œuvre, a décidé d'accorder à un sous-groupe le pouvoir d'imposer son

interprétation de l'œuvre aux autres musiciens. L'étude montre que cela n'a été possible que parce que l'ensemble des musiciens avait confiance en ce sous-groupe. Dans un tout autre contexte, Chêne et Le Goff (2017) observent que la confiance accordée par une entreprise à ses salariés favorise l'acceptation des contrôles. Ils l'expliquent en constatant qu'au sein d'une relation de confiance, les salariés comprennent mieux l'utilité de ces contrôles et sont impliqués par leurs managers pour participer à leur définition et collaborer à leur mise en œuvre. La confiance rend aussi les contrôles plus efficaces (Vryza & Fryxell, 1997 cité dans Costa & Bijlsma-Frankema, 2007) : en effet, la confiance permet aux managers d'accéder à une information plus honnête et plus complète sur le travail de leurs collaborateurs et favorise des échanges plus constructifs autour de cette information.

La recherche offre donc deux visions du rapport contrôle-confiance. Mais, en réalité, le fait que le contrôle et la confiance agissent comme des substituts ou des compléments pourraient dépendre de leur *configuration* et de leur finalité. Das et Teng (2001) soutiennent cette thèse en distinguant :

- deux types de risque : le risque relationnel consistant à dépendre des comportements opportunistes de l'autre (ex., tricherie, information cachée, mensonge) et le risque de performance (ex., erreur dans la mise en œuvre d'une procédure, objectifs non atteints) ;
- deux types de confiance : la confiance dans les intentions et la confiance dans les compétences ;
- 3 types de contrôles : le contrôle sur les comportements, le contrôle sur les résultats et le contrôle social.

Les auteurs font alors l'hypothèse, en s'appuyant sur des études antérieures, que pour minimiser le risque relationnel, une configuration articulant les types de contrôle et de confiance suivants serait la plus pertinente : (1) développer la confiance dans les intentions de l'autre, ce qui suppose d'apprendre à connaître l'autre pour vérifier, notamment, qu'ils partagent des valeurs et des objectifs, qu'il est cohérent dans ses actions et honnête dans sa communication ; (2) contrôler ses comportements ; (3) développer un contrôle social. Pour minimiser le risque de performance, la configuration la plus pertinente serait différente et consisterait à : (1) développer la confiance dans les compétences de l'autre, ce qui suppose de connaître ses antécédents, d'évaluer ses compétences, de le former, etc. ; (2) contrôler les résultats ; (3) favoriser un contrôle social.

Quelques études ultérieures ont confirmé et précisé ces hypothèses (Holtgrave, Nienaber & Ferreira, Carlos, 2017, Ning 2017) mais en mettant en évidence l'importance des perceptions des acteurs pour comprendre comment le contrôle peut être complémentaire avec la confiance. Par exemple, dans une étude sur la relations client – fournisseur, les auteurs découvrent que le contrôle de processus effectué par les premiers, lorsqu'il est vécu par les fournisseurs comme une intrusion dans leur activité ou comme le signe d'une défiance, les conduit à développer des stratégies défensives qui nuisent à la confiance des acheteurs (Holtgrave, Nienaber & Ferreira, Carlos, 2017). Dans une autre étude portant sur la relation managériale au sein d'un service public ayant autorisé le télétravail (Cools, 2020), on découvre à l'inverse qu'une mesure imposant aux télétravailleurs des horaires de travail fixes – une autre forme de contrôle des comportements - ne soulève aucune contestation et est même appréciée. L'auteur de l'étude l'explique par le fait que les télétravailleurs jugent cette mesure nécessaire pour que la communication entre collègues et avec leur manager soit facilitée. Ainsi, si un contrôle appliqué par un manager est compris, accepté, voire s'il répond à un besoin de ses collaborateurs (Wiebel, 2007), il a le pouvoir de renforcer la confiance, ce qui donne du crédit à la vision complémentaire du rapport contrôle-

confiance. Par contre, lorsqu'un contrôle n'est pas compris, accepté et/ou ne répond à aucun besoin des salariés, il peut détruire la confiance (Dekker, 2004).

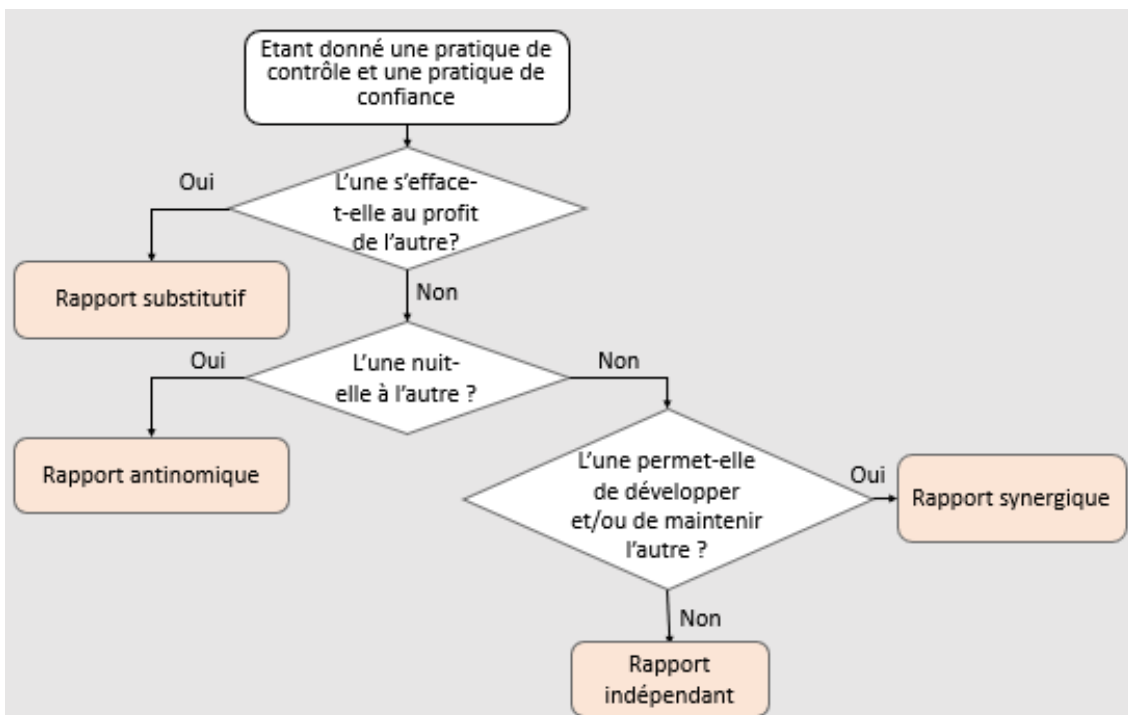
Long et Sitkin (2006) traitent aussi de l'articulation entre contrôle et confiance et notent que les managers n'arrivent pas toujours à les combiner de manière harmonieuse³. Ils décrivent 3 types de rapport contrôle-confiance qui résultent des choix managériaux (fig. 2) :

- un *rapport antinomique*, quand les pratiques de contrôles adoptées nuisent à la confiance ou, à l'inverse, quand les pratiques de confiance nuisent à l'efficacité des contrôles ;
- un *rapport orthogonal ou indépendant*, quand les pratiques de contrôles sont adoptées indépendamment des pratiques de confiance et n'ont pas d'interaction avec elles ;
- un *rapport synergique*, quand les pratiques de contrôles et de confiance se renforcent mutuellement (ce qui rejoint l'approche complémentaire du rapport entre contrôle et confiance).

Ces propositions, utiles pour identifier différentes relations entre contrôle et confiance, ne reflètent toutefois pas le rapport de substitution qui peut exister entre une pratique de contrôle et une pratique de confiance ; dans ce cas, les deux types de pratiques ne peuvent co-exister, l'une prenant la place de l'autre, généralement de manière progressive.

Si l'on ajoute le rapport substitutif aux 3 rapports contrôle-confiance identifiés par Long & Sitkin, on obtient donc 4 types de relation entre des pratiques de contrôle et des pratiques de confiance. Le logigramme proposé ci-dessous (fig. 2) peut être utilisé pour déterminer le type de relation entre une pratique de contrôle et une pratique de confiance données.

Figure 2 : logigramme pour décider du type de rapport entre une pratique de contrôle et une pratique de confiance appliquée dans une situation de travail



³ Les auteurs n'emploient pas les expressions de pratiques de contrôle et pratiques de confiance, mais des notions très proches : activités de contrôle et activités de développement de la confiance

Il faut noter qu'il existe une certaine ambiguïté dans les travaux qui viennent d'être cités en ce qui concerne la complémentarité entre contrôle et confiance. Certains d'entre eux défendent l'idée que le contrôle peut favoriser ou détruire la confiance dans le sens où l'application de certains contrôles renforcent ou dégradent *la relation de confiance* entre un manager et ses collaborateurs. C'est le cas, par exemple, de Wiebel (2007) lorsqu'elle montre que les contrôles qui répondent à des besoins essentiels des collaborateurs renforcent leur confiance dans leur manager. C'est aussi le cas de Long & Sitkin (2006) lorsqu'ils traitent notamment du rapport antinomique entre contrôle et confiance : les exemples qu'ils prennent – par exemple, l'application de contrôles formels trop rigides qui crée un climat de suspicion – traduisent tous un impact négatif des contrôles sur la relation de confiance. Tandis que d'autres travaux défendent l'idée que des pratiques de contrôle appliqués par des managers favorisent *l'adoption de pratiques de confiance* par ces mêmes managers. C'est ce qui ressort, par exemple, de l'étude déjà citée de Leclercq-Vandelannoitte & Isaac (2013) qui montre que des dirigeants acceptent de laisser leurs salariés choisir quand, comment et où travailler tout en sachant qu'ils disposent de moyens de contrôle jugés essentiels : la remise des livrables et le retour des clients. Dans le cadre de notre recherche qui vise à comprendre comment les managers ont adapté leurs pratiques au télétravail, l'étude du rapport contrôle-confiance sous ce deuxième angle est privilégiée. Toutefois, nous évoquerons aussi certains cas où le contrôle a favorisé ou dégradé la relation de confiance entre managers et collaborateurs.

2.5 Les effets connus du télétravail

De nombreuses études portent sur les effets du télétravail pris dans sa globalité, très peu sur l'effet des pratiques managériales pour gérer le télétravail. On peut l'expliquer par le fait qu'il est difficile de dissocier les effets des pratiques managériales des effets du télétravail. Par ailleurs, on constate que les effets des pratiques managériales mis en évidence dans quelques rares études (Dambrin, 2004, Diard et Hachard, 2021, Riberolles et al., 2023) ne sont pas différents des effets du télétravail envisagés d'un point de vue plus global. En conséquence, afin de cadrer notre étude, nous examinons ces derniers.

Beaucoup d'effets du télétravail mis en évidence portent sur la *performance* des télétravailleurs (cf. fig. 4). Cette notion est théoriquement définie par deux dimensions : la dimension processus et la dimension résultat (Volmer, Sonnentag & Spychala, 2008). En réalité, dans le cadre des études sur le télétravail, la dimension résultat prime très largement sur la dimension processus. On le constate avec l'accent mis sur la productivité des télétravailleurs, ce qui est à mettre en relation avec le fait qu'elle est l'une des conséquences les plus déterminantes dans le maintien ou l'abandon du télétravail par les entreprises (Peters et al., 2016). Dans ces études, les performances sont parfois évaluées objectivement, mais le plus souvent subjectivement, en croisant l'auto-évaluation des télétravailleurs avec l'évaluation de leur manager (Mutiganda et al., 2022).

Figure 4. Effets du télétravail sur les performances identifiés dans la littérature

Dimensions de la performance des salariés impactées par le télétravail	Commentaires	Références bibliographiques
Nombre de tâches réalisées dans une unité de temps donnée		Bloom et al., 2015, Monteiro et al., 2021, Gibbs et al., 2021,
Efficiences	Taux d'objectifs atteints ou de	

	tâches prescrites réalisées	Morikawa, 2022
Efficacité	Ressources mobilisées – en particulier le temps - pour réaliser une tâche ou atteindre un objectif	Šmite et al., 2023 Anakpo et al., 2023
Qualité du travail	Elle est évaluée notamment par le biais des erreurs commises	Kossek, Lautsch et Eaton, 2006
Développement de compétences	Concerne surtout les compétences d'auto-organisation (fixation d'objectifs, priorités, structuration des journées de travail), de résolution de problème et d'usage des outils digitaux	Fernandez, Guillot et Marraud, 2014 Vayre, 2019
Nouvelles organisations du travail, nouvelles procédures, nouveaux outils		
Communication et coopération	Dégradation possible sous certaines conditions, partage d'information plus difficile du fait d'un silotage des échanges et de la diminution des échanges informels	Yang, Holtz, Jaffe & al., 2022
Acculturation et socialisation des nouveaux salariés	Peuvent être rendues plus difficiles par le télétravail	Taskin, 2006
Attractivité et rétention des salariés	Le plus souvent impactées positivement par le télétravail	Lamond, Daniels & Standen, 1997 ; Beckel & Fisher, 2022, Angelici & Profeta, 2023, Atkin et al., 2023
Absentéisme	Le plus souvent en baisse grâce au télétravail	Bloom et al., 2015, Angelici & Profeta, 2023

Les études sur le télétravail ont aussi mis en évidence un ensemble de dimensions de la santé affectées par ce mode de travail. Si le télétravail semble réduire la fatigue des salariés (Vayre, 2019), la recherche n'a pas encore mis en évidence d'autres effets sur la santé physique. Par contre, elle en a révélé plusieurs sur la santé psychologique (fig. 5).

Figure 5. Effets du télétravail sur la santé identifiés dans la littérature

Dimensions de la santé des salariés impactés par le télétravail	Commentaires	Références bibliographiques
Implication et motivation au travail	Toutes ces dimensions sont impactées positivement par le télétravail, d'après les études mentionnées	Gajendran & Harrison, 2007
Sentiment de contrôle du travail et d'autonomie		Martin et MacDonnell Mesler, 2012
Satisfaction au travail		Vayre, 2019
Stress et fatigue	Ces dimensions sont impactées	

	positivement grâce à la diminution des transports domicile-travail et la réduction des interruptions par les collègues pendant le travail	Beckel et Fisher, 2022 Mutiganda et al., 2022 Smite et al., 2023
Equilibre entre la vie privée et la vie professionnelle	S'il s'améliore généralement avec le télétravail, il peut aussi se dégrader dans certains cas (enfants en bas âge, personne dépendante à la maison, ...)	
Sentiment d'isolement	Lorsque des télétravailleurs en souffrent, leur motivation diminue ainsi que leur productivité	
Sentiment d'appartenance	Il s'amenuise surtout lorsque le télétravail est intense (4 à 5 jours par semaine)	

La plupart des travaux qui sont cités ici portent sur la période antérieure à 2020, pendant laquelle le télétravail était réservé à une petite portion de salariés volontaires, généralement des cadres et des experts jugés plus autonomes ainsi que, dans une moindre mesure, sur la période du confinement pendant laquelle les salariés ont pratiqué un télétravail obligatoire 100% de leur temps et mis en place dans l'urgence. Les effets du télétravail qu'ils ont mis en évidence sont donc à prendre avec précaution pour anticiper ses effets aujourd'hui, alors qu'il s'est généralisé, normalisé et qu'il profite de conditions de travail à domicile généralement plus favorables que pendant le confinement (Chênevert et al., 2023).

3 Méthodologie

3.1 Une étude exploratoire

Etant donné la spécificité du télétravail mis en place dans les entreprises après l'épisode du confinement et le peu d'études qui en traitent en s'intéressant aux pratiques managériales, notre étude se devait de garder un caractère exploratoire. Pour cela, elle est basée sur une analyse documentaire ainsi que le recueil d'entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de salariés volontaires.

L'analyse documentaire a surtout porté sur les différentes versions de l'accord télétravail établies dans l'organisme depuis 2017. Ce type d'accord fixe des droits et des devoirs aussi bien à l'employeur qu'aux salariés. L'analyse des droits et devoirs assignés aux salariés permet d'identifier les aspects sur lesquels l'entreprise leur accorde sa confiance, et ceux pour lesquels elle cherche à encadrer ou limiter leur autonomie. Cette analyse a été enrichie par un entretien individuel avec le directeur général de l'entreprise qui, en ayant activement participé à l'élaboration des différents versions de l'accord télétravail, nous a aidé à comprendre ses évolutions au fil du temps.

Analyser ainsi l'accord télétravail n'est toutefois pas suffisant pour savoir quel rapport contrôle-confiance s'est établi dans chaque équipe, d'où la nécessité de conduire des entretiens. Une méthode d'entretiens croisés entre managers et collaborateurs a été choisie afin de confronter et fiabiliser les témoignages de chaque partie. Concrètement, chaque manager

sélectionné pour participer à l'étude a été associé à deux de ses collaborateurs. Chaque manager et chaque collaborateur était reçu de manière individuelle. Pour conduire ces entretiens, deux guides d'entretien semi-directif ont été réalisés en miroir, l'un pour les managers, l'autre pour leurs collaborateurs, en adaptant légèrement les questions posées à chaque population (fig. 6).

Chaque guide d'entretien comporte 4 sections ainsi qu'une dernière question pour recueillir un commentaire de conclusion. La première vise à obtenir des informations sur le profil du salarié interrogé, en sachant qu'à côté des questions traditionnelles (âge, ancienneté dans l'entreprise, poste occupé, ancienneté du poste occupé) a été prévue une question sur la propension à faire confiance. Cette question a été ajoutée pour vérifier si l'adoption de pratiques de contrôle et de confiance par les managers pouvait être liée à cette caractéristique individuelle. Pour sonder la propension à faire confiance, une affirmation associée à une échelle de Lickert en 5 points (tout à fait d'accord à pas du tout d'accord) a été proposée, en s'inspirant des propositions de Frazier, Johnson & Fainshmidt (2013) : « faire confiance aux autres de manière générale est quelque chose de facile pour moi ». Les 3 autres sections du guide d'entretien portent sur la pratique du télétravail, le management du télétravail et les effets du télétravail (fig. 6). Le guide d'entretien a été conçu pour que les entretiens durent 1h15 maximum. Si pour la majorité des salariés interrogés, toutes les questions ont pu être posées dans le temps imparti, cela n'a pas été possible avec quelques-uns d'entre eux.

Figure 6. Principaux thèmes composant le guide d'entretien semi-directif (version collaborateur)

<p>La pratique du télétravail</p> <ol style="list-style-type: none">1. Comment utilisez-vous les possibilités de télétravail offertes par votre organisme ?2. Dans quelle mesure votre travail se prête au télétravail ?3. Votre utilisation du télétravail correspond-elle à vos souhaits ? <p>Le management du télétravail</p> <ol style="list-style-type: none">4. Votre manager a-t-il changé ses pratiques de management depuis la mise en place du télétravail ?5. Plus spécifiquement, votre manager a-t-il changé ses pratiques depuis la mise en place du télétravail pour gérer : <ul style="list-style-type: none">- vos jours de télétravail ?- vos horaires de travail ?- le travail que vous devez réaliser ?- votre productivité ?- la qualité de votre travail ? <ol style="list-style-type: none">6. De manière générale, quelle est votre opinion sur les pratiques qu'applique votre manager pour gérer le télétravail ?7. Considérez-vous que les pratiques appliquées aujourd'hui par votre manager sont cohérentes entre elles ou présentent-elles des contradictions ?8. Est-ce que les pratiques adoptées par votre manager pour gérer le télétravail traduisent plus de confiance, moins de confiance ou la même chose qu'avant ? Comment l'expliquez-vous ? <p>Les effets du télétravail</p> <ol style="list-style-type: none">9. Est-ce que les pratiques adoptées par votre manager pour gérer le télétravail ont eu des effets sur les performances de votre équipe dans son ensemble ?10. Est-ce que les pratiques adoptées par votre manager pour gérer le télétravail ont eu des effets sur vos performances en particulier ?11. Est-ce que les pratiques adoptées par votre manager pour gérer le télétravail ont eu des effets sur votre santé et votre bien-être ? <p>Conclusion</p> <ol style="list-style-type: none">12. Quel avis général portez-vous sur le télétravail ?13. Voyez-vous des choses à changer dans la façon de le gérer au sein de votre organisme ?

3.2 Constitution d'un échantillon représentatif

L'organisme dans laquelle le recueil de données a été effectué appartient au secteur de la protection sociale. Il s'agit d'une antenne départementale de la MSA, organisme de portée nationale (pour désigner ces deux entités dans la suite, nous parlerons de l'organisme et de son siège). L'organisme étudié couvre la région Ile-de-France, ce qui n'est pas anodin puisque c'est une région dans laquelle les travailleurs ont généralement des temps de transport assez longs. Il comporte environ 400 salariés. Un échantillon de 50 salariés a été constitué pour participer à l'étude, comportant 17 triades associant 17 managers et 33 collaborateurs (dans un service, seul le manager et l'un de ses collaborateurs ont participé aux entretiens). Les salariés présents dans l'organisme depuis 3 ans ou plus ont été privilégiés, de façon à pouvoir témoigner d'un changement ou de l'absence de changement dans les pratiques managériales avec la mise en place du télétravail généralisé à l'ensemble du personnel.

Les salariés ont été tirés au sort par l’auteur de ce rapport, qui ne connaissait aucun d’entre eux au préalable, en se basant sur l’organigramme détaillé de chaque service de l’organisme. Cette mesure, couplée à la connaissance des données RH de l’organisme, a permis de s’assurer d’une diversité représentative des profils en termes de statut (34% de managers, 66% de collaborateurs), d’âge (de 27 à 61 ans, moyenne : 48 ans), d’ancienneté dans l’organisme (de 3 à 42 ans, moyenne : 18,5 ans), de sexe (84% de femmes, 16% d’hommes), de service et de poste occupé. Quasiment tous les services de l’organisme et 12 fonctions différentes sont ainsi représentés. Ces fonctions, très variées (fig. 7), couvrent les activités dites de production qui intègrent la gestion des affiliations et des cotisations, la création des nouveaux assurés, la gestion des frais de santé, des prestations familiales, des retraites, le contrôle médical. Ces activités sont routinières, alimentées par un flux continu de demandes et de dossiers envoyés par les entreprises et les assurés, et encadrées par des règlements et des procédures. Les autres activités comprennent les activités support (informatique, comptabilité, communication, support au pilotage, ...), le service de l’action sociale, le service de lutte contre la fraude ainsi que certaines activités plus périphériques de l’organisme (ex., gestion des partenariats, gestion de l’offre de services de l’organisme). Ces activités regroupent généralement des profils expérimentés et des cadres dont le travail est encadré par des objectifs et qui disposent « naturellement » d’autonomie pour réagir à des situations variées. Dans notre échantillon, 28 personnes sont associées aux activités de production et 22 aux autres activités.

Figure 7. Fonctions représentées dans l’échantillon des salariés interrogés

Fonctions des collaborateurs	Effectif	Fonctions des managers	Effectif
Téléconseiller	2	Responsable de service	10
Technicien	8	Responsable de département	5
Gestionnaire	9	Cadre dirigeant	2
Travailleur social	4		
Agent de contrôle	1		
Expert vérificateur	3		
Coordonnateur	2		
Chargé de communication	2		
Chargé de mission/d’étude	3		

3.3 Recueil et analyse des données

Les entretiens ont eu lieu entre septembre et novembre 2023. Ils ont tous été réalisés en distanciel avec un système de visioconférence et ont été enregistrés, puis retranscrits intégralement. Ces transcriptions ont ensuite été analysées à l’aide du logiciel d’analyse thématique Atlas.ti. L’analyse thématique consiste « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets » (Mucchielli, 1996, p. 259). Concrètement, cela signifie qu’on doit regrouper sous des thèmes communs des éléments de réponse différents dans leur forme mais semblables dans le sens qu’ils véhiculent. Pour donner un exemple, afin de coder les pratiques de contrôle décrites dans les entretiens, nous avons distingué d’une part, le contrôle formel et le contrôle informel et, d’autre part, le contrôle sur les comportements et le contrôle sur les résultats.

Afin de favoriser un codage homogène et aussi fiable que possible de l’ensemble des entretiens, plusieurs mesures ont été appliquées (Miles & Huberman, 2003) : chaque code a été défini aussi précisément que possible ; dès qu’un élément de réponse pouvait être associé à plus d’un code, un choix était fait en précisant la définition des codes en concurrence ; dès lors qu’un nouveau code était créé ou sa définition révisée, l’ensemble des entretiens qui avaient déjà été

traités étaient repris pour effectuer d'éventuelles modifications dans leur analyse ; enfin, la liste complète des codes était passée en revue régulièrement pour détecter d'éventuelles incohérences ou redondances et les corriger.

Les résultats qui découlent du codage des entretiens portent sur des pratiques de contrôle et de confiance mises en œuvre au sein de l'organisme, ainsi que les relations qu'elles entretiennent. Les témoignages sur ces pratiques et leurs relations sont apparus très cohérents entre les managers et leurs collaborateurs, à quelques rares exceptions près. De ce fait, ces pratiques sont présentées dans la suite sans mentionner qui en a témoigné, sauf quand les témoignages recueillis entre managers et collaborateurs s'avèrent divergents.

4 Résultats

Avant de présenter les résultats, voici les conventions qui sont adoptées pour évoquer les témoignages recueillis :

- Tous les propos sont anonymisés pour respecter une clause de confidentialité.
- Pour rendre les propos encore plus anonymes, l'emploi du masculin est systématique lorsqu'une référence à un manager ou un collaborateur en particulier est faite. Pour rester cohérent, si le féminin a été employé par une salariée interrogée (par ex., « je me suis permise de faire ceci »), il a été remplacé par le masculin (« je me suis permis de faire ceci »).
- En évoquant un verbatim, des éléments liés au contexte peuvent être ajoutés entre parenthèses () pour faciliter la compréhension.
- Certaines parties d'un témoignage évoqué pour illustrer un propos plus général peuvent être supprimées quand elles n'apportent rien par rapport à ce propos. Ces parties supprimées sont indiquées par le symbole [...].

4.1 Quel rapport contrôle-confiance véhiculé par l'accord télétravail ?

4.1.1 Contexte de la mise en place de l'accord télétravail

L'année 2017 marque le début de l'expérimentation du télétravail dans l'organisme. Ce démarrage relativement précoce par rapport à beaucoup d'entreprises en France est initié non par des forces internes mais par son siège. L'accord télétravail qui est alors mis en place reprend en grande partie le cadrage proposé par ce siège. Il a ensuite évolué.

Ainsi, plusieurs versions de l'accord télétravail sont rédigées entre 2017 et 2022 – 5 exactement datées de 2017, 2018, 2019, 2020⁴ et 2022. La lecture de ces versions successives fait apparaître une extension du télétravail accordé aux salariés, que ce soit en nombre de jours autorisés mais aussi en populations concernées. Cette évolution est intervenue dans un contexte marqué par un renforcement des contraintes réglementaires pesant sur l'activité de l'organisme — par exemple, les délais impartis pour le traitement des arrêts de travail ou le remboursement des frais de santé ont été réduits —, combiné à des restrictions budgétaires continues depuis vingt ans, imposées par l'État lors de l'élaboration de chaque Convention d'Objectifs et de

⁴ En juillet 2020, la direction de l'organisme a émis en réalité une charte télétravail, sans passer par une négociation avec les partenaires sociaux. Cette charte a eu vocation à définir, dans l'urgence, les modalités de télétravail de manière transitoire alors que le déconfinement allait devenir possible.

Gestion (COG)⁵. Ces restrictions ont notamment conduit au non-remplacement d'une partie des départs dans les services. Parallèlement, les objectifs de performance définis par le siège, en cohérence avec les orientations de l'État, sont restés inchangés. Le siège a également instauré des indicateurs de performance permettant de classer les organismes régionaux et a conditionné certaines primes aux résultats obtenus. L'ensemble de ces évolutions a contribué à une intensification du travail des salariés.

Avec ces éléments à l'esprit, les différentes versions de l'accord télétravail sont analysées dans la suite. L'objectif de cette analyse est de comprendre comment cette modalité de travail a été encadrée par l'organisme et comment ce cadrage a évolué avec le temps.

4.1.2 L'expression de la confiance dans l'accord télétravail

Dans les différentes versions de l'accord, on remarque un contraste flagrant : les expressions de la confiance sont bien moins nombreuses et détaillées que les expressions du contrôle. En effet, l'évocation de la confiance se résume à un avant-propos général stipulant que la « démarche [...] repose nécessairement [...] sur la confiance mutuelle entre le salarié et son encadrement ». A partir de 2018, un complément établit que « les parties sont convaincues que cette nouvelle modalité d'organisation du travail contribue au bien-être des collaborateurs *en leur accordant plus de flexibilité et de liberté d'agir dans l'organisation de leur travail* » (italiques ajoutées). Il est difficile, à la lecture de l'accord, de déterminer à quoi correspond exactement cette liberté d'agir. On peut toutefois en interpréter le sens grâce à un autre article de l'accord qui précise qu'un salarié, pour prétendre au télétravail, « doit être apte à pouvoir s'organiser, gérer ses propres horaires de travail et de repos et ne pas avoir besoin d'un soutien managérial important. » Cet article traduit d'ailleurs à la fois la confiance que l'organisme est prêt à accorder aux télétravailleurs qui ont les attributs énoncés, mais aussi sa défiance à l'égard de ceux qui prétendraient au télétravail sans les posséder.

Aucune autre expression explicite de la confiance n'apparaît, quelle que soit la version de l'accord. Toutefois, on peut y déceler trois expressions de la confiance plus implicites :

1. *La confiance liée à l'augmentation des libertés accordées aux télétravailleurs* : on l'a vu, la confiance en l'autre apparaît quand l'une des parties augmente sa vulnérabilité à l'égard de l'autre en lui accordant plus de liberté qu'elle n'en avait jusqu'alors (§ 2.3). Par conséquent, on peut déceler de la confiance lorsque l'accord de 2022 stipule que les télétravailleurs ont droit à 3 jours de télétravail par semaine alors qu'il ne les autorisait, jusqu'ici, qu'à 2 jours ; ou lorsqu'il autorise les cadres à prendre autant de jours de télétravail que les non-cadres alors qu'en 2017, ils n'avaient droit qu'à 20 jours par an, puis 30 en 2018. De même, la confiance de l'organisme apparaît dans l'accord de 2022 lorsqu'il autorise des demi-journées de télétravail (sous réserve qu'elles soient accolées à une demi-journée de congé payé, jour de repos, mission, formation ou jour d'absence temps partiel) alors que, jusqu'ici, seules des journées entières de télétravail étaient autorisées. Enfin, on peut déceler de la confiance envers certaines populations quand l'accord leur accorde du télétravail alors qu'elles n'y avaient pas droit précédemment : c'est le cas des médecins et dentistes conseils à partir de l'accord de 2019, et des apprentis à partir de celui de 2022.

⁵ Au travers des COG mises en place à partir de 1996, véritables contrats d'objectifs et de moyens, l'Etat peut demander à tout organisme de protection sociale de prendre en charge de nouvelles missions, de réaliser des améliorations, par exemple en réduisant les temps de traitement de certaines demandes des assurés, et de fournir des efforts pour réduire ses dépenses. C'est ce qui conduit tous les organismes de protection sociale à devoir justifier non seulement tout nouveau poste, mais aussi tous les postes qu'ils veulent maintenir.

2. *La confiance liée à l'expression d'un objectif sans préciser comment l'atteindre* : tout objectif fixé aux salariés correspond à une forme de contrôle sur leurs résultats (§2.1). En même temps, lorsqu'un objectif est fixé sans préciser comment l'atteindre, on peut considérer que le prescripteur fait confiance aux destinataires pour engager et déterminer les actions nécessaires. Dans les accords analysés, une telle expression de la confiance n'est adressée par l'organisme qu'à ses responsables hiérarchiques. Ainsi, il est écrit, dans la version de 2018 et les suivantes, que le responsable hiérarchique « doit veiller à ce que le nombre de télétravailleurs au sein de son équipe soit compatible avec le fonctionnement et l'organisation du secteur » sans préciser comment : manifestement, l'organisme fait confiance à ses responsables pour déterminer ce nombre de télétravailleurs requis. On peut tirer la même conclusion lorsqu'on lit, dans l'accord de 2018 et les suivants, que le responsable hiérarchique « arrête les modalités de suivi des activités, de leurs conditions et de leur durée effective » ou, dans l'accord de 2022, qu'il doit « faciliter le maintien de la cohésion du collectif et éviter l'isolement ».
3. *La confiance liée au non-dit des règles énoncées* : tout comme la fixation d'objectifs, la prescription de règles dans un accord télétravail relève du contrôle (§2.1). Toutefois, ces règles peuvent aussi véhiculer de la confiance, dans le non-dit de ses modalités d'application et/ou dans les marges de manœuvre autorisées. Ce non-dit n'est souvent appréhendable qu'en comparant l'énonciation d'une règle avec d'autres formules connues par ailleurs. Par exemple, quand l'accord de 2022 indique aux télétravailleurs qu'ils peuvent prendre 3 jours de télétravail par semaine au maximum sans imposer de restriction sur les jours possibles, il démontre une confiance envers eux pour les choisir en prenant en compte l'intérêt de leur service et non uniquement leur intérêt personnel. Cette confiance s'apprécie lorsqu'on sait que d'autres entreprises ont opté, par exemple, pour interdire les lundis et les vendredis en télétravail (Fernandez et al., 2014). Cela dit, cette confiance reste très limitée dans la mesure où l'accord stipule aussi que « le responsable hiérarchique devra donner son accord sur les jours proposés par chacun de ses collaborateurs ».

4.1.3 L'expression du contrôle dans l'accord télétravail

Concernant l'expression du contrôle, elle est plus explicite et touche de nombreux domaines. Le contrôle s'exprime déjà par un article portant sur la réversibilité de l'autorisation de télétravail accordé à un salarié : à tout moment, l'employeur se réserve la possibilité d'y mettre fin moyennant un délai de prévenance d'un mois (cette possibilité est aussi offerte à tout salarié). Au-delà de ce contrôle global sur le télétravail, les types de contrôle prévus par l'organisme visent à encadrer la pratique du télétravail et se prémunir de situations qui pourraient lui être préjudiciables. Le tableau ci-dessous en fournit une synthèse (fig. 8).

Figure 8. Types de contrôle prévus dans l'accord télétravail de l'organisme

Types de contrôle	Commentaire
Contrôle sur les comportements	
Conditions d'accès au télétravail	A partir du moment où tout salarié de l'organisme peut prétendre au télétravail sans y être forcé par un événement tel que l'épidémie de COVID, des règles apparaissent pour préciser qui y a réellement droit : <ul style="list-style-type: none"> - Ainsi est précisé que « les postes nécessitant une présence physique dans les locaux de l'organisme ne sont pas concernés », ni les

	<p>stagiaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisme prévoit en outre de définir une liste des postes non éligibles après échanges avec les organisations syndicales et avis du CSE. - L'accord de 2022 précise que tous les salariés « pourront bénéficier du télétravail sous réserve de leur capacité à travailler de façon régulière à distance. » - L'autonomie de chaque salarié demandant à bénéficier du télétravail doit être évaluée par les responsables hiérarchiques. Pour les y aider, l'accord précise que l'autonomie « se traduit par l'aptitude du salarié à pouvoir s'organiser, gérer ses propres horaires de travail et repos et ne pas avoir besoin notamment d'un soutien managérial important. » Par ailleurs, l'accord envisage le cas d'un changement de poste et stipule que, dans ce cas, « l'autonomie du salarié fait l'objet d'une réévaluation ».
Lieu de travail	<p>Les accords de 2017 à 2020 présupposent que le télétravail se fait au domicile du salarié, mais ne l'imposent pas explicitement.</p> <p>A partir de 2022, l'accord stipule que « le télétravail s'exerce au domicile principal du salarié. Sous réserve de l'accord du responsable et du département RH, le télétravail peut s'exercer au sein d'une autre résidence déclarée par le salarié de partout en France métropolitaine, à condition qu'un retour sur site soit possible sous 24 heures pour répondre aux besoins du service. »</p>
Conditions liées au lieu du télétravail	<p>L'accord fixe différentes conditions pour pouvoir travailler à domicile : accès internet offrant une bande passante de qualité, installation électrique conforme, attestation de l'assureur indiquant la prise en compte de l'exercice d'une activité de télétravail au domicile.</p> <p>A partir de 2022, l'accord prévoit qu'un contrôle au domicile du télétravailleur soit possible « sous réserve de l'accord écrit du télétravailleur et en sa présence » et ajoute une clause liée à la possibilité d'un événement majeur de type incendie ou inondation : dans ce cas, « le télétravail est suspendu dans l'attente de la remise en conformité » du domicile.</p>
Présence sur site	<p>Dès 2017, l'accord ne dit pas de combien de jours de télétravail les salariés ont droit, mais combien de jours ils doivent obligatoirement passer dans leur unité de travail. Ce nombre de jours est de 3 jusqu'en 2020 puis de 2 à partir de 2022. L'accord de 2022 ajoute en outre une clause stipulant qu'une de ces deux journées doit rassembler toute l'équipe à laquelle appartient le télétravailleur.</p> <p>L'accord de 2022 introduit une clause stipulant qu'une présence sur site d'une journée est obligatoire « lorsque sur une même semaine interviennent des jours de télétravail et un ou plusieurs jours de congés ».</p>
Fixation des jours de télétravail	<p>Pour les salariés non-cadres, et seulement pour eux, les jours de télétravail deviennent fixes à partir de l'accord de 2022 (les salariés pouvaient en changer avant, sous réserve d'une validation de leur responsable). L'accord de 2022 précise en outre qu'il n'est « pas possible de se déclarer en télétravail le jour même » et qu'un « jour de télétravail ne pourra pas être saisi de manière rétroactive ».</p> <p>Dans la continuité de cette clause, l'accord de 2022 précise que « les jours de télétravail non pris ne peuvent pas être reportés ».</p> <p>De plus, l'organisme se réserve la possibilité de rappeler tout télétravailleur</p>

	« lorsque le contexte le nécessite », avec un délai de prévenance de 7 jours.
Heures de travail	<p>Bien avant la mise en place du télétravail, la quasi-totalité des salariés a bénéficié d'horaires variables ou d'un forfait-jours. Ces dispositions témoignent d'une certaine liberté accordée aux salariés dans la gestion de leurs heures de travail et traduit donc une certaine confiance de l'organisme à leur égard. Toutefois, ces dispositions fixent aussi des limites : pour les non-cadres, travailler 7h entre 7h30 et 18h, avec l'obligation de respecter quelques plages fixes dans la semaine (ex., lundi 10h-11h) et celle de prendre une pause déjeuner de 30 minutes minimum⁶. Si leur durée de travail quotidienne est de 7h, ils peuvent aussi en faire moins un jour, à condition d'être en adéquation avec les nécessités de service, et rattraper le temps restant les autres jours de la semaine. Pour les cadres, généralement au forfait-jours, ils doivent travailler 206 jours dans l'année avec une référence d'environ 8h par jour⁷. Toutes ces règles s'appliquent à l'identique aux télétravailleurs.</p> <p>Trois autres mesures, présentes dès l'accord de 2017 et jamais modifiées, témoignent de la volonté de l'organisme d'avoir un certain contrôle sur les horaires de travail de ses salariés : (1) « Les horaires sont déclarés par badgeuse virtuelle sur le poste de travail permettant ainsi au responsable d'avoir une visibilité sur le temps de travail réalisé » ; (2) « les horaires de travail du salarié en situation de télétravail seront en outre fixés au plus tard la veille du départ en télétravail et portés à la connaissance du responsable et de l'équipe dans l'agenda électronique partagé d'entreprise » ; (3) « en cas de modification des horaires prévus le jour même du télétravail, le télétravailleur avertira son encadrement. »</p>
Joignabilité	A partir de 2018, les règles d'horaires précédentes sont complétées par une clause stipulant qu'« au cours de ses journées de télétravail, le salarié est joignable pendant les horaires mentionnés dans l'agenda électronique partagé d'entreprise. » En 2022, une mesure-sanction a été ajoutée : « l'impossibilité renouvelée de contacter le salarié pendant son temps de travail sans motif valable peut donner lieu à une interruption anticipée du télétravail. »
Planning de travail	Pour cadrer l'activité du télétravailleur, l'accord prévoit que le responsable hiérarchique « détermine les travaux à réaliser dans le cadre du télétravail, travaux qui feront l'objet d'un suivi et d'échanges réguliers. »
Protection des données informatiques	Dès l'accord de 2017, un article stipule que « les salariés en télétravail s'engagent à respecter les règles de sécurité informatique en vigueur dans l'organisme, et en particulier à mettre en œuvre tous les protocoles visant à assurer la protection des données et informations de l'entreprise à son domicile. »
Contrôle sur les résultats	
Productivité	Plusieurs mesures visent à sécuriser, autant que possible, la production des télétravailleurs. La première, présente dans toutes les versions de l'accord, fixe que « l'activité du télétravailleur doit être équivalente à celle des

⁶ Certaines catégories de personnel sont exclues de ce dispositif du fait des contraintes d'activité de leur service (ex., agents d'accueil, téléconseillers).

⁷ Ce dispositif n'est pas imposé mais doit être accepté par chaque salarié concerné. Il est accessible aux managers et cadres ainsi qu'à certaines professions exigeant une certaine souplesse horaire (ex., travailleurs sociaux, conseillers en prévention des risques professionnels).

	<p>salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'organisme » et que « le salarié devra réaliser une production au moins équivalente à celle effectuée dans les locaux de l'entreprise. »</p> <p>L'accord de 2022 ajoute en outre une mesure-sanction : « En cas de production insuffisante non motivée, le télétravail peut être remis en cause. »</p>
--	--

4.1.4 Conclusion

L'analyse de l'accord télétravail fait ressortir une confiance accordée aux télétravailleurs qui a été grandissante entre sa première et sa dernière version, tout en étant encadrée par un ensemble d'objectifs assignés aux responsables d'équipe et de règles destinées aux télétravailleurs. Cette analyse donne le sentiment que tout en accordant plus de jours de télétravail à plus de monde au fil des ans, l'organisme a ressenti le besoin de plus contrôler leurs intentions, leurs actions et leurs résultats. Cette tendance traduit sa volonté de maîtriser autant que possible certains risques perçus en lien avec l'extension du télétravail à 3 jours. Pour ne prendre qu'un exemple, un risque pensé par la direction en accordant ces 3 jours de télétravail était la perte de cohésion d'équipe. C'est la raison pour laquelle elle a tenu à inscrire dans l'accord une clause qui impose un jour sur site obligatoire rassemblant l'ensemble des membres d'une équipe.

D'un point de vue objectif, les expressions du contrôle présentes dans l'accord télétravail sont bien plus nombreuses que les traces de la confiance qu'il laisse apparaître. En soi, ce n'est pas réellement surprenant si l'on s'en tient à une récente étude qui établit que 82% des entreprises ont mis en place, afin d'encadrer le télétravail, des directives qualifiées de strictes par les auteurs de l'étude (Slack, 2023). Toutefois, rien n'indique ou permet de conclure que ces expressions du contrôle sont contradictoires avec la confiance accordée et, par conséquent, destructrices de la confiance des salariés. Autrement dit, rien ne dit que le rapport contrôle-confiance, tel qu'il apparaît à la lecture de cet accord, est antinomique (§2.4) car, rappelons-le, ce rapport dépend, d'une part, des pratiques de contrôle et de confiance *effectivement* appliquées par les managers de l'organisme et, d'autre part, de la *perception* que les salariés en ont. Pour statuer sur le rapport contrôle-confiance, recueillir le point de vue de ces deux catégories de personnel et l'analyser apparaît donc incontournable. C'est l'objet des sections suivantes.

4.2 Quelles pratiques de contrôle effectives pour gérer le télétravail ?

Les pratiques de contrôle appliquées par les managers sont globalement alignées avec les règles édictées dans l'accord télétravail. Très peu d'écarts à ces règles ont été constatés au travers des témoignages recueillis. Ceux-ci ont plutôt fait apparaître des variations dans l'application de ces règles. Elles sont présentées dans la suite en reprenant la liste des différents types de contrôle mis en évidence dans l'accord télétravail (cf. fig. 8).

4.2.1 Contrôle des conditions d'accès au télétravail

Les managers appliquent les restrictions prévues dans l'accord télétravail pour certaines catégories de personnel. Tout d'abord, il y a un métier qui ne bénéficie pas du télétravail, le métier de la logistique, lequel ne peut s'exercer que dans les locaux de l'entreprise⁸. Il y a en outre deux métiers qui ne bénéficient que d'un jour de télétravail, le service courrier et l'accueil. Les services concernés ont d'ailleurs dû mener des adaptations pour qu'une journée de télétravail

⁸ Les agents logistique aménagent des bureaux et des salles, remplacent les bombonnes d'eau, s'occupent de l'extérieur des bâtiments de l'organisme, entre autres.

soit possible. Par exemple, au courrier, le service a rendu possible l'indexation électronique des courriers numérisés⁹ et a revu l'organisation du travail de façon à ce que chaque agent puisse préparer la veille d'un jour de télétravail un ensemble de courriers à indexer.

Par ailleurs, les nouveaux arrivants n'ont pas droit au télétravail à leur arrivée et il revient aux managers de déterminer à partir de quand ils peuvent en bénéficier et à quelle hauteur. Un manager dit avoir défini des critères de performance – en termes de nombre de dossiers traités par jour - pour pouvoir bénéficier progressivement d'un, deux ou trois jours de télétravail. D'autres semblent plutôt attendre qu'un nouvel arrivant soit globalement autonome pour lui accorder les 3 jours autorisés, ce dont ils jugent en appliquant des contrôles qualité très réguliers sur leur travail, quasi quotidiennement dans les activités de production d'après un témoignage. Ces mesures démontrent qu'en appliquant les règles d'accès au télétravail, les managers cherchent à contrôler un aspect essentiel : les compétences de leurs collaborateurs. On notera que ces différents cas accréditent la vision substitutive du rapport entre contrôle et confiance (§2.2) : plus les compétences d'un télétravailleur sont jugées satisfaisantes, plus un manager a confiance en lui pour réaliser le travail attendu et moins il juge nécessaire de le contrôler au quotidien, d'où l'accès à plus de jours de télétravail par semaine.

4.2.2 Contrôle du lieu de télétravail et des conditions de travail

Aucun manager interrogé n'a fait mention d'un contrôle réalisé au domicile d'un de ses collaborateurs, ce qui est confirmé par les témoignages recueillis auprès d'eux. Par contre, tous les managers savent dans quel(s) lieu(x) leurs collaborateurs télétravaillent, sachant qu'il s'agit en général uniquement du domicile. Cette connaissance ne résulte pas juste d'une déclaration faite par les collaborateurs, ce qui est exigé dans l'accord télétravail de l'organisme, mais aussi d'échanges directs. Il nous est impossible de déterminer si ces échanges ont été motivés par le besoin de contrôler le lieu et les conditions de travail de télétravailleurs, ou s'il s'agit d'échanges informels dont l'objectif premier était différent. Quoiqu'il en soit, les managers savent, avec plus ou moins de précisions, dans quelles conditions leurs collaborateurs télétravaillent. L'un d'eux nous a dit, par exemple, qu'il sait que certains de ses collaborateurs travaillent dans leur salon et qu'il s'est assuré, dans ce cas, qu'ils aient au moins un bureau et une chaise confortable. Un autre manager qui gère une équipe de 4 personnes a décrit la situation de son équipe en termes précis : « Il y en a deux qui ont un bureau ou un endroit dédié. Celle qui fait 3 jours [de télétravail] s'est créé un endroit dédié, mais il a un petit logement, c'est dans sa chambre. Et il y en a un qui travaille dans son salon mais qui n'en fait pas systématiquement. »

4.2.3 Contrôle de la présence sur site

Tous les managers interrogés appliquent la règle selon laquelle leurs collaborateurs doivent être présents au moins deux jours par semaine sur site, dont un jour tous ensemble au sein d'une équipe. Des adaptations à cette règle ont toutefois été observées pour des collaborateurs ayant des problèmes de santé ou pour les itinérants passant au moins 3 jours au contact des assurés (par ex., les travailleurs sociaux) : dans ces cas, un seul jour sur site est exigé.

La décision du jour de la semaine consacré à la journée en équipe résulte assez souvent d'un échange entre un manager et ses collaborateurs. A l'occasion de cette journée sur site, des réunions sont généralement organisées, en réponse à une demande de la direction de profiter de cette journée pour renforcer le lien et la cohésion.

⁹ Cette opération consiste à affecter un index à chaque courrier numérisé, ce qui va permettre de l'acheminer électroniquement vers le service adéquat pour prendre en charge son traitement.

Le 2^e jour passé sur site découle le plus souvent des 3 jours de télétravail choisis par chaque collaborateur et du jour choisi pour le rassemblement en équipe. Cela dit, certaines équipes, minoritaires dans notre échantillon, ont animé un débat qui a abouti à des décisions collectives prenant en compte différentes contraintes (ex., obligation d'avoir un membre de l'équipe présent auprès d'un stagiaire chaque jour de la semaine).

Le choix des jours sur site résulte donc majoritairement d'un contrôle formel exercé par l'encadrement, mais aussi d'un contrôle social, informel par nature, dans certaines équipes.

4.2.4 Contrôle des jours de télétravail

Les managers ont assumé leur rôle de décisionnaire sur le nombre de jours de télétravail possible pour chacun de leurs collaborateurs. Ils ont généralement accordé le nombre de jours de télétravail que ces collaborateurs leur avaient demandé, sans jamais dépasser le maximum autorisé (certains collaborateurs voudraient 4 jours, et quelques rares autres seraient favorables à du télétravail à temps complet). Sur les 17 managers interrogés, un seul a fait part d'un refus qu'il a signifié à l'un de ses collaborateurs qui voulait 3 jours de télétravail. Jugeant qu'il manquait encore de compétence, et en se basant sur l'examen de son niveau de productivité comparé à celui de ses collègues, il lui a accordé 2 jours de télétravail.

Les managers appliquent en outre la règle voulant que les salariés non-cadres aient des jours de télétravail fixes. Par conséquent, ils considèrent, dans leur très grande majorité, que les jours de télétravail ne sont pas modifiables sauf en cas de circonstances exceptionnelles (enfant malade, problème de transport, blessure ou maladie empêchant de venir sur site mais n'empêchant pas de travailler, ...). Ils sont ainsi amenés à refuser des demandes de changement d'un jour de télétravail lorsqu'ils jugent que le motif avancé ne le justifie pas. Par exemple, un manager a exprimé ce refus à l'un de ses collaborateurs qui avait la garde de son enfant, en lui répondant « le télétravail, ce n'est pas pour la garde d'enfant. ». A l'inverse, un autre manager acceptait que ses collaborateurs gèrent eux-mêmes leurs jours de télétravail et en changeant si besoin, jusqu'au jour où son responsable hiérarchique lui a fait remarquer que cela créait des problèmes d'équité au sein de son département. Il a alors été encouragé à respecter les termes de l'accord télétravail, ce qu'il a fait. Un autre manager, le seul dans notre échantillon, accepte des changements dans les jours de télétravail planifiés par ses collaborateurs si cela n'est pas incompatible avec l'activité, tout en précisant que ce cas ne s'est présenté que rarement.

Dans les faits, si quasiment tous les managers interrogés gérant des salariés non-cadres appliquent la règle des jours de télétravail fixes, ce n'est pas pour autant qu'elle n'embarrasse pas certains d'entre eux. Un manager le justifie ainsi : « Je pars du principe qu'on est tous humains, on peut avoir des difficultés, des rendez-vous médicaux où l'on n'a pas le choix de la date et l'heure. » Un autre témoignage révèle une certaine incompréhension vis-à-vis de cette règle : « Je trouve ça un peu restrictif. Je ne vois pas d'inconvénient (à ce qu'ils changent de jour de temps en temps). Après, il ne faut pas que ce soit toutes les semaines. Avant ce protocole, je l'accordais sans en référer aux RH et j'étais plutôt conciliant. Il n'y avait pas d'abus. Nous (les cadres) on peut le faire, alors pourquoi pas les agents ? » L'inconfort ressenti par certains managers avec cette règle est aussi lié aux réactions de leurs collaborateurs, comme l'indique ce verbatim : « Cette règle a été assez difficile à entendre par les agents. Cela a été difficile quand j'ai dû leur dire de prendre un jour de congé (au lieu de changer leur jour de télétravail). » On comprend à travers ces témoignages que l'application de cette règle ne signifie pas qu'elle est pleinement acceptée par l'ensemble des managers : certains auraient tendance à faire confiance à leurs collaborateurs pour demander un changement de jour de télétravail avec des raisons acceptables, alors que la règle qu'ils appliquent les en empêche.

Concernant les managers qui gèrent des cadres, la règle des jours flottants est appliquée, sachant que lorsqu'un cadre souhaite changer un jour de télétravail, il doit tout de même en informer son responsable hiérarchique et obtenir de sa part une validation. Dans les faits, cette validation est accordée dans quasiment tous les cas, sans aucun échange, ce qui donne l'impression que ces managers font confiance à leurs collaborateurs pour juger par eux-mêmes s'il est possible de changer un jour de télétravail sans nuire à leurs activités. A côté de cela, nous avons relevé que deux équipes avaient choisi d'adapter la règle des jours flottants : les membres de ces équipes, en y incluant leur manager, se sont concertés et ont préféré être tous présents sur site les mêmes jours. De fait, cela les a conduits à choisir les mêmes jours de télétravail et à les rendre fixes. Si le contrôle des jours de télétravail est généralement formel, on voit ici un cas qui relève du contrôle social, autogéré par l'équipe.

4.2.5 Contrôle des heures de début et de fin de journée

Le contrôle des heures de travail est relatif dans l'organisme puisque la quasi-totalité des salariés bénéficient d'horaires variables ou sont au forfait-jours. Toutefois, les témoignages révèlent qu'une majorité de managers interrogés contrôlent les heures de pointage de leurs collaborateurs non-cadres en télétravail, surtout l'horaire de début de journée et aussi, pour quelques-uns, l'horaire de fin de journée. C'est particulièrement vrai au sein des activités de production, moins pour les autres activités.

Plusieurs managers avouent que ce contrôle n'était pas aussi systématique lorsque leurs collaborateurs étaient uniquement sur site, alors qu'ils pointaient déjà. C'est ce qu'indique, par exemple, ce témoignage : « [avant, je contrôlais] moins, car sur site, je les voyais physiquement. En télétravail, je m'assure qu'ils sont bien là. » Plusieurs managers expliquent cette pratique non pas par un goût de la surveillance, mais par le fait qu'ils ont besoin de savoir s'il y a des absents non prévus afin de gérer au mieux leur activité. Cette pratique était d'ailleurs déjà appliquée, avant le télétravail, par les managers qui gèrent des équipes réparties sur plusieurs sites. Les managers concernés la justifient par le fait que les absences non prévues ne sont pas toujours déclarées immédiatement alors qu'ils doivent les prendre en compte. Cela crée une incertitude dans la gestion de leur activité, source d'inconfort, comme en témoigne ce verbatim :

« Quand j'arrive, je regarde si tout le monde est bien là, pas pour surveiller mais pour gérer mon activité. Si en arrivant, je vois qu'une personne n'est pas là à 9h, ça commence à m'inquiéter. Je vais attendre un peu [...] Mais peut-être qu'elle ne sera pas là aujourd'hui et le savoir me permettrait de gérer différemment mon activité. »

Il faut noter que le contrôle des horaires est non intrusif, donc non perçu par les salariés. Ainsi, la plupart de ceux que nous avons interrogés, n'ayant jamais eu de retour sur ce sujet, ne savent pas dire si leur manager contrôle leurs horaires de travail. Ceux qui affirment que c'est le cas sont ceux qui ont reçu une remarque sur leurs horaires de télétravail ou qui ont parlé avec l'un de leurs collègues qui a reçu une telle remarque.

Le contrôle des heures de travail implique un contrôle des pauses. Ce contrôle passe par un mode formel totalement impersonnel : les télétravailleurs sont autorisés officiellement à « débadger » 3 fois par jour. En réalité, les managers qui ont évoqué cette règle semble l'avoir assouplie en permettant 4 débadgeages, ce que le système de pointage n'empêche pas. Concrètement, cela signifie que si l'on exclut la pause déjeuner et la fin de la journée de travail, les télétravailleurs sont autorisés à prendre 2 pauses par jour. Cela dit, rien ne les interdit de s'arrêter de travailler quelques minutes, sans débadger, pour aller chercher un café par exemple. La possibilité de débadger n'a donc de sens que si un collaborateur a besoin de s'absenter de son

domicile au cours de sa journée de travail. Par conséquent, on peut comprendre qu'ils sont autorisés à s'absenter 2 fois au cours de leur journée de télétravail. Certains salariés ne voient pas cela comme une règle restrictive, mais plutôt comme une liberté appréciable : elle leur permet, par exemple, d'aller chercher leurs enfants à l'école ou de faire des courses en cours de journée, des activités qu'ils ne peuvent pas entreprendre lorsqu'ils sont sur site. Il n'en reste pas moins que la fixation d'un nombre limite de débadageages par jour relève du contrôle managérial.

Les managers n'ont pas développé d'autres pratiques de contrôle des pauses en télétravail, à l'exception de ceux qui gèrent les téléconseillers. Mais en réalité, le contrôle des pauses a toujours existé dans cette activité car il découle de l'obligation d'avoir à tout moment le nombre adapté de téléconseillers pour répondre aux appels entrants. C'est pourquoi il ne sera pas considéré ici comme une pratique de contrôle-déficience liée au télétravail.

4.2.6 Contrôle de la durée de travail quotidienne

Une majorité de managers interrogés disent ne pas contrôler la durée de travail quotidienne de leurs collaborateurs, tout en précisant que le service RH dispose d'un système d'alerte lorsqu'un salarié est en écart aux règles horaires de l'entreprise et avertit le manager concerné dans ce cas. Quelques managers le font toutefois, mais généralement pas de manière systématique. Deux managers ont expliqué le développement de cette pratique par le fait qu'ils doivent de toute façon utiliser l'outil RH qui affiche les horaires des collaborateurs. Il semble donc y avoir un effet d'opportunité, comme en témoigne ce verbatim : « C'est parce que je suis dans l'outil RH et du coup je jette un œil, d'autant que ça ne me prend pas beaucoup de temps. Sinon, je n'irais pas dans l'outil pour ça. » Deux autres managers ont dit avoir mis en place cette pratique depuis que le service RH les avait alertés sur le fait qu'un de leurs collaborateurs avait dépassé les horaires journaliers autorisés ou avait démarré sa journée avant l'heure autorisée. Un manager dit d'ailleurs qu'il contrôle uniquement les horaires des collaborateurs qui ont fait l'objet de ce type d'alerte « dans un souci de bien-être » puisqu'il veut surtout vérifier qu'ils ne dépassent pas le temps de travail quotidien autorisé.

Au niveau de la plateforme téléphonique, un manager contrôle systématiquement les horaires de travail de ses téléconseillers, y compris les temps de pause. Mais, comme il l'explique, son activité dépend, à chaque instant, de la présence d'un nombre donné de collaborateurs à leur poste de travail. Ce contrôle est donc motivé essentiellement par la gestion de l'activité, et non par des doutes sur ses collaborateurs.

4.2.7 Contrôle de la joignabilité

Sur site, un manager peut vérifier qu'un collaborateur est facilement joignable s'il est présent sur son poste de travail. Avec le télétravail, d'autres moyens doivent nécessairement être exploités pour cela. Toutefois, il apparaît qu'à l'exception des managers de la plateforme téléphonique qui doivent s'assurer d'avoir toujours assez de téléconseillers disponibles pour répondre aux appels entrants, la majorité des managers interrogés ne contrôlent pas cet aspect. Ils se reposent généralement sur une règle partagée avec leur équipe disant que chacun doit rester joignable aux heures de travail par téléphone ou en Teams. Ces managers considèrent en fait que la joignabilité ne se contrôle qu'a posteriori, en voyant avec quelle réactivité un collaborateur contacté par téléphone, par messagerie ou par mail répond, comme l'illustre ce verbatim : « (je regarde) s'ils répondent à mes appels ou mes mails mais sinon, non (je ne contrôle pas). Par contre, je vois les dossiers avancer. Moi, tant que les résultats sont là, je n'ai pas à regarder le reste. »

La visualisation de l'indice de présence fourni par l'outil Teams a été cité comme un moyen de contrôle de la joignabilité. Il est toutefois apparu peu exploité. Deux managers seulement ont évoqué le fait qu'ils regardent parfois cet indice, tout en jugeant qu'il ne leur permet pas de juger de manière fiable ce que font leurs collaborateurs (ex., l'indice indique une absence dès lors que l'utilisateur n'a pas été actif plus de 5 minutes, alors qu'il peut être en train de lire ou d'écrire sur un bloc-notes pendant ce temps). Le témoignage d'un collaborateur montre que cet indice est plutôt exploité pour réguler les communications à distance, sachant qu'outre l'état actif ou inactif, l'indice proposé par Teams indique un 'état occupé' et un état 'en communication'. Ce collaborateur, qui évoque ses managers, nous dit : « ce n'est pas tant qu'ils me surveillent mais ils peuvent facilement voir si je suis accessible ou pas puisque je reçois des messages pour me dire est-ce que tu peux me rappeler quand tu auras fini ? ».

Une autre fonctionnalité informatique permet théoriquement aux managers de déterminer si un collaborateur est joignable : il s'agit du partage de fichiers, en sachant que dans beaucoup d'activités, les télétravailleurs exploitent des fichiers présents sur le serveur d'entreprise auxquels leurs managers ont accès en temps réel. Il s'avère que cette fonctionnalité n'est exploitée par les managers que s'ils ont un doute, et non systématiquement.

Si le contrôle formel de la joignabilité des collaborateurs ne semble donc pas être une pratique très développée chez les managers, il se pourrait qu'il n'en soit pas de même pour les collaborateurs entre eux. Plusieurs nous ont dit regarder l'indice de présence fourni par Teams pour voir qui, parmi leurs collègues, étaient présents. L'état de cet indice peut d'ailleurs donner lieu à des interprétations, comme en témoigne ce verbatim : « Moi-même je me suis surpris à regarder si un collègue était présent [...]. Et si on voit qu'il est absent 20 minutes ou plus, on se fait des remarques du type ah il est long son café ! » L'indice de présence de Teams pourrait donc être à l'origine du développement émergent d'une forme de contrôle social de la présence, totalement informel.

4.2.8 Contrôle du planning de travail

Selon les termes de l'accord télétravail, les managers doivent déterminer les travaux à réaliser en télétravail. C'est effectivement ce que l'on constate, mais uniquement au sein de certaines activités de production – pas toutes - ainsi qu'au service courrier. Ces services ont des activités récurrentes et donc prévisibles pour lesquelles des temps moyens peuvent être établis ; elles sont en outre soumises à peu d'aléas, si ce n'est l'absence inopinée d'un collègue dont il va falloir redistribuer le travail ou une panne technique. Dans ces activités, le planning est réalisé par l'encadrement de façon hebdomadaire, en prenant en compte les priorités du service et les tâches qui exigent de respecter une certaine date d'échéance. Il est établi et transmis le vendredi pour la semaine suivante. Ce planning ne porte pas spécifiquement sur les jours de télétravail, ce qui a par contre été fait pendant la période COVID, mais sur les tâches de la semaine complète.

La pratique de planification des tâches des collaborateurs existait déjà avant la mise en place du télétravail. Elle a parfois été renforcée à partir de la période COVID en se maintenant ainsi après. Trois managers dans notre échantillon ont témoigné de ce renforcement, ce qu'illustre l'extrait suivant : « Avant, on ne fixait pas aussi scrupuleusement le programme de travail. C'est venu avec le tout télétravail de la période COVID, il fallait tout organiser. On ne se voyait plus du tout. Et c'est resté. » De manière générale, le planning a été plus formalisé à partir du moment où il a dû être communiqué par écrit et par voie électronique, en sachant que certains managers le communiquaient à l'oral avant la période COVID.

D'après les témoignages, les plannings ne sont toutefois pas tous identiques selon les équipes : certains fixent le travail hebdomadaire à faire jour après jour, mais sans détailler les tâches à réaliser heure par heure et en fixant plutôt une tâche globale par jour ; d'autres listent un ensemble d'activités prioritaires dans la semaine en laissant les collaborateurs choisir quand et dans quel ordre les mener¹⁰. Dans ce 2^e cas, on peut remarquer que le contrôle appliqué sur le travail de la semaine est nécessairement associé à une confiance accordée aux collaborateurs pour organiser leur travail au quotidien (voir §4.3.2 pour des précisions).

Des managers ont aussi témoigné d'une pratique de planification consistant uniquement à fixer des objectifs ou des échéances. D'après les témoignages recueillis, la fixation d'objectifs chiffrés semble représenter une pratique minoritaire au sein de l'organisme. Cela dit, même si explicitement, un objectif chiffré n'est pas assigné à chaque collaborateur, cette notion existe dans la tête des managers et des collaborateurs. Plusieurs d'entre eux nous ont ainsi dit, par exemple, qu'ils devaient normalement traiter X dossiers par jour. Cette conscience est alimentée par des réunions dites de management visuel des performances (MVP), généralement hebdomadaires ou bi-hebdomadaires, portées par la direction antérieurement au télétravail pour qu'un débat ait lieu au sein des équipes sur les résultats de la semaine, les difficultés rencontrées et les perspectives à venir. Des statistiques sur la production de la semaine passée y sont présentées. Au cours de ces réunions, des objectifs peuvent être explicités pour la semaine à venir, mais ceux-ci portent surtout sur des priorités ou des échéances à respecter. La prégnance des échéances est à mettre en relation avec le fait que les activités d'un organisme de protection sociale doivent respecter un ensemble d'engagements réglementaires. Par exemple, il y a d'importantes échéances à respecter chaque mois pour le versement des retraites, de l'allocation logement ou des prestations familiales.

De manière générale, nous avons relevé peu d'évolutions dans les pratiques de planification du travail des collaborateurs non-cadres par rapport à la période précédant la mise en place généralisée du télétravail. Une exception notable concerne un manager qui a profité de la mise en place, pendant la période de confinement, d'une « corbeille » électronique centralisant tous les dossiers à traiter par son équipe. Il a alors proposé à ses collaborateurs de choisir eux-mêmes les dossiers à traiter, plutôt que d'attendre qu'on leur dise individuellement ceux qu'ils devaient prendre en charge. Cette responsabilisation des collaborateurs s'est accompagnée, dans le même temps, de la mise en place de la réunion MVP hebdomadaire. Grâce à cette réunion, la liberté accordée par le manager à ses collaborateurs pour organiser leur travail est, dans les faits, « encadrée » par les normes de production qui se dégagent des résultats d'équipe discutés semaine après semaine. Dans ces conditions, les collaborateurs savent quels objectifs de production ils doivent atteindre en moyenne et s'organisent pour y arriver, ce qu'a rapporté le manager. On voit là un exemple d'innovation managériale ayant réussi à substituer une forme d'auto-contrôle à un contrôle formel, favorisée par la mise en place d'une avancée technologique, la corbeille.

Une autre évolution notable, évoquée par 2 managers, concerne l'abandon d'une pratique qui avait été mise en place pendant le premier confinement : certains managers qui ne planifiaient pas le travail de leurs collaborateurs leur avaient demandé de définir les tâches prévues pour la semaine à venir dans un fichier qu'ils devaient leur transmettre. Cette pratique a ensuite été abandonnée, soit à l'initiative du manager, soit à la demande de l'équipe. Le témoignage d'un manager illustre le premier cas : « Au début du télétravail, ils avaient un fichier à remplir où ils

¹⁰ Il n'a pas été possible de quantifier le nombre de managers appliquant l'une ou l'autre des approches car cette information n'était pas demandée explicitement et n'était pas toujours donnée spontanément par les managers interrogés.

me mettaient leurs activités à faire en télétravail. C'est moi qui avais mis en place ce tableau, sachant que l'entreprise avait demandé à organiser le suivi du travail en télétravail. [...] Mais petit à petit, quand je me suis rendu compte que ça n'apportait rien, leurs tâches étant assez souvent identiques, on a abandonné ce fichier ».

Pour les cadres ainsi que les collaborateurs bénéficiant d'une expertise spécifique, le management ne détermine pas les tâches à réaliser mais fixe des objectifs ou des échéances associées à des missions spécifiques. Généralement, ce type de cadrage, qui existait déjà avant la mise en place du télétravail, porte sur des périodes assez longues – a minima le mois mais cela peut aller jusqu'à l'année – et ne distingue donc pas les jours de télétravail.

En résumé, si plusieurs services suivent la recommandation présente dans l'accord télétravail, aucune ne l'applique strictement dans la mesure où aucun manager ne planifie le travail à réaliser spécifiquement en télétravail, contrairement à ce qui a pu être fait pendant la période COVID. De plus, plusieurs services ne déterminent pas à proprement parler le travail de leurs collaborateurs, mais l'orientent en fixant des priorités, des échéances à respecter ou des objectifs plus globaux. Si l'on exclut les quelques services qui définissent un planning de tâches jour après jour, ces constats reflètent une certaine confiance accordée aux collaborateurs pour organiser leur travail, sur une période hebdomadaire pour la plupart des collaborateurs non-cadres et sur des périodes plus longues pour les autres catégories de personnel.

4.2.9 Contrôle de la productivité

Dans beaucoup de services, la productivité était déjà mesurée avant la mise en place du télétravail. Ce contrôle s'est imposé lorsqu'il a fallu justifier, dans le cadre des négociations des conventions d'objectifs et de gestion (COG), le maintien des postes existants ainsi que la création de nouveaux postes. Les managers ont donc été naturellement incités à étendre ce contrôle au cadre du télétravail.

Dans les faits, c'est ce qui s'est passé en sachant que les managers ont bénéficié, grâce au développement du télétravail, de nouveaux moyens de contrôle. Ces nouveaux moyens s'appuient sur la dématérialisation des documents papiers, fortement accélérée pendant la période COVID, la digitalisation des processus sous forme de workflow¹¹, la mise en place d'une gestion électronique des documents (GED), des corbeilles électroniques, des outils de téléphonie par internet (VoIP) et des outils de travail collaboratifs inclus dans la suite Microsoft Office 365. En lien avec la digitalisation des processus, les managers bénéficient aussi, aujourd'hui, d'alertes automatisées dès lors qu'une échéance approche ou est dépassée. Ces différents outils augmentent la capacité de contrôle des responsables de service. Ainsi, il leur est désormais possible de savoir à tout moment où en est le traitement d'un dossier, combien de dossiers de tel ou tel type ont été traités sur une période donnée ou quelle est la durée moyenne de traitement de chaque type de dossier ; en consultant l'état d'une corbeille, ils peuvent savoir combien de dossiers ont été traités en une journée par l'ensemble de leur équipe, mais aussi par chacun de leurs collaborateurs ; pour les collaborateurs qui travaillent beaucoup au téléphone, leur manager peut établir, pour chacun d'eux, le nombre d'appels par jour. Et comme toute l'activité des collaborateurs n'est pas traçable par des moyens informatiques, ces mesures de la productivité ont été complétées par des déclaratifs prenant la forme de tableaux de reporting. Par exemple, les salariés qui gèrent les prestations de santé doivent compléter ce tableau en notant le nombre de demandes par mail qu'ils ont traité chaque jour ; les travailleurs sociaux doivent, quant à eux,

¹¹ Le workflow digital consiste à gérer de façon informatique et automatisée le circuit de traitement d'un dossier, d'un document, d'une facture, etc.

déclarer le nombre d'assurés rencontrés, le nombre de visites à domicile ou encore le nombre de rendez-vous effectués sur site. On peut noter que ce type de contrôle, basé sur un déclaratif, repose sur la confiance des managers dans l'honnêteté de leurs collaborateurs. Cela dit, cette confiance est limitée dans la mesure où un manager, avec l'expérience, se crée des normes pour chaque type d'activité, compare les chiffres rapportés par ses collaborateurs à ces normes et n'accepte pas, sans explication, des chiffres qui s'en écartent trop. Pour finir sur ce sujet, il convient de souligner que le développement de la pratique de reporting a été concomitante à la mise en place du télétravail mais aurait eu lieu sans cela. Il résulte surtout de la volonté de la direction de rationaliser ses activités pour répondre aux restrictions budgétaires imposées par l'Etat.

La productivité des collaborateurs non-cadres associés aux missions centrales de l'organisme est enregistrée, pour une grande partie d'entre eux, quotidiennement. Les managers ont accès à ces mesures individuelles et quotidiennes et peuvent donc savoir si leurs collaborateurs sont autant productifs en télétravail que sur site, ce qui est demandé dans l'accord télétravail. Cela dit, les chiffres recueillis quotidiennement sont assemblés automatiquement pour que les managers puissent afficher des statistiques collectives et hebdomadaires lors de chaque réunion MVP. Par conséquent, si les managers n'ont pas de raisons particulières de vouloir regarder les statistiques individuelles et quotidiennes, ils se contentent de ne prendre en compte que ces statistiques plus globales. Il n'y a, dans les faits, que deux managers dans notre échantillon qui disent regarder quotidiennement la productivité individuelle de chacun de leurs collaborateurs. Parallèlement, si nous avons recueilli quelques témoignages de collaborateurs attestant du fait que leur manager scrute leur production quotidienne, la plupart d'entre eux ne savent pas vraiment ce que leur manager contrôle. Et certains affirment même qu'ils n'entendent parler de leurs statistiques individuelles qu'à l'occasion de l'entretien annuel.

En outre, pour certaines activités de l'organisme, contrôler la productivité des collaborateurs n'a pas beaucoup de sens : il s'agit des activités régulées par des échéances, des objectifs et des missions. Au sein de ces activités, les managers suivent surtout l'avancement des missions prévues, vérifient la tenue des échéances et évaluent l'atteinte des objectifs. Ainsi, dans les services où les dossiers à traiter sont mis dans une « corbeille » électronique, les managers peuvent se contenter de regarder l'état de la corbeille en fin de journée : si l'objectif quotidien est à peu près atteint, ils n'iront pas consulter les statistiques détaillées de chaque collaborateur. Autre exemple : dans le service de lutte contre la fraude, l'objectif est d'aboutir à un certain montant de redressement chaque année ; plutôt que de contrôler le nombre de dossiers traités par chaque collaborateur, l'encadrement scrute le niveau des redressements obtenu mois après mois.

Si le contrôle de la productivité est devenu, au fil des ans, un thème assez central dans le management mis en place dans l'organisme, il ne concerne dans les faits qu'une partie des activités, les plus facilement mesurables. De plus, le télétravail n'a pas fondamentalement changé les pratiques qui étaient déjà en place. La demande de reporting hebdomadaire des opérations non tracées informatiquement a certes augmenté, mais elle aurait eu lieu de toute façon. Le télétravail a aussi doté les managers de nouveaux moyens technologiques pour effectuer leurs contrôles, mais ces moyens ne sont pas forcément exploités au quotidien ; ils le sont surtout pour répondre à un besoin spécifique ou si un manager a un doute sur le travail d'un collaborateur.

4.2.10 Contrôle de la qualité du travail

L'accord télétravail de l'organisme ne mentionne pas explicitement les contrôles qui devraient s'exercer sur la qualité du travail des télétravailleurs. On a toutefois demandé aux

personnes reçues en entretien si le télétravail avait conduit à mettre en œuvre de nouvelles pratiques de contrôle qualité.

Les réponses révèlent, en premier lieu, que la notion de qualité prend un sens différent suivant les caractéristiques de chaque activité. Beaucoup d'activités centrales de l'organisme sont récurrentes et reposent sur des processus de traitement et des règles que les collaborateurs doivent appliquer. Dans ce cadre, la qualité se mesure en termes d'erreurs commises dans l'application de ces processus et règles (ex., pièce manquante dans un dossier, erreur dans l'application d'une réglementation, erreur de codification d'une opération). Dans d'autres activités, le contrôle qualité consiste surtout à vérifier le respect des échéances. Ces types de contrôle sont formels, pilotés par l'encadrement et le plus souvent réalisés par deux catégories de personnel présentes au sein des équipes, les coordonnateurs et les experts vérificateurs.

Ces contrôles ne sont pas réalisés sur l'ensemble des productions d'un service : ils sont renforcés, voire exhaustifs, pour les nouveaux embauchés et ne portent que sur un échantillon de la production des autres collaborateurs. Cette stratégie relève d'un compromis tenant compte des ressources disponibles dans les équipes pour effectuer le contrôle qualité, lesquelles ont diminué dans plusieurs services suite à des départs non remplacés. Elle s'appuie aussi sur la confiance acquise avec le temps dans les compétences des agents les plus expérimentés.

La même stratégie est adoptée dans les petites équipes, dans lesquelles le manager prend généralement en charge le contrôle qualité : dans ce cas, il ne l'applique que sur certaines tâches, celles présentant une nouveauté ou un enjeu plus important, ou alors celles qui semblent moins bien maîtrisées par un ou plusieurs collaborateurs.

Pour d'autres activités devant faire face à une grande variabilité de situations et de demandes, le contrôle qualité repose sur un examen des réponses données par les agents aux demandes des assurés. Par exemple, pour un travailleur social qui peut aider un assuré à obtenir des aides financières, le contrôle qualité porte sur le dossier qu'il établit, non seulement au niveau rédactionnel mais aussi au niveau de l'analyse de la situation qui a été menée et de la pertinence des aides financières proposées. Ce contrôle, coûteux en temps, est généralement réservé à des dossiers à enjeux.

A côté des différentes formes de contrôle formel de la qualité qui viennent d'être évoquées existent aussi des formes de contrôle social. Ainsi, des managers gérant des activités hors production comptent sur les retours des destinataires des documents et dossiers produits par leurs collaborateurs pour juger de leur qualité. Ces destinataires sont notamment d'autres services de l'organisme ou les assurés.

Au final, il semble que le télétravail n'a pas eu, en soi, beaucoup d'impact sur les procédures de contrôle qualité qui étaient déjà présentes avant sa mise en place. Les restrictions de moyens, adossées à la confiance dans les compétences des agents expérimentés, en ont eu beaucoup plus, conduisant à alléger ce contrôle dans plusieurs services.

4.2.11 Configurations de contrôle

En se basant sur les pratiques de contrôle décrites par les managers et leurs collaborateurs, on peut identifier trois principales configurations de contrôle reprenant les catégories de Das & Teng (2001). Ces configurations apparaissent très dépendantes des activités à gérer (fig. 9).

Figure 9 : 3 configurations de contrôle identifiées dans les données

	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3
Activité et/ou statut concernés	Cadres des activités de production et salariés des autres activités (sauf l'aide sociale)	Aide sociale	Salariés non-cadres des activités de production
Pratiques de contrôle	<p><i>Contrôle des résultats :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - fixation d'objectifs ou d'échéances - suivi variable, parfois à la demande - validation finale <p><i>Contrôle social :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - retours des destinataires pour détecter d'éventuelles défauts de qualité 	<p><i>Contrôle des résultats :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - fixation d'objectifs - suivi variable, parfois à la demande - contrôle de la productivité avec un reporting 	<p><i>Contrôle des résultats :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - fixation d'objectifs ou d'échéances - suivi hebdomadaire - contrôle de la productivité avec l'enregistrement des actions informatiques + reporting autres actions - contrôle qualité aléatoire avec les agents expérimentés, plus systématique avec les autres <p><i>Contrôle des comportements :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - planning - jours de télétravail fixes - procédures de travail
Commentaires	La configuration ne tient pas compte de quelques cas particuliers : un manager qui pratique un contrôle des horaires de ses collaborateurs ; un autre qui exige de ses collaborateurs de remplir précisément leur agenda partagé.	Les managers des travailleurs sociaux n'appliquent pas exactement les mêmes pratiques. Certains peuvent vérifier les horaires de travail, mais pas systématiquement.	Un planning n'est pas réalisé dans toutes les activités de production. En outre, il peut être réalisé sur une durée variable (semaine, mois, ...) et avec une précision variable (objectifs de la semaine, objectifs ou tâches au jour le jour, ...)

Au sein de chaque configuration, on aurait pu ajouter le contrôle des horaires de travail, sachant qu'il est cité par au moins un manager dans chaque catégorie d'activités et plusieurs salariés des activités de production. Cette option n'a pas été retenue du fait que ce contrôle est surtout réalisé de manière impersonnelle grâce au système de pointage électronique ; en outre, il est relatif puisque les collaborateurs bénéficient d'horaires variables ; enfin, seule une partie des managers de production disent contrôler les horaires de leurs collaborateurs.

La configuration 2 apparaît spécifique aux travailleurs sociaux. Si leur activité exige adaptabilité et prises d'initiative, comme pour les autres cadres, elle est, pour partie, mesurée à l'aide d'indicateurs objectifs (ex., nombre de dossiers suivis, nombre d'assurés rencontrés, nombre de visites à domicile, nombre de rendez-vous au bureau, ...). C'est ce qui explique la présence d'un contrôle des résultats par le reporting des actions réalisées. D'après les

témoignages recueillis, ce contrôle ne résulte pas de la volonté des managers et est indépendant du télétravail : il a été rendu nécessaire pour justifier des postes occupés au niveau du service de l'aide sociale auprès de l'Etat.

Au sein de la configuration 3, un contrôle non discuté jusqu'ici a été ajouté : le contrôle des comportements par les procédures de travail. Ce contrôle, qui existait bien avant la mise en place du télétravail, est spécifique aux agents de production. Il rend compte du fait que leur activité est encadrée par des procédures qui sont exigées pour assurer le respect des réglementations et qui sont contrôlées par les pouvoirs publics.

Nous avons cherché à déterminer si la propension à faire confiance des managers pouvait être liée à la configuration de contrôle qu'ils appliquent. Pour rappel, les managers devaient juger avec une échelle d'accord en 5 points une affirmation permettant de sonder leur propension à faire confiance : « faire confiance aux autres de manière générale est quelque chose de facile pour moi ». Sans pouvoir conclure de manière formelle, vu le nombre relativement restreint de managers interrogés, on constate que la propension à faire confiance ne semble pas liée à la configuration de contrôle appliquée (fig. 10).

Figure 10. Répartition des managers en fonction de leur propension à faire confiance et des configurations de contrôles appliquées.

	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3
Forte propension à faire confiance (réponses 'tout à fait d'accord' et 'd'accord')	6	2	4
Faible propension à faire confiance (réponses 'pas d'accord' et 'pas du tout d'accord')	2		3

4.2.12 Bilan des pratiques de contrôle relevées

Les pratiques de contrôle appliquées par les managers reflètent, globalement, un alignement avec les contrôles prévus dans l'accord télétravail. Il faut dire qu'à l'exception des règles liées à la mise en place du télétravail (contrôle des conditions d'accès, vérification des conditions de travail à domicile, choix du nombre de jours autorisés, ...), beaucoup des pratiques de contrôle appliquées correspondent à la transposition exacte de ce qui s'appliquait déjà sur site. Et si les managers bénéficient aujourd'hui d'outils qui augmentent considérablement leurs capacités de contrôle, les témoignages révèlent qu'ils ne sont pas mobilisés de manière systématique. Tout ceci laisse à penser que le télétravail n'a pas conduit, dans l'organisme étudié, à un renforcement général des contrôles.

On note, par ailleurs, que les contrôles appliqués aux salariés non-cadres, lesquels travaillent en grande partie au sein des activités de production, sont généralement de type formel et portent à la fois sur leurs comportements et leurs résultats (configuration 3), alors que ceux qui concernent les cadres travaillant au sein des autres activités portent surtout sur les résultats (configurations 1 et 2). Ces observations sont cohérentes avec la conceptualisation du contrôle proposée par Eisenhardt (1985) (§2.1).

L'alignement des pratiques managériales avec les décisions de l'organisme traduit généralement un accord avec ces décisions, sauf dans un cas : la règle des jours de télétravail fixes

pour les non-cadres. Ce cas traduit le fait que certains managers, se sentant obligés d'appliquer les règles de l'accord télétravail, sont comme empêchés de pouvoir exprimer leur confiance à leurs collaborateurs, d'où une certaine frustration. A côté de ce cas, certaines pratiques managériales se distinguent des règles prévues dans l'accord télétravail, en particulier en ce qui concerne la planification du travail : contrairement à ce qui avait été fait pendant la période COVID, les managers ne traitent plus séparément les temps de travail sur site et les temps de télétravail ; leur planification porte donc sur l'activité globale et désormais hybride.

L'examen des pratiques de contrôle révèlent enfin leur complémentarité avec la confiance : par exemple, le cadrage relativement global du travail des collaborateurs avec des objectifs, des priorités ou des échéances, associé à un suivi de leur production, laisse une place à la confiance dans leur capacité d'organisation du travail au quotidien, ce qui se traduit notamment par la non-vérification systématique des horaires de travail ou de la joignabilité de leurs collaborateurs. Si pour certains managers, ce « lâcher prise » allait de soi, ayant déjà reconnu des capacités d'autonomie et d'efficacité à leurs collaborateurs, pour d'autres cela a été progressif en constatant que le travail était fait comme prévu lors des phases de télétravail.

4.3 Quelles pratiques de confiance effectives pour gérer le télétravail ?

De manière générale, l'analyse des entretiens fait ressortir 5 domaines où la confiance des managers est accordée aux télétravailleurs.

1. l'organisation du travail sur la semaine ;
2. le choix exact des horaires de travail ;
3. l'organisation concrète de chaque journée de télétravail ;
4. la gestion de la productivité au quotidien ;
5. la résolution de problèmes.

Le premier point ayant déjà été abordé en discutant de la forme des plannings transmis par les managers à leurs collaborateurs, la suite se concentre sur l'analyse de l'expression de la confiance dans les 4 autres domaines. Une section spécifiquement consacrée aux cadres suivra, ceux-ci bénéficiant d'autres pratiques de confiance.

4.3.1 La confiance liée au choix des horaires de travail

Avant la mise en place du télétravail, les managers voyaient qui était présent ou non sur son poste de travail. Même si ce n'était pas volontaire, une prise d'information sur les horaires de travail de leurs collaborateurs se faisait naturellement. Depuis que les équipes sont en télétravail, cette information n'est plus aussi facilement accessible. On l'a vu, plusieurs managers ont développé, grâce à l'accès à un outil RH, une pratique de contrôle des heures de début et de fin de journée de leurs télétravailleurs. Mais ce n'est pas le cas de tous : d'autres managers ont décidé de ne pas rechercher ces informations, comme l'illustre ce verbatim : « Avant je le faisais inconsciemment, je les voyais arriver ou partir ; j'ai toujours été attentif à ça. Aujourd'hui, je ne vais pas vérifier. C'est plus à l'occasion d'un message, par exemple si je fais un message (à un collaborateur) à 17h et que je vois qu'il est déconnecté, ça va m'interpeller. » Pour ces managers, un passage semble s'être opéré entre un management par le temps de travail à un management par les objectifs. Comme l'exprime l'un d'entre eux, l'essentiel est désormais de « regarder si le travail est fait. »

Parmi les managers qui appliquent cette pratique de confiance, il y a aussi ceux qui n'avaient déjà pas l'habitude de surveiller les horaires de travail de leurs collaborateurs quand ils ne travaillaient que sur site. Ce cas est assez général parmi les managers gérant des salariés cadres, mais on le retrouve aussi chez des managers gérant des salariés non-cadres. Au total, 8 managers sur 17 dans notre échantillon affirment ne pas contrôler les horaires de leurs collaborateurs, ce qui a été confirmé par les collaborateurs que nous avons interrogés. Ces managers mettent en avant 2 raisons principales pour expliquer l'absence de contrôle des horaires de travail :

- La compétence et l'autonomie qu'ils reconnaissent à leurs collaborateurs en télétravail. C'est aussi ce qui peut amener un manager à proposer à l'un de ses collaborateurs de passer au forfait-jours, ce qu'illustre ce témoignage : « Mon cadre a appris à nous faire confiance et il est moins regardant sur nos horaires de travail. Du coup, il a permis à plusieurs collègues de passer au forfait-jours. Et pour moi, ça se fera le mois prochain. »
- L'expérience acquise avec le temps : certains managers mettent en avant le fait de connaître les habitudes de leurs collaborateurs en termes d'horaires de travail et de ne pas avoir à vérifier si elles sont les mêmes en télétravail. Un manager nous dit par exemple : « Non, (je ne contrôle pas) leurs horaires. On a des habitudes et on sait que telle personne arrive à telle heure et part à telle heure. » Cette confiance ne repose pas que sur la connaissance des habitudes, elle s'appuie aussi sur une règle que les managers mettent systématiquement en avant : chaque collaborateur doit informer son manager dès qu'un événement le conduirait à commencer plus tard ou finir plus tôt que d'habitude. On comprend que si cette règle n'était pas respectée, la confiance des managers en serait affectée, ce qu'illustre ce témoignage : « j'ai un collaborateur, ça fait 2 ou 3 vendredis où j'essaie de le joindre avec difficulté et il me dit qu'il va chez le médecin ; mais je vais regarder ça de plus près et je vais lui demander de mettre ses rendez-vous dans son agenda. »

4.3.2 La confiance liée à l'organisation concrète de chaque journée de télétravail

On l'a vu, les managers planifient ou encadrent le travail de leurs collaborateurs dans la semaine – pour les salariés non-cadres uniquement – ou sur des périodes plus grandes – pour les salariés cadres. Toutefois, ce cadrage laisse de la place à chaque salarié pour organiser concrètement son travail. Même des téléconseillers qui ont des horaires fixes à assurer pour répondre au téléphone ressentent en télétravail une certaine liberté pour réaliser leurs autres tâches, comme l'illustre ce témoignage : « Ça me plaît bien comme ça : si je ne veux prendre que 30 mn le midi pour faire mes mails, je le fais ; et si je veux travailler plus tard en fin de journée pour ça, je le fais. C'est bien de pouvoir s'organiser hors des horaires fixes du téléphone. »

La liberté laissée aux collaborateurs dans l'organisation des journées de télétravail a été souvent mentionnée dans les témoignages recueillis, en particulier par ceux qui sont soumis à un management par objectifs. Les managers qui l'appliquent ne définissent pas précisément les tâches que leurs collaborateurs doivent réaliser jour après jour mais comptent sur leur esprit de responsabilité et leurs compétences pour faire ce qu'il faut afin de respecter les directives. Ce témoignage d'un collaborateur en est l'illustration : « Lors du point en équipe, mon manager peut me dire qu'il y a telle tâche à faire absolument dans la semaine et je vais l'intégrer dans mon planning. Mais il ne me dit pas quelles tâches faire en télétravail, ou alors très rarement. »

La confiance liée à l'organisation de la journée de travail n'implique pas l'absence de tout contrôle. Ainsi, tous les managers qui fixent des objectifs, des priorités ou des échéances disent contrôler au moins le respect de ces directives. Certains managers, dont l'activité repose sur

l'utilisation d'une corbeille, s'assure en fin de journée que le stocks de dossiers dans la corbeille a bien baissé. Il s'agit là d'une illustration de l'approche complémentaire du rapport contrôle-confiance : les managers contrôlent les résultats, ce qui leur permet d'accorder plus facilement leur confiance sur les comportements.

4.3.3 La confiance liée à la gestion de la productivité quotidienne

On l'a vu, le contrôle de la productivité a une place assez centrale dans le management de l'organisme. Il concerne surtout les activités de production dans lesquelles les tâches prévues sont relativement bien formalisées et soumises à peu d'aléas. Mais, même dans ce cadre, une certaine confiance est accordée dans la gestion de la production par chaque agent : beaucoup de managers dans notre échantillon déclarent ainsi ne pas chercher à savoir précisément la productivité quotidienne de chacun de leurs collaborateurs et acceptent, par exemple, qu'un jour ils en fassent mois. Les collaborateurs eux-mêmes le reconnaissent : ils se permettent d'en faire moins un jour en sachant qu'ils se rattraperont les autres jours. Pour les managers, l'important est de s'assurer que la productivité hebdomadaire est conforme à leurs attentes. Plusieurs managers ne regardent d'ailleurs même pas la productivité hebdomadaire au niveau individuel, mais seulement au niveau de leur équipe dans son ensemble. Ils ne décident de descendre au niveau individuel que si la performance globale d'équipe est problématique.

Dans les autres activités, les managers ont opté pour un management par objectifs et ne cherchent pas à vérifier la productivité de leurs collaborateurs. Ce mode de fonctionnement, quasi généralisé dans les équipes composées de cadres et les services support, peut aussi être à l'œuvre avec des salariés non-cadres. Par exemple, au service courrier où désormais tout courrier est numérisé puis indexé afin d'être transmis automatiquement au service qui doit le traiter, les managers peuvent fixer un objectif de délai à leur équipe pour traiter un volume de courriers relevant d'une même législation¹². Ils sont alors surtout attentifs au respect du délai plutôt qu'à la production quotidienne de chacun de leurs collaborateurs.

Les managers qui ne contrôlent pas la productivité le justifient en disant soit que cette notion n'a pas beaucoup de sens dans le cadre de leur activité (voir §4.2.9), soit qu'ils ont confiance dans les compétences et l'esprit de responsabilité de leurs collaborateurs pour faire le travail attendu. Cette confiance est aussi conditionnée au respect d'une règle de transparence et d'échange imposant aux collaborateurs de prévenir leur manager lorsqu'une difficulté menaçant l'atteinte d'un objectif est rencontrée. Et elle n'exclut pas de suivre les résultats du travail à intervalle régulier et de vérifier, in fine, que les objectifs ont été atteints. Cette vérification, qui peut se faire de manière non intrusive avec les nouveaux outils mis en place (ex., workflow, corbeilles, dossiers partagés, ...), est parfois inscrite dans les procédures d'un service en exigeant une validation du manager sur les dossiers constitués par ses collaborateurs : c'est le cas, par exemple, de toute facture qui est mise en paiement ou de tout support produit par l'équipe du service communication. Cette articulation entre contrôle des résultats et confiance dans les actions menées apparaît dans de nombreux témoignages, comme dans celui de ce manager qui a choisi de faire un point uniquement mensuel avec son équipe : « pour l'instant, je n'ai pas eu à douter du travail de mes collaborateurs qui m'amènerait à vouloir regarder de plus près. Si je demande quelque chose à faire, ce sera fait. Et le compte-rendu sera fait soit par téléphone, soit à la prochaine réunion. On échange très souvent. S'ils ont besoin d'une validation, ils me contactent tout de suite. Donc je n'ai pas besoin de surveiller toutes les semaines ce qu'ils font. »

¹² Un organisme de protection sociale doit jongler avec plusieurs législations selon qu'il traite d'un dossier de frais de santé, de prestation familiale, de retraite, d'accident du travail, etc.

4.3.4 La confiance dans la résolution de problèmes

Lorsqu'une équipe est sur site, chacun de ses membres peut bénéficier assez facilement de l'aide d'autres membres pour l'aider à résoudre ses problèmes. Au sein des équipes de l'organisme, certains salariés au statut d'expert sont même dédiés à cette fonction.

En télétravail, il est toujours possible de faire appel à un collègue ou à son manager pour obtenir de l'aide mais cela se fait moins spontanément. Certains salariés reconnaissent ainsi qu'ils évitent de déranger leurs collègues quand ils savent qu'ils travaillent de chez eux.

Plusieurs managers en ont pris conscience lors des épisodes de confinement et ont proposé de créer des groupes virtuels avec des logiciels comme Teams ou WhatsApp, afin que leurs collaborateurs puissent y poser des questions ou apporter des réponses. Dans notre échantillon, 5 initiatives de ce type ont été recensées. Celle prise par l'encadrement de la plateforme téléphonique est particulièrement intéressante : plutôt que de créer un groupe où les échanges se suivent sans fin, l'idée a été de structurer les échanges autour de sujets de conversation à l'image d'un forum électronique ; le groupe virtuel devient dès lors un espace de capitalisation des connaissances et d'acquisition de compétences comme l'explique ce manager : « Nous avons créé un groupe Teams spécifique pour l'ensemble des téléconseillers et les managers. Cela a renforcé la collaboration et l'échange d'informations au sein de l'équipe. Toutes les questions étant désormais centralisées, les téléconseillers ont été incités à résoudre eux-mêmes les problèmes et à partager leurs connaissances. [...] Les téléconseillers moins autonomes ont bénéficié de cette dynamique. En étant exposés à un environnement où les réponses aux questions étaient accessibles à tous, ils ont été encouragés à sortir de leur zone de confort et à rattraper leur retard en acquérant de nouvelles compétences. » Dans un autre service traitant du recouvrement, l'équipe a pris une approche un peu différente : elle a créé des groupes de travail sur Teams par sujet, avec par exemple un groupe pour le recouvrement des cotisations, un autre pour le recouvrement des prestations, etc. Ainsi, selon la nature de la question qu'un collaborateur veut poser, il choisit le groupe adapté.

Dans tous les cas similaires qui ont été recensés, on constate que les collaborateurs sont devenus plus autonomes pour trouver des réponses à leurs questions. En ce sens, on peut considérer que la mise en place de groupes d'échange virtuels représente une pratique de confiance. En même temps, la notion de confiance pourrait être discutée car les managers font aussi partie de ces groupes, dans la plupart de services concernés (mais pas tous), et peuvent donc suivre les échanges. Mais, dans un certain nombre de services, les managers n'ont pas la compétence pour résoudre eux-mêmes les problèmes posés par leurs collaborateurs. Par conséquent, le fait de participer à ces groupes améliore leur conscience des problèmes rencontrés dans leur équipe, mais ne semble pas permettre pour autant un contrôle de la résolution de ces problèmes.

4.3.5 La confiance accordée aux cadres

Les pratiques de confiance appliquées par les managers ayant des cadres dans leur équipe sont plus nombreuses et diversifiées. Dans les faits, elles se traduisent par une flexibilité des jours de télétravail, une liberté dans la gestion des horaires de travail grâce notamment au dispositif du forfait-jours, l'absence de planification du travail à réaliser, l'absence de contrôle de la productivité, parfois même l'absence de contrôle qualité lorsque les cadres concernés sont reconnus pour leur expertise spécifique. Toutefois, ces observations ne sont pas très surprenantes car elles semblent avant tout liées de manière inhérente au statut de cadre (Cousin, 2004). En effet, selon la définition qu'en a donné initialement l'Organisation Internationale du Travail, un

cadre est une personne qui a terminé une formation supérieure ou obtenu une équivalence dans un domaine scientifique, technique ou administratif et qui exerce une fonction exigeant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité¹³. Il n'est donc pas étonnant qu'un cadre bénéficie d'une confiance *a priori* plus élevée dans ses intentions et ses compétences que celle qui est accordée à un salarié non-cadre. Le témoignage de l'un des managers de notre échantillon en donne une illustration : « C'est chacun qui définit son travail. De toute façon, j'encadre des cadres autonomes. Ils organisent leur travail comme ils veulent. » Un autre témoignage permet de comprendre, à titre d'exemple, en quoi la flexibilité accordée sur les jours de télétravail ne pose pas de problème avec des cadres et comment elle est gérée par un manager : « pour mes contrôleurs [qui sont des cadres], s'ils ont des contrôles un jour de télétravail, ils vont l'annuler et en prendre un autre. Ça ne me gêne pas puisqu'ils gèrent leur travail comme ils le souhaitent. Moi, je veille surtout à ce qu'ils ne dépassent pas leurs jours de télétravail [autorisés] dans le mois et qu'il ne saute pas la réunion mensuelle [en équipe]. »

Bien sûr, la confiance attachée au statut de cadre peut être mise à mal, comme avec les salariés non-cadres. Dans les entretiens, peu de cas de ce type ont toutefois été mentionnés. Un manager a évoqué le cas de l'un de ses collaborateurs qui n'a pas répondu à ses appels téléphoniques à 2 ou 3 reprises pendant les heures de travail pour dire qu'il allait lui demander de préciser son emploi du temps dans l'agenda partagé. Un autre manager a mentionné le cas d'un cadre qui souffre d'une pathologie affectant sa capacité de concentration, ce qui l'oblige à regarder de plus près ses dossiers. Ces cas, bien qu'assez isolés, montrent que la confiance accordée *a priori* n'est pas une garantie dans le temps : elle peut se dégrader et conduire à renforcer les contrôles, même avec des cadres.

4.3.6 Configurations de pratiques de confiance

Les données recueillies permettent d'identifier 3 configurations de pratiques de confiance (fig. 11) qui se distinguent, comme avec les pratiques de contrôle, par la nature des activités concernées.

Figure 11 : 3 configurations de pratiques de confiance identifiées dans les données

	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3
Activité et/ou statut concernés	- Cadres des activités de production et salariés des autres activités (sauf l'aide sociale)	- Aide sociale	- Salariés non-cadres des activités de production
Pratiques de confiance	<i>Confiance dans les intentions :</i> - Flexibilité des jours de télétravail - Liberté horaire (forfait-jours) <i>Confiance dans les</i>	<i>Confiance dans les intentions :</i> - Liberté horaire pour les cadres <i>Confiance dans les compétences :</i> - Liberté dans	<i>Confiance dans les intentions :</i> - Liberté horaire à l'intérieur des règles définies par l'entreprise <i>Confiance dans les</i>

¹³ Cette définition est adaptée de la définition proposée par l'Organisation Internationale du Travail dans son « recueil de principes et de bonnes pratiques concernant les conditions d'emploi et de travail des travailleurs intellectuels » publié en 1978.

	<i>compétences :</i> - Liberté dans l'organisation du travail au niveau mensuel ou trimestriel et la mise en œuvre des actions - Absence de suivi de la productivité	l'organisation du travail et la mise en œuvre des actions - Peu ou pas de contrôle formel de la qualité	<i>compétences :</i> - Liberté dans l'organisation quotidienne ou hebdomadaire du travail - Autonomie pour la résolution de problèmes - Pas ou très peu de contrôle qualité pour les agents expérimentés
--	--	--	---

4.3.7 Bilan des pratiques de confiance relevées

L'examen des pratiques de confiance développées au sein de l'organisme révèle l'existence d'un sous-ensemble de pratiques possibles si l'on se réfère aux pratiques identifiées dans le cadre conceptuel (§2.3, fig. 1). En fait, les managers au sein de l'organisme font surtout confiance à leurs télétravailleurs pour organiser leur travail au quotidien. Ceci signifie qu'ils leur reconnaissent la volonté d'atteindre les objectifs fixés chaque jour, chaque semaine ou sur des périodes plus longues selon les cas, ainsi que la compétence pour sélectionner les dossiers à traiter et/ou mener les actions adaptées. En profitant de la mise en ligne de nouvelles ressources et d'outils collaboratifs, une confiance des managers s'est aussi développée dans les capacités de résolution de problèmes de leurs collaborateurs, au moins dans certains services. En outre, bien que les heures de début et de fin de journée soient contrôlées par certains managers, une certaine liberté est accordée aux collaborateurs, dans leur ensemble, sur l'utilisation de leur temps au cours des journées de télétravail.

Cela dit, la confiance accordée par ces managers est *encadrée* (Handy, 1993) : en amont, par les objectifs fixés et/ou le planning de travail ; en aval, à la fois par la mesure de leur productivité ou, pour ceux qui n'y ont pas recours, par le suivi des dossiers à intervalles réguliers ainsi que par des contrôles qualité et/ou la prise de connaissance du retour des destinataires de la production réalisée dans chaque service. Cette confiance encadrée se renouvelle, voire s'étend quand les contrôles appliqués sur le travail des collaborateurs permettent aux managers de vérifier que les objectifs fixés ont été atteints et/ou que le travail attendu a bien été réalisé.

L'examen des pratiques de confiance fait aussi ressortir des différences marquantes dans la gestion des cadres et des non-cadres qui semblent s'expliquer, pour l'essentiel, par les capacités spécifiques reconnues aux premiers. De fait, les cadres bénéficient d'une confiance plus étendue que les non-cadres, sans pour autant que leurs managers abandonnent tout contrôle sur leur travail.

4.4 Quel rapport contrôle-confiance pour gérer le télétravail ?

Il y a deux façons de décrire le rapport contrôle-confiance : d'un point de vue objectif, en s'appuyant les témoignages recueillis pour déterminer comment s'articulent les pratiques de contrôle et de confiance ; et d'un point de vue subjectif, en s'appuyant sur l'avis des managers et de leurs collaborateurs.

4.4.1 Le rapport contrôle-contrôle envisagé d'un point de vue objectif

Les pratiques de contrôle et de confiance qui sont évoquées dans les témoignages sont dans un rapport substitutif, antinomique ou synergique (Long & Sitkin, 2006). Il y a aussi beaucoup de pratiques de contrôle et de confiance qui ne semblent avoir aucun lien les unes sur les autres – autrement dit, elles entretiennent un rapport indépendant. Ce type de rapport ne présentant pas d'intérêt pour notre recherche, les pratiques concernées ne sont pas détaillées dans la suite.

4.4.1.1 *Un rapport substitutif entre contrôle et confiance*

Le rapport substitutif traduit un effet de balancier entre contrôle et confiance : quand le contrôle s'impose, c'est que la confiance s'efface ; à l'inverse, quand la confiance s'installe, le contrôle devient superflu. L'analyse des entretiens fait toutefois ressortir que même lorsque la confiance est élevée, toute forme de contrôle ne disparaît pas : un contrôle formel peut, par exemple, être remplacé par un contrôle informel ou un contrôle des comportements par un contrôle des résultats. Ceci va apparaître plus concrètement en passant en revue les aspects du travail sur lesquels un rapport substitutif a été constaté :

- *Horaires de travail* : certains managers ont ressenti le besoin de contrôler les heures de début et de fin de journée de leurs collaborateurs en télétravail. Puis, constatant qu'ils étaient assez constants dans le choix de leurs horaires de travail et rattrapaient systématiquement les heures qu'ils n'avaient pas faites un jour les jours suivants, ces managers ont, généralement, abandonné ce contrôle. Ils sont toutefois conscients que les horaires de leurs collaborateurs sont enregistrés grâce au système de badgeage numérique et que ce système peut envoyer une alerte au service RH dès lors qu'un collaborateur badge ou débadge hors des horaires de travail autorisés par l'organisme. Autrement dit, même s'ils ont abandonné le contrôle direct des horaires de leurs collaborateurs, ils savent que les limites horaires fixées aux salariés restent contrôlées.
- *Présence au poste de travail* : les entretiens font ressortir que lorsqu'un collaborateur réagit rapidement à chaque fois que son manager le sollicite, la confiance s'installe et celui-ci ne ressent plus le besoin de vérifier proactivement sa présence au post, par exemple en scrutant l'indice de présence Teams ou en l'appelant au téléphone. Cela dit, un manager peut toujours revoir son jugement sur son collaborateur s'il n'est pas joignable rapidement 2 ou 3 fois de suite, ce qui s'est produit selon quelques témoignages recueillis. Autrement dit, si les managers abandonnent le contrôle proactif de la présence au poste de leurs collaborateurs, ils n'abandonnent pas tout recours au contrôle, même si dans ce cas il s'agit d'un contrôle a posteriori.
- *Capacité à mener à bien les tâches attendues* : lorsqu'un service accueille un nouvel arrivant, son manager lui demande généralement de rester sur site pour l'accompagner dans sa montée en compétence. Cet accompagnement le conduit à contrôler quasi quotidiennement ses compétences et ses résultats. Dans le cas où la progression du collaborateur suit la trajectoire attendue, son manager va lui reconnaître, peu à peu, la capacité à faire le travail attendu. Dès lors, le besoin d'appliquer un contrôle de ses compétences va s'estomper au profit de la confiance acquise dans ce collaborateur. Cette confiance se traduit alors par la décision de lui accorder du télétravail. Cela dit, le manager va continuer de suivre son travail et sera alerté dès lors que celui-ci ne correspondra pas aux normes attendues. Deux managers ont ainsi témoigné d'une situation où la production d'un collaborateur qui n'était pas quantitativement ou qualitativement au niveau attendu leur a permis de repérer certaines lacunes y d'y remédier.

- *Organisation du travail* : les managers ont construit des programmes de travail très précis pour leurs collaborateurs lors du premier confinement. Certains ont même été jusqu'à détailler toutes les tâches à réaliser chaque jour de télétravail. Puis, constatant que les mêmes tâches revenaient souvent (dans le cas des activités de production) et/ou que leurs collaborateurs connaissaient bien le travail à réaliser, ils ont opté pour des plannings moins précis, certains ne précisant que les objectifs à atteindre, les échéances à tenir et/ou les priorités à prendre en compte. De nombreux managers ont même proposé des plannings couvrant l'ensemble de la semaine, ne différenciant plus les jours de télétravail et les jours sur site. Ces plannings sont associés à la confiance que ces managers ont acquise envers leurs collaborateurs pour organiser leur travail hebdomadaire. Cela dit, comme un contrôle des résultats est systématiquement appliqué, il leur est toujours possible de détecter qu'un collaborateur n'a pas réalisé toutes les tâches attendues.
- *Résolution de problème* : les managers s'assurent que leurs collaborateurs ont les compétences et l'autonomie nécessaires pour résoudre les problèmes du quotidien avant de leur accorder du télétravail. Ces problèmes sont, pour l'essentiel, de deux types : informatiques et dans l'application d'une réglementation. Ils ne renouvellent pas ces contrôles ensuite, sauf s'ils détectent une production anormalement basse ou un nombre anormal d'erreurs dans leur travail. Certains managers ont été plus loin pour renforcer l'autonomie de leurs collaborateurs dans la résolution de problème, en mettant en place des groupes virtuels d'entraide s'appuyant sur les applications WhatsApp ou Teams. Après avoir vérifié que ces groupes fonctionnaient bien, leur confiance dans la capacité des collaborateurs à résoudre leurs problèmes s'est renforcée et leur besoin de contrôler leurs compétences et leur autonomie s'est affaibli. Ayant accès aux groupes virtuels, ils regardent toutefois de temps en temps la teneur des échanges et peuvent ainsi vérifier que leurs collaborateurs trouvent des réponses à leurs questions.
- *Avancées vers l'objectif* : les managers confiant des missions à leurs collaborateurs adoptent une pratique de suivi. Les points de suivi sont plus rapprochés et plus nombreux lorsqu'un manager n'est pas en mesure d'évaluer les compétences d'un collaborateur ou estime que celui-ci rencontre des difficultés. A l'inverse, ils sont plus espacés et/ou moins nombreux avec des collaborateurs à qui ils reconnaissent des compétences et une réelle envie de bien faire. Ce relâchement du contrôle est d'autant plus important qu'un manager a confiance dans la capacité d'un collaborateur à signaler un problème et à demander un échange si nécessaire. Ainsi, deux managers que nous avons rencontrés et qui sont dans cette situation ne fixent plus aucun point de suivi avec certains de leurs collaborateurs. Toutefois, ils gardent une maîtrise de la situation puisqu'il est prévu qu'ils contrôlent les résultats obtenus à la fin de chacune de leurs missions.
- *Qualité du travail* : lorsqu'un nouvel arrivant est accueilli dans un service ou lorsqu'une nouvelle réglementation doit être appliquée par les agents d'un service, l'encadrement a tendance à renforcer ses contrôles qualité. Lorsque ces contrôles ne conduisent plus à relever qu'un nombre très faible d'erreurs et/ou uniquement des problèmes mineurs, l'encadrement en abaisse la fréquence en même temps qu'il ressent plus de confiance dans la fiabilité de ses collaborateurs. Cela dit, le contrôle qualité ne disparaît jamais totalement même pour les agents de production jugés très compétents : périodiquement et de manière aléatoire, leurs dossiers sont contrôlés.

Le rapport substitutif entre contrôle et confiance est donc très prégnant dans les pratiques managériales mais, comme on le constate, le contrôle ne disparaît jamais complètement. Lorsque

la confiance grandit, les managers relâchent les contrôles *a priori* tout en sachant qu'un filet de sécurité existe si un collaborateur a failli d'une manière ou d'une autre. On peut même penser que c'est parce qu'il reste cette possibilité de contrôle *a posteriori* que les pratiques de confiance des managers peuvent se développer et se maintenir. Autrement dit, on peut concevoir qu'existe un rapport synergique entre la possibilité de contrôle *a posteriori* et le développement de la confiance des managers.

4.4.1.2 *Un rapport antinomique entre contrôle et confiance*

Aucun témoignage n'a permis d'identifier une pratique de contrôle qui nuirait directement à une pratique de confiance ou, à l'inverse, une pratique de confiance qui nuirait à une pratique de contrôle. Par contre, nous avons relevé quelques cas où des contrôles managériaux impactent la confiance des collaborateurs envers l'encadrement. Ces cas ne concernent toutefois qu'une minorité de salariés parmi ceux qui ont été vus en entretien :

- Un salarié a exprimé ses craintes quant à la possibilité que son encadrement « l'espionne » en situation de télétravail grâce à la caméra de son ordinateur. Si ce salarié reconnaît qu'il n'a observé aucun comportement chez son manager qui confirmerait ses craintes, il avoue appliquer désormais un cache sur sa caméra lorsqu'il n'a pas de visioconférence.
- Deux salariés jugent que le contrôle de leurs horaires de travail relève d'une défiance managériale. L'un d'eux l'a exprimé en ces termes : « Oui, ils (mes managers) savent en temps réel à quelle heure je badge, à quelle heure j'ai validé une procédure, etc. [...] j'appelle ça du flicage. Le télétravail, ça suppose une relation de confiance. » Ces salariés ne nous ont toutefois pas dit qu'en réaction à ce sentiment de défiance, ils trichaient sur leurs horaires réels de travail, ce qui est le type de comportement que d'autres recherches ont observé dans un contexte similaire (Thiel et al., 2022). Si cela avait été le cas, on aurait d'ailleurs eu un exemple de pratique de contrôle qui détruit une pratique de confiance, les managers laissant leurs collaborateurs en télétravail libre de déclarer leurs horaires comme ils le souhaitent en ayant confiance dans leur honnêteté.

Le rapport antinomique entre contrôle et confiance n'a donc pas été relevé très fréquemment à partir des témoignages recueillis. Pourtant, les contrôles appliqués dans l'organisme sont relativement nombreux, en particulier sur les équipes de production, et portent à la fois sur les comportements et les résultats. Une explication possible de cette apparente contradiction serait que les salariés comprennent et acceptent ces contrôles. Cette question est développée plus loin (§4.4.2).

4.4.1.3 *Un rapport synergique entre contrôle et confiance*

Plusieurs cas de synergie entre contrôle et confiance ont été identifiés dans les témoignages recueillis :

- *Contrôle des résultats et confiance dans l'organisation du travail* : les managers qui fixent à leurs collaborateurs - cadres et non-cadres - des objectifs, des priorités ou des échéances et prévoient de vérifier qu'ils ont été respectés une fois les tâches ou missions terminées leur laissent généralement une assez grande liberté pour organiser leur travail. Cette liberté traduit une confiance de l'encadrement dans la capacité de leurs collaborateurs à choisir les tâches à réaliser ou dossiers à traiter, leur ordre et le temps à y passer. Mais sans un encadrement de leur activité par des objectifs, des priorités et/ou des échéances, cette confiance aurait été plus difficile à établir, voire impossible comme l'a indiqué l'un d'entre eux avec ce commentaire : « si je savais qu'un collaborateur ne tient

pas compte des objectifs que je lui donne, je serais obligé de regarder de plus près ce qu'il fait, peut-être pas chaque jour mais assez souvent. »

- *Contrôle de la productivité collective et confiance dans la gestion de la production quotidienne* : les managers gérant des activités de production sont tenus de mesurer la productivité de leurs équipes, ne serait-ce que pour justifier les postes occupés auprès des organismes payeurs. Plusieurs de ces managers ont témoigné d'une pratique consistant à contrôler exclusivement la productivité globale de leur équipe, le plus souvent sur un rythme hebdomadaire. Ils sont aidés en cela par des mesures individuelles qui sont enregistrées automatiquement et assemblées par un statisticien attaché à leur équipe. En même temps, plusieurs de ces managers font état de la confiance qu'ils ont dans la gestion de la productivité quotidienne par leurs collaborateurs : ils acceptent, par exemple, qu'ils n'atteignent pas un même niveau de productivité tous les jours et comptent sur eux pour réaliser les ajustements nécessaires afin d'atteindre les objectifs hebdomadaires. On peut considérer que cette confiance a pu se développer grâce à la possibilité de contrôler la productivité globale de l'équipe.
- *Contrôle de la cohésion d'équipe et confiance sur le choix des jours de travail sur site* : plutôt que de laisser les collaborateurs totalement libres de choisir les jours sur site et les jours de télétravail, les managers ont imposé à leur équipe un jour fixe tous ensemble sur site. L'objectif de cette règle est de favoriser un maintien de la cohésion d'équipe. La plupart des managers que nous avons rencontrés ont discuté avec leur équipe pour choisir ce jour sur site, en tenant compte de diverses contraintes. Une fois ce choix effectué, ils les ont laissé choisir librement leur(s) autre(s) jour(s) sur site, considérant comme l'a dit un manager qu'ils pouvaient « leur faire confiance pour tenir compte des besoins de leur service ». Etant donné l'objectif de maintenir une certaine cohésion d'équipe, il est raisonnable de penser que le fait d'avoir imposé un jour fixe en équipe sur site a favorisé la confiance accordée aux collaborateurs pour choisir leur(s) autre(s) jour(s) sur site.
- *Contrôles non appliqués a priori mais mobilisables* : les témoignages font apparaître un autre type de synergie entre des moyens de contrôles disponibles sans être forcément mobilisés et la confiance. Ainsi, certains managers disent qu'ils font confiance à leurs collaborateurs pour gérer leurs horaires de travail mais en précisant que s'ils ont un doute sur un collaborateur, ils peuvent obtenir le fichier d'enregistrement de ses horaires déclarés grâce à la badgeuse électronique ou décider de surveiller activement ses horaires de début et fin de journée les jours suivants. De même, certains managers des activités de production disent faire confiance à leurs collaborateurs pour choisir quels dossiers traiter chaque jour mais précisent qu'en cas de problème, ils peuvent retrouver l'historique des dossiers traités par chaque collaborateur, en accédant à des informations précises sur les actions réalisées et le temps passé sur chaque dossier. Plusieurs managers ont clairement justifié le fait qu'ils ne contrôlaient pas systématiquement la qualité des dossiers traités par leurs collaborateurs parce qu'ils avaient confiance dans leurs compétences et leur engagement à produire un travail de qualité. Mais ils ont aussi ajouté que, de toute façon, s'il y avait un problème, ils l'apprendraient soit grâce aux contrôles aléatoires réalisés par leur service, soit grâce aux retours d'un autre service ou des assurés. L'ensemble de ces cas, qui s'ajoutent à plusieurs cas déjà mentionnés en étudiant le rapport substitutif entre certaines pratiques de contrôle et de confiance (§4.4.1.1), démontre que la seule existence d'un moyen de contrôle, même mobilisable a posteriori, suffit à limiter le risque de dépendance aux collaborateurs et crée ainsi les conditions propices au développement de la confiance (Das & Teng, 1998).

4.4.2 Le rapport contrôle-confiance envisagé d'un point de vue subjectif

Dans cette section, nous nous intéressons à la façon dont les managers et leurs collaborateurs perçoivent les pratiques managériales appliquées, en particulier le rapport entre les pratiques de contrôle et de confiance. Au cours des premiers entretiens, nous avons constaté qu'il était difficile pour les personnes interrogées de dire si le rapport entre ces pratiques était antinomique, indépendante ou synergique, termes empruntés aux travaux de Long & Sitkin (2006). Ce constat nous a conduit à reformuler la question, en la scindant en deux questions différentes : (1) « De manière générale, quelle est votre opinion sur les pratiques adoptées par votre manager pour gérer le télétravail ? » ; (2) « Considérez-vous les nouvelles pratiques de contrôle et de confiance adoptées par votre manager pour gérer le télétravail comme cohérentes entre elles, ou y voyez-vous des contradictions ? » Etant donné la forme de cette 2^e question, la notion de cohérence indique simplement que les pratiques de contrôle ne sont pas considérées comme contradictoires avec les pratiques de confiance. On perd donc les notions de synergie et d'indépendance mais, comme nous le verrons, il est possible de les retrouver, pour partie, en analysant les commentaires des salariés interrogés.

4.4.2.1 Une opinion majoritairement positive sur les pratiques managériales adoptées

La 1^e question a recueilli 36 réponses qui ont été classées en 4 catégories :

- *opinion positive* : 28 avis de ce type ont été exprimés, dont 16 dans les activités de production, 12 dans les autres
- *opinion neutre* : 1 avis exprimé
- *opinion faisant mention d'au moins un besoin non satisfait* : 7 avis exprimés, tous issus des activités de production
- *opinion négative* : aucun avis exprimé

Les opinions exprimées sont donc majoritairement positives. Plusieurs salariés l'ont justifié par le fait que leur manager n'a pas vraiment changé ses pratiques et que la relation était et est restée bonne après la mise en place du télétravail. D'autres ont souligné qu'ils étaient reconnaissants de la confiance que traduit, pour eux, la décision de leur accorder du télétravail. Ils reconnaissent aussi à leur manager ses efforts lors de la mise en place du télétravail, pour s'assurer que tout se passe bien. La disponibilité, l'écoute et la réactivité des managers sont des éléments qui reviennent souvent dans les propos des salariés ayant une opinion positive. De manière générale, les salariés satisfaits des pratiques de leur manager font état d'une communication qui est facile en s'appuyant sur les différents canaux disponibles (téléphone, mail, Teams) et qui se passe bien. L'opinion positive des cadres est aussi alimentée par la qualité des points de suivi et des retours que leur font leurs managers, ce qui leur permet de travailler sereinement quand ils sont en télétravail.

Il y a toutefois des salariés qui, sans être foncièrement mécontents, font mention de besoins qui ne sont pas satisfaits depuis qu'ils sont en télétravail. Ils regrettent notamment : le fait de ne pas avoir assez d'échanges ; une augmentation des échanges par mail impliquant moins d'interactions et, au final, des réponses moins concrètes ou précises ; ou trop peu de retours sur son travail. On peut noter que ces regrets exprimés par quelques salariés de l'organisme portent surtout sur la communication avec leur manager, pas sur leurs pratiques de contrôle ou de confiance.

4.4.2.2 *Un rapport contrôle-confiance jugé majoritairement cohérent*

Nous avons obtenu 47 réponses à la 2^e question posée. Parmi ces réponses, six seulement soulignent un rapport contradictoire entre les contrôles et la confiance, dont deux portent sur contrôle des horaires (voir §4.4.1.2), les autres jugeant les décisions de leur direction. Concernant ces dernières, elles traduisent une opinion qui a été exprimée spontanément et à d'autres moments de l'entretien par une dizaine d'autres personnes incluant des managers et des collaborateurs. Toutes ces personnes voient une contradiction entre le fait d'accorder des jours de télétravail, ce qui est perçu comme la trace d'une confiance, et le fait d'imposer des jours de télétravail fixes aux non-cadres. Le manque de confiance est aussi ressenti dans certaines prises de parole de la direction indiquant assez explicitement ses craintes liées au télétravail et sa préférence pour le travail sur site. Enfin, deux autres salariés issus de l'aide sociale sont assez critiques sur le reporting qui leur est demandé, considérant difficile de quantifier un travail d'écoute et d'aide qui, face à un assuré donné, peut prendre un court instant tandis que, face à un autre en situation de crise, peut prendre toute une journée.

Mises à part ces quelques réponses soulignant un rapport contradictoire, 40 autres réponses, soit la très grande majorité (+85% des réponses), issues tout autant des activités de production que des autres activités, considèrent le rapport contrôle-confiance comme cohérent. Ce jugement peut paraître surprenant tant les pratiques de contrôle sont apparues nombreuses, notamment avec les salariés des activités de production. On se rend toutefois compte que ce n'est pas tant la quantité de contrôles appliqués qui est le critère le plus pertinent pour juger du rapport contrôle-confiance, mais leur acceptabilité. Les explications que les collaborateurs donnent pour expliquer leur jugement en témoignent :

1. *Culture de métier, habitude* : pour expliquer que les contrôles ne sont pas incohérents avec la confiance accordée, les salariés expliquent en premier lieu que ces contrôles existaient déjà bien avant le télétravail et font même, pour certains, partie du métier. Ceux qui ont travaillé dans d'autres organismes de protection sociale disent ainsi qu'ils ont toujours vu les mêmes pratiques appliquées. Les contrôles ne sont, pour cette raison, pas vécus comme l'expression d'une défiance de leur manager à leur égard, et ils ne les menacent pas. Ainsi, un salarié nous dit : « moi, ça ne me dérange pas qu'on regarde ce que je fais, je fais mon travail de toute façon ».
2. *Une fonction de supervision* : les contrôles répondent, pour certains collaborateurs, au besoin de leurs managers d'avoir une vue d'ensemble sur l'activité. Ce besoin est lié à une fonction de *supervision*, qu'ils distinguent d'une fonction de surveillance ou de ce que certains appellent du « flicage ». Comme avec l'explication précédente, les collaborateurs ayant avancé cette explication n'associent pas les contrôles à une défiance des managers à leur égard, mais à une fonction qu'ils doivent remplir. C'est aussi le cas avec l'explication suivante.
3. *La nécessité de rendre des comptes* : le besoin de contrôler le travail réalisé – notamment la productivité - est mis en lien par les collaborateurs avec des injonctions de la direction et son besoin de rendre des comptes aux pouvoirs publics.
4. *Une contrepartie acceptable* : les contrôles sont vus comme la contrepartie de la liberté accordée avec le télétravail, ce que plusieurs collaborateurs expriment en invoquant un donnant-donnant : « Je pense que c'est normal, c'est donnant-donnant. Le télétravail me permet de gagner du temps, j'ai 3h de transport aller et retour ; c'est aussi un confort de vie et c'est normal que j'aie des comptes à rendre à mon employeur ».

5. *Une protection contre des abus possibles* : d'autres salariés considèrent que les contrôles protègent d'abus qui seraient inévitables sans cela. L'un d'eux l'exprime en disant : « Ça paraît logique qu'on soit quand même contrôlé parce que, sinon, on pourrait faire n'importe quoi. »
6. *Un facteur de reconnaissance nécessaire pour maintenir la confiance* : les contrôles permettraient aussi aux managers de maintenir ou d'étendre leur confiance envers leurs collaborateurs, ce qu'un salarié formule ainsi : « c'est [en contrôlant notre travail] que mon manager peut avoir confiance en nous. S'il voit que je n'ai pas rempli mes missions, je n'aurais pas la même autonomie, automatiquement. »
7. *Un moyen de répondre à certains besoins* : les contrôles répondent aussi à des besoins des collaborateurs comme se situer, comprendre des difficultés, identifier des erreurs ou des points de progrès, ce qu'illustre le verbatim suivant : « Nous, on ne peut pas tout connaître dans les législations, ça évolue trop vite, il faut des garde-fous ». Plusieurs collaborateurs ont reconnu qu'ils pouvaient commettre des erreurs ; pour eux, les contrôles sont non seulement ce qui permet de les détecter, mais aussi ce qui permet, au final, « de garantir un service de qualité aux assurés », comme l'a exprimé l'un d'eux. Ces collaborateurs soulignent toutefois que si le contrôle de leur travail n'entache pas la confiance qu'ils ont dans leur manager, c'est parce que celui-ci l'applique avec bienveillance. On peut voir dans ce commentaire une autre illustration du rapport contrôle-confiance synergique où, cette fois, la confiance accordée au manager favorise l'application de ses contrôles.

Concernant les managers, ils fournissent des éléments assez proches pour expliquer le fait qu'ils jugent le rapport contrôle-confiance cohérent :

1. *La confiance n'exclut pas le contrôle* : ceux qui font confiance à leurs collaborateurs pour organiser leur travail et produire des reporting honnêtes sur leurs activités sont adeptes du précepte selon lequel « la confiance n'exclut pas le contrôle ». Ce précepte peut vouloir dire que contrôler *ne contredit pas* le fait de faire confiance, ce qui rejoint la notion de rapport contrôle-confiance indépendant au sens de Long & Sitkin (2006) ; mais il peut aussi vouloir dire que contrôler *permet* de faire confiance, ce qui rejoint la notion de rapport synergique avancée par ces mêmes auteurs. C'est ce qui ressort, notamment, du discours de certains managers qui appliquent un management par objectif et qui considèrent que la confiance accordée à leurs collaborateurs sur l'organisation du travail n'est possible que parce qu'ils fixent, en amont, des objectifs et s'assurent, en aval, de l'avancée des travaux avec des points de suivi réguliers et/ou une validation du travail final.
2. *Le besoin de gérer une activité dans son ensemble* : plusieurs managers ayant à piloter des activités de production considèrent que leurs contrôles ne sont pas motivés par de la défiance envers leurs collaborateurs mais par un souci de bien gérer leur activité. Les contrôles leur permettent, par exemple, de vérifier que les ressources adéquates sont mobilisées pour répondre aux exigences de leur activité, que la charge de travail est globalement bien répartie et/ou que l'ensemble de la production de leur équipe correspond à leur objectif.
3. *Pouvoir rendre des comptes* : plusieurs managers justifient leurs contrôles par le fait qu'ils doivent rendre des comptes à leur direction. Chaque service doit en effet non seulement transmettre un ensemble d'indicateurs de manière régulière, notamment sur le

respect d'échéances réglementaires ou la quantité de dossiers traités, mais aussi être en capacité d'expliquer tout défaut notable de performance.

4. *Une condition de la qualité et du progrès* : les contrôles permettent de détecter des imperfections ou des erreurs dans le travail des collaborateurs et sont considérés par les managers comme une aide. Ils assurent la qualité du résultat final, et peuvent permettre à certains collaborateurs de progresser.
5. *Une protection contre d'éventuels abus* : les contrôles préservent d'abus de certains membres d'une équipe qui seraient préjudiciables aux autres.

Globalement, on constate un certain accord entre collaborateurs et managers sur les raisons qui les font juger le rapport contrôle-confiance cohérent. Tous s'accordent sur le fait que de nombreux contrôles ne sont pas l'expression d'une défiance des managers mais répond à des impératifs que comprennent les collaborateurs. Tous s'accordent aussi pour considérer que la confiance ne doit pas devenir aveugle.

4.4.2.3 *Un rapport contrôle-confiance stable ou évoluant vers plus de confiance*

Les entretiens ont été l'occasion de demander aux personnes interrogées (1) si elles avaient observé des évolutions dans les pratiques managériales depuis la mise en place du télétravail et (2) si ces évolutions traduisaient pour elles plus de confiance, moins de confiance ou ni l'un ni l'autre.

L'examen des réponses à la 1^e question révèle l'existence d'évolutions, mais sans lien avec le rapport contrôle-confiance. Ainsi, sans surprise, une évolution marquante et soulignée par un grand nombre de salariés interrogés – 42 exactement - concerne la communication. La normalisation de l'utilisation des outils de visioconférence, la mise en place de groupes virtuels ainsi que la multiplication des échanges par mail ou au téléphone concomitante à la réduction des échanges en face à face constituent les principales évolutions en la matière. Une autre évolution, mentionnée par 14 personnes dans notre échantillon, concerne la dématérialisation et l'introduction de nouveaux outils. Ces différentes évolutions sont sans lien avec des pratiques de contrôle ou de confiance telles que nous les avons définies (§2.3 et §2.4) : communiquer par Teams au lieu de communiquer en face à face, par exemple, ne traduit ni la volonté de restreindre les degrés de liberté des collaborateurs, ni celle de les étendre. On note aussi, parmi les réponses recueillies, des évolutions dans la manière de répartir le travail pour s'adapter au télétravail. Le cas le plus typique concerne les tâches d'impression qui doivent nécessairement se faire sur site : les salariés se sont organisés pour les regrouper sur une même journée lors de leur venue sur site chaque semaine, alors qu'ils les réalisaient dans la foulée des tâches de rédaction ou de constitution de dossier auparavant.

Outre ces changements, près d'une moitié des salariés interrogés ne voit aucune autre évolution marquante. Ils sont ainsi 23 – 6 managers et 17 collaborateurs - à dire que « rien n'a changé » ou « c'est resté la même chose pour gérer le travail ». Et pour ceux qui évoquent certaines évolutions, celles-ci sont indépendantes du télétravail : il s'agit notamment de la mise en place d'une réunion régulière de management visuel des performances, la réallocation de certaines fonctions au sein d'une équipe ou entre services, l'arrivée d'un nouveau manager avec des caractéristiques différentes du précédent, etc.

En synthèse, l'impression qui ressort de l'examen des réponses à la 1^e question est qu'outre les changements liés à communication à distance et la digitalisation, les salariés de l'organisme ne notent pas de changement marquant dans les pratiques de leurs managers depuis la mise en place du télétravail.

Concernant la 2^e question posée, sur les 43 réponses obtenues, 28 – 10 de managers, 18 de collaborateurs - indiquent que *la relation de confiance n'a pas changé* avec la mise en place du télétravail. Hormis un salarié qui considère que son « entreprise adore le flicage et ça n'a pas changé avec le télétravail », les autres salariés considèrent que leur relation manager- collaborateur était basée sur la confiance et le télétravail n'y a rien changé. Une collaboratrice l'exprime ainsi : « C'est la même chose. Elle a confiance dans ses équipes, c'est pour ça qu'elle n'est pas derrière nous tout le temps. Ça n'a pas changé, elle était déjà comme ça. » Trois raisons sont avancées pour expliquer le maintien d'une relation de confiance :

- *La connaissance préalable* : les personnes interrogées expliquent que leur manager connaissait bien ses collaborateurs et leur faisait confiance sur site ; il a continué de leur faire confiance lors de la mise en place du télétravail. Le fait qu'il y ait un turnover limité au sein des équipes de l'organisme favorise cette continuité dans la relation manager-collaborateurs.
- *Le constat de performances satisfaisantes* : tout en reconnaissant avoir ressenti une certaine incertitude au début du télétravail, durant le premier confinement notamment, plusieurs managers indiquent qu'elle s'est dissipée en constatant que leurs collaborateurs produisaient le travail attendu en situation de télétravail. Cette explication est corroborée par les témoignages de certains collaborateurs. L'un d'eux nous dit : « Je pense que c'est la même chose qu'avant. Quand ça se passe bien, il n'y a pas de raison de ne pas faire confiance. » Le témoignage d'un autre collaborateur décrit les raisons qui permettent à son manager de maintenir sa confiance : « C'est la même chose qu'avant. Il n'y a pas d'élément avec le télétravail qui remette sa confiance en doute. Je n'ai pas modifié ma façon de travailler, mon temps de travail ou mon temps pour intervenir sur des mails ou des actions qu'on me demande n'a pas changé. »
- *La personnalité de certains managers* : certains managers auraient une attitude générale les conduisant à faire confiance et le télétravail n'y a rien changé, comme l'illustre ce témoignage : « je pense que je n'accorde pas plus ou moins de confiance [depuis la mise en place du télétravail]. Je ne fais pas partie des managers qui pensent qu'il faut être sur le même site que leurs collaborateurs, j'ai toujours fonctionné à la confiance. »

D'après les 15 autres réponses – 5 de managers, 10 de collaborateurs -, *la relation manager-collaborateur a évolué vers plus de confiance*. Parmi les salariés qui en témoignent, certains mettent en avant des causes qui ne sont pas liées au télétravail. C'est le cas, par exemple, d'un changement de manager qui s'est produit au moment de la mise en place du télétravail avec un nouveau manager qui a adopté dès le départ un management avec moins de contrôle et plus de confiance ; c'est aussi le cas d'un manager qui n'a pas eu d'autres choix que de faire plus confiance en ayant d'autres problèmes très accaparants à gérer. Les autres réponses recueillies révèlent par contre deux raisons qui sont liées au télétravail pour expliquer une évolution de la relation managériale vers plus de confiance :

- *La perte du contact visuel* : elle semble avoir obligé certains managers à accorder plus de confiance. Un manager l'explique ainsi : « [mes pratiques ont évolué vers] plus de confiance. Il le faut car il n'y a pas le visuel. Sur site, je voyais les agents, leur travail, leurs comportements, on est sensible à leurs paroles. S'il y en a 2 qui clashent, on le voit. La confiance, c'est de dire s'il se passe quelque chose, prévenez-moi. » Cet avis, partagé par deux autres collaborateurs, est à rapprocher de celui exprimé par d'autres salariés qui considèrent que le simple fait de « laisser ses collaborateurs en télétravail » - l'expression émane d'un collaborateur justement – traduit de la confiance.

- *L'apprentissage* : cette raison, avancée par 2 managers et 3 collaborateurs, traduit l'idée que des managers ont appris, en se basant, sur l'expérience, à faire plus confiance. Cet apprentissage s'est fait en constatant que leurs collaborateurs agissaient de manière satisfaisante lorsqu'ils étaient en télétravail et il a eu pour conséquence, par exemple, un moindre contrôle des horaires de travail, une planification moins détaillée du travail à réaliser et/ou une liberté plus grande dans la gestion des problèmes à résoudre.

4.4.3 Conclusion sur le rapport contrôle-confiance

L'analyse objective du rapport contrôle–confiance a permis d'identifier trois types de relations : substitutive, antinomique et synergique. Peu de situations illustrant un rapport antinomique ont été observées dans nos données, ce qui peut sembler paradoxal au regard du grand nombre de contrôles appliqués, notamment sur les agents de production.

L'analyse subjective apporte une explication à cette apparente contradiction : les salariés jugent globalement cohérente l'articulation entre contrôle et confiance. Cette cohérence perçue ne dépend pas du type ou du nombre de contrôles mais du sens qu'ils leur attribuent. Ainsi, même lorsqu'ils sont formels et réguliers et portent à la fois sur les comportements et les résultats, les contrôles ne nuisent pas à la confiance entre managers et collaborateurs s'ils sont compris et acceptés. Au contraire, certains d'entre eux peuvent même contribuer à instaurer et/ou à maintenir des pratiques de confiance.

Nos analyses montrent également que, pour deux tiers des salariés interrogés, la relation manager–collaborateur n'a pas fondamentalement changé avec la mise en place du télétravail : elle reposait déjà sur la confiance et celle-ci s'est maintenue. Pour le tiers restant, elle a évolué vers davantage de confiance. La confiance apparaît donc comme un prérequis à la gestion du télétravail, même si son niveau varie selon les équipes. Dans tous les cas observés, elle ne devient cependant jamais aveugle : les contrôles se réduisent et/ou deviennent plus informels, mais ne disparaissent jamais complètement.

4.5 Les effets du télétravail et les changements attendus

4.5.1 Les effets du télétravail sur les performances

Deux questions posées aux salariés interrogés concernent l'effet du travail sur les performances, l'une portant spécifiquement sur les performances collectives de chaque équipe, l'autre sur les performances individuelles de chaque salarié. Lorsque cette 2^e question était posée à un collaborateur, elle conduisait à l'interroger sur l'effet du télétravail sur ses propres performances alors que lorsqu'elle était posée à un manager, elle revenait à lui demander si le télétravail avait eu des effets sur les performances de certains de ses collaborateurs en particulier. Comme ces deux interprétations de la 2^e question ne sont pas strictement identiques, les résultats issues des réponses des collaborateurs et des managers sont présentés de manière séparée. Quelques managers ont aussi exprimé un avis sur l'effet du télétravail sur leurs propres performances. Ces avis sont rapportés à part.

Concernant la question sur l'effet du télétravail sur les performances collectives, 44 réponses ont été obtenues, certains salariés interrogés ne sachant pas y répondre. Ces réponses ont été codées selon que les effets rapportés étaient (1) positifs, (2) neutres ou indéterminés ou (3) négatifs. La répartition des réponses selon ce codage est présentée ci-dessous, en reprenant les 3 configurations de contrôle et de confiance identifiées précédemment (fig. 12). On constate, de manière globale, des résultats assez similaires quelle que soit la configuration : une majorité de

réponses souligne des effets positifs du télétravail (25) et un nombre conséquent de réponses font état d'un effet neutre ou indéterminé (18). Il n'y a qu'un seul avis négatif exprimé par un salarié qui a que sa « corbeille se dégrade », tout en reconnaissant que ce n'est peut-être pas lié au télétravail (cela peut, par exemple, être la conséquence d'une réduction d'effectif ou d'une augmentation de certains types de dossiers depuis la fin de la crise COVID).

Figure 12. Effets du télétravail sur les performances collectives d'après les salariés interrogés

Effets du télétravail	Config. 1 Autres activités	Config. 2 Aide sociale	Config. 3 Activités de production	Collaborateurs (toutes activités)	Managers (toutes activités)
Positifs	7	2	16	13	12
Neutres ou indéterminés	5	3	9	13	5
Négatifs	0	0	1	1	0

Dans le détail, on relève les faits suivants :

- *Concernant les salariés qui déclarent un effet positif du télétravail sur les performances de leur équipe*, ils se basent pour la plupart sur les chiffres qui sont présentés au cours des réunions MVP et qui portent, généralement, sur l'activité hebdomadaire passée. D'après les managers, l'augmentation liée au télétravail se situerait entre 5 et 15% en fonction des équipes. Cette hausse est constatée, par exemple, en mesurant le nombre de dossiers traités ou le nombre d'appels et de messages traités en ce qui concerne les téléconseillers, mais certains notent aussi une baisse du taux d'anomalies et/ou d'erreurs relevés lors des contrôles qualité. Un manager voit des gains de performance surtout en termes de durée pour compléter certaines tâches, notamment les « gros dossiers ». Deux collaborateurs justifient l'existence de gains de productivité en constatant que leur équipe traite la même quantité de dossiers qu'avant le télétravail avec une personne en moins dans leur équipe. Dans certaines équipes dont le travail est orienté par des objectifs, c'est l'atteinte de ces objectifs qui semble être facilitée par le télétravail : des salariés rapportent ainsi que les objectifs annuels sont atteints plus tôt qu'auparavant. De manière générale, les salariés expliquent ces gains de performances collectives par une meilleure concentration en télétravail ainsi que par la numérisation des documents papiers et la digitalisation des processus qui auraient simplifié et fluidifié leur travail. Le simple fait d'avoir un ordinateur à la maison serait aussi à l'origine de gains de performance, comme l'explique ce manager : « (j'y vois un bénéfice) en termes de rythme de production parce que si, en fin de journée, il y a une activité à réaliser, le télétravail le permet. Alors qu'une fois qu'on est parti du bureau, ce n'est plus possible. » Deux managers ajoutent à ces explications la baisse de l'absentéisme de courte durée constatée au sein de leur équipe depuis la mise en place du télétravail. Toutes ces explications mettent en évidence des effets directs ou indirects du télétravail, mais le télétravail ne semble pas être la seule raison à l'origine des gains de performance observés ces 3 dernières années. Ainsi, une démarche d'amélioration continue a été déployée à l'initiative du siège et encourage chaque équipe à mettre en place un plan d'action dès que des difficultés critiques sont rencontrées ; l'instauration des réunions MVP a permis à chaque équipe de prendre conscience de ses performances et a très probablement contribué à produire des normes sociales de production quotidienne ou hebdomadaires ; certains services ont entrepris une

réorganisation de leurs activités, par exemple en transférant certaines tâches non liées à leurs missions centrales à d'autres services. Cette liste n'est pas exhaustive mais les quelques cas cités suffisent à comprendre que les gains de performances relatés par les managers résultent des effets conjugués du télétravail et d'autres mesures prises en parallèle.

- *Concernant les salariés qui ne voient aucun effet du télétravail sur les performances de leur équipe*, ils l'expliquent de différentes manières. En premier lieu, certains managers ne disposent que de statistiques globales au niveau de leur équipe et lorsqu'ils ont des collaborateurs qui ne télétravaillent pas, il leur est difficile d'évaluer l'impact spécifique du télétravail. D'autres managers disposent de statistiques sur l'activité de leur équipe mais ils n'en avaient pas avant la mise en place du télétravail et ne peuvent, par conséquent, se prononcer sur ses éventuels effets. Une autre raison qui rend cette tâche difficile est le turnover qui a eu lieu dans certaines équipes et qui a conduit à accueillir des agents en formation dont les performances étaient moindres que celles des agents qui sont partis. Ensuite, un salarié relativement autonome dont l'activité est encadrée par des objectifs constate simplement que ses objectifs sont atteints, mais en ajoutant que c'était déjà le cas avant le télétravail. Plusieurs témoignages suggèrent aussi un effet de compensation des performances plus élevées en télétravail par des performances plus faibles au cours des jours sur site, s'expliquant par la multiplication des conversations entre collègues lorsqu'ils se retrouvent au bureau. Enfin, les performances des travailleurs sociaux et d'autres salariés itinérants sont globalement stables, le télétravail n'ayant qu'un impact limité sur leur activité. En conclusion, des évolutions dans la composition des équipes, des dynamiques d'équipe particulières ainsi que la nature de certaines activités expliqueraient l'absence d'effets du télétravail sur les performances collectives.

Concernant la question sur l'effet du télétravail sur les performances individuelles, 53 réponses ont été analysées. Ce chiffre dépasse le nombre de salariés interrogés dans notre échantillon car certains d'entre eux ont tenu à souligner l'existence d'effets différenciés du télétravail, par exemple un effet positif et un effet négatif. On constate, de manière globale, une prédominance d'effets positifs dans les propos des managers et des collaborateurs, quelle que soit la configuration, et une répartition assez similaire des différents types de réponses (fig. 13).

Figure 13. Effets du télétravail sur les performances individuelles

Effets du télétravail	Config. 1 Autres activités	Config. 2 Aide sociale	Config. 3 Activités de production	Collaborateurs (toutes activités)	Managers (toutes activités)
Positifs	11	6	22	25	14
Neutres ou indéterminés	5	2	4	7	4
Négatifs			3	1	2

Dans le détail, on relève les faits suivants :

- *Concernant ceux qui déclarent un effet positif du télétravail sur les performances individuelles*, les chiffres avancés font état de 10 à 20% de gain. Les collaborateurs rapportent les chiffres que les managers leur ont présentés, en général au cours de leur entretien annuel. Les témoignages des managers sont cohérents avec ces chiffres, tout en

conduisant à les relativiser : plusieurs managers expliquent que tous les collaborateurs de leur équipe n'ont pas obtenu une hausse de leurs performances individuelles avec le télétravail. Quand elle est visible, cette hausse s'explique surtout, d'après les collaborateurs concernés, par un allongement du temps de travail effectif et une meilleure concentration. Ainsi, ce salarié nous dit : « Quand je suis sur site, je ne fais jamais 7h à cause de mes transports, je fais moins. Et j'en fais plus quand je suis en télétravail. » Un autre témoignage va dans le même sens : « Je fais mes 8 heures à la maison alors qu'au bureau je peux arriver à 9h et repartir à 16h. » Un téléconseiller explique que ses « performances ont surtout augmenté pour le traitement des demandes reçues par mail », tout en précisant ensuite : « en télétravail, je suis plus sereine et je fais facilement 30 minutes de plus que sur site. » Un autre salarié insiste sur la diminution des pauses en télétravail, un élément explicatif qui est revenu assez souvent : « en télétravail, je vais me faire une pause-café et c'est tout. Alors qu'au bureau, je suis plus souvent interrompue par mes collègues. » Concernant les cadres qui sont au forfait-jours, les performances individuelles semblent aussi augmenter, en partie pour les raisons qui ont été énoncées mais aussi à cause d'une certaine difficulté à « lâcher le PC » comme l'a exprimé un manager. Plus grandes amplitudes horaires et difficultés de déconnexion semblent être des caractéristiques assez communes du télétravail pour les cadres et managers. Cela dit, cela n'a jamais été relaté comme un désagrément. Beaucoup de salariés évoquent, pour expliquer les meilleures performances de leur équipe, le calme et la sérénité ressentis à la maison qui contrastent avec le ressenti sur site où ils travaillent, pour beaucoup, au sein d'un open space. Si le calme ressenti au domicile découle du fait d'être seul, il résulte aussi, pour certains salariés, de ne plus être stressé pour aller chercher les enfants à la sortie de l'école, comme le décrit cette salariée : « avant, avec mes 3 enfants, j'étais toujours dans le speed. J'étais stressée. Aujourd'hui, je prends un dossier et je vais à fond, je creuse. » Les gains de performance individuelle sont aussi liés à un développement de compétences, comme l'explique ce salarié : « Moi ça m'a permis de me développer. Avant j'avais toujours les coordo sous la main. Maintenant, en télétravail, le but n'étant pas les harceler tout le temps, j'ai appris à me débrouiller avec mes outils de recherche, mes notes. Ça a révolutionné ma façon de travailler. » Plusieurs managers donnent un avis similaire, en soulignant l'autonomie qui s'est développée chez leurs collaborateurs. Cet effet est apparemment frappant chez les téléconseillers qui ont bénéficié de la mise en place d'outils de partage d'information et de questions-réponses. L'un de leurs managers en témoigne avec des chiffres à l'appui : « nous avons constaté un nivellement des compétences techniques vers le haut. En conséquence, la productivité de certains collaborateurs a augmenté, passant de 40 à 50 appels par jour. De plus, les collaborateurs qui offraient auparavant leur aide à leurs collègues en difficulté ne sont plus sollicités de la même manière, ce qui leur a permis d'augmenter leur propre productivité de 2 à 3 appels par jour. » Si les gains de performances individuelles portent souvent sur des quantités de tâches réalisées, certains salariés insistent sur la qualité de leur travail qui serait meilleure. Une collaboratrice l'explique ainsi : « [en télétravail], je ne fais qu'une chose à la fois, sans interruption. » Une autre met l'accent sur le fait qu'elle dort plus les jours de télétravail et se sent, ainsi, moins fatiguée donc plus apte à se concentrer sur son travail.

- *Concernant ceux qui déclarent un effet neutre ou indéterminé du télétravail sur les performances individuelles*, ils l'expliquent surtout par le fait qu'ils n'ont pas changé leur rythme de travail en étant en télétravail. Ils font sensiblement le même nombre d'heures de travail par jour et ne se sentent pas particulièrement perturbés sur site en comparaison

du ressenti qu'ils ont à leur domicile. D'autres salariés ne savent pas si le télétravail a eu un effet sur leurs performances tout simplement parce qu'ils n'ont pas cherché à le mesurer et qu'ils n'ont eu aucun retour spécifique sur ce point de la part de leur manager.

- *Concernant 3 salariés qui déclarent un effet négatif du télétravail sur les performances individuelles*, ils traduisent des cas particuliers. Une collaboratrice s'avoue elle-même moins performante en télétravail en le mettant sur le compte du manque d'échange : « Moi, je trouve que j'ai plus de difficulté à travailler en télétravail. [...] A l'époque où l'on était nombreux sur site, on avait beaucoup d'échanges verbaux. Dès qu'on avait un problème, on se tournait vers un collègue et on cherchait une solution. Aujourd'hui, on ne trouve plus grand monde. » Ce témoignage, qui contraste avec d'autres rapportés précédemment, indique que le développement de l'autonomie ne se produit pas toujours en situation de télétravail. Un manager fait aussi état de l'une de ses collaboratrices qui « vivait seule chez elle et a dû en souffrir. Elle devait ressentir la solitude. » Ce cas a été constaté chez un autre collaborateur qui, pour des raisons de santé, a dû faire du télétravail à temps complet : son manager s'est alors aperçu que ses performances chutaient. Enfin, un autre manager souligne l'existence, chez certains collaborateurs, d'occupations à la maison pouvant expliquer une baisse de performance. Il évoque, notamment, le cas d'un collaborateur qui a plusieurs enfants dont 3 en bas âge et chez qui, après la mise en place du télétravail, il relevait des erreurs à répétition qu'il ne faisait pas auparavant et dont il ne s'était d'ailleurs pas rendu compte. Dans les trois cas qui viennent d'être évoqués, un échange entre le manager et son collaborateur a eu lieu. Celui-ci a provoqué des prises de conscience et conduit à revoir la répartition entre le temps sur site et le temps en télétravail, ce qui a permis de résorber la baisse de performances initialement enregistrée. Ce constat donne du crédit à une opinion partagée par plusieurs managers sur l'importance d'une évaluation régulière du travail produit par les télétravailleurs pour détecter leurs difficultés et être en capacité de leur apporter une aide.
- *Concernant les managers qui décrivent l'impact du télétravail sur leurs propres performances*, ils expriment tous un avis positif. Cinq managers en ont témoigné, en l'expliquant par : des perturbations moins nombreuses et plus de concentration ; une amplitude horaire plus grande grâce au gain des temps de transport et à la « tentation de continuer le travail le soir avec l'ordinateur à la maison » ; et moins de réunions que sur site.

Globalement, il ressort de ces résultats que le télétravail soit n'a pas modifié les performances qui étaient enregistrées sur site, soit les a améliorées. Dans ce cas, l'amélioration porte à la fois sur la quantité de tâches réalisées et sur la qualité du travail, au moins pour les salariés dont les tâches exigent de la concentration sur un temps relativement long. Il existe toutefois quelques cas particuliers où le télétravail a un effet négatif sur les performances individuelles, ces cas justifiant pour le management d'être très attentif à la situation particulière de chaque télétravailleur.

4.5.2 Les effets du télétravail sur le bien-être et la santé

Les effets du télétravail sur le bien-être et la santé mentionnés dans les entretiens sont nombreux. Les salariés soulignent tous des effets positifs du télétravail (49 réponses obtenues), même si certains mentionnent aussi des effets négatifs (fig. 14).

Le gain de temps de transport, si marquant en région parisienne, semble beaucoup jouer sur le ressenti positif des salariés. Ce n'est toutefois pas la seule raison qu'ils mettent en avant. Dans le détail, les effets positifs du télétravail sur le bien-être rapportés sont les suivants :

- Le télétravail *réduit la sensation de stress* et serait source de sérénité. Comme le dit assez simplement un salarié, « à la maison, on est plus relaxé ».
- Le télétravail apporte aussi *un certain confort de travail*. Les télétravailleurs mettent en avant le plaisir à travailler dans un environnement familial, en bénéficiant d'une jolie vue pour ceux qui en ont une, en écoutant de la musique sans gêner personne, en étant proche de son animal de compagnie pour ceux qui en ont un. Ils soulignent aussi le plaisir de s'habiller comme ils veulent et d'aller et venir à leur convenance chez eux.
- Le bien-être ressenti chez soi semble aussi beaucoup lié à la *diminution des distractions, des interruptions et du bruit ambiant*, tout ceci favorisant une meilleure concentration.
- Le télétravail facilite grandement la *conciliation des temps personnels et professionnels*. Un témoignage parmi d'autres d'une mère de famille est assez éloquent de ce point de vue : « pour gérer ma vie de famille, pour gérer l'école, c'est plus facile. Mes enfants peuvent se lever plus tard quand je suis en télétravail, ils sont servis pour manger. Ma petite qui est en primaire dort plus, et elle sait qu'elle n'a pas à aller à l'étude le soir. »
- Le télétravail semble aussi, dans certains cas, favoriser *de meilleures relations entre collègues*. Certains salariés avancent que c'est le fait de ne pas se voir tous les jours qui produit cet effet. D'autres mettent en avant certaines décisions de leur manager, comme celle d'organiser des moments de convivialité réguliers depuis la mise en place du télétravail et/ou des réunions en visioconférence avec des salariés répartis sur plusieurs sites qui ne se croisaient pas auparavant, ou encore celle de constituer des sous-groupes dès lors qu'un problème mérite d'être résolu en équipe.

Figure 14. Effets du télétravail sur le bien-être

Effets du télétravail	Config. 1 Autres activités	Config. 2 Aide sociale	Config. 3 Activités de production	Collaborateurs (toutes activités)	Managers (toutes activités)
Positifs	21	4	24	35	14
Neutres ou indéterminés			1		1
Négatifs	8	1	5	9	5

Le télétravail peut aussi avoir des effets négatifs sur le bien-être des salariés. Douze salariés dans notre échantillon en ont mentionné au moins un, mais sans jamais dire que cela remettait en cause l'intérêt global qu'ils portaient au télétravail. Les deux effets négatifs rapportés le plus souvent sont les suivants :

- *Un perte de cohésion d'équipe, de lien social et/ou une sensation de désocialisation ou d'isolement* provoquée par la réduction des échanges. C'est l'effet négatif le plus souvent mentionné : 7 collaborateurs et 4 managers en ont fait part, en sachant que les managers n'ont jamais relaté leur vécu personnel mais celui de leur équipe ou d'une personne dans leur équipe. Ce verbatim d'un collaborateur en témoigne : « Dans la situation actuelle, j'ai clairement un sentiment de perte de lien social. Dans ma vie personnelle, je n'en ai pas non plus. Et j'ai plein de bons collègues et ils me manquent quand je ne les vois pas. » En découvrant ce vécu, on pourrait se demander ce qui conduit les salariés concernés à

rester en télétravail 3 jours par semaine. La réponse qui nous a été donnée s'avère assez logique : ils ne voient pas l'intérêt de revenir au bureau plus souvent si leurs collègues ne sont pas là. Pour 2 salariés dans notre échantillon, le fait d'avoir opté pour 3 jours de télétravail ne traduit ainsi pas leur choix – ils auraient préféré 2 jours par exemple - mais résulte du choix de leurs collègues.

- *De plus grandes amplitudes horaires en télétravail, avec moins de pauses qu'au bureau.* Cet effet est décrit comme « un piège du télétravail » et l'on a parfois l'impression que certains télétravailleurs, n'étant plus soumis aux normes et rites sociaux présents sur site, sont comme happés par leur travail. Ainsi, ce manager nous dit : « on peut très vite ne plus faire attention à ses horaires et être opérationnel dès le matin à 7h. Des fois il n'y a même pas de pause déjeuner, je mange devant l'écran. » Quatre salariés – deux collaborateurs et deux managers - ont exprimé un avis similaire, tandis qu'un autre collaborateur explique l'allongement de ses amplitudes horaires par des réunions qu'on lui « colle tôt le matin ou tard le soir ».

D'autres effets négatifs du télétravail sont apparus dans les réponses des salariés, mais en étant exprimés par un ou 2 salariés seulement. Ainsi, deux salariés évoquent des difficultés à concilier leur vie personnelle avec leur vie professionnelle du fait de la présence d'un conjoint au domicile ou d'enfants dont il faut s'occuper à la maison. Un manager regrette aussi le fait d'être dérangé à n'importe quelle heure, par exemple en recevant des appels de ses collaborateurs dès 7h30 alors qu'il arrive sur site habituellement vers 9h. Un manager fait mention de sa difficulté à joindre ses collaborateurs lorsqu'ils sont en télétravail, un autre de sa difficulté à prendre ses fonctions alors que le télétravail était déjà institué. Tous ces effets négatifs du télétravail ne sont pas nouveaux, la littérature scientifique en ayant déjà fait mention (§2.5), mais on constate qu'ils ne concernent que très peu de monde finalement et, surtout, ils ne conduisent pas les salariés qui en font état à remettre en cause l'intérêt global qu'ils portent au télétravail : ses avantages l'emportent sur ses désagréments.

Concernant les effets du télétravail sur la santé, entendue comme la santé physique, ils sont majoritairement positifs d'après les témoignages recueillis (fig. 15). Ces effets sont en grande partie liés à l'absence de temps de transport les jours de télétravail et à la moindre fatigue qui en résulte. Les gains en termes de fatigue sont aussi liés à un meilleur sommeil favorisé par l'absence de temps de transport : d'après plusieurs témoignages, le gain de sommeil atteindrait un cycle complet - soit 1h30 environ. Un salarié mentionne aussi la baisse de maux physiques (mal de dos, mal aux épaules) depuis qu'il ne prend plus les transports en commun tous les jours ; un autre considère que le fait d'être moins stressé à la maison a permis d'atténuer ses troubles musculosquelettiques (tendinite au bras). Le fait de pouvoir consulter son médecin facilement serait aussi à l'origine d'une amélioration de l'état de santé pour ceux qui ont besoin d'un suivi médical régulier. Enfin, un salarié attribue l'amélioration de son état de santé au fait de faire plus régulièrement du sport en début ou en fin de journée lorsqu'il travaille à son domicile.

Figure 15. Effets du télétravail sur la santé

Effets du télétravail	Config. 1 Autres activités	Config. 2 Aide sociale	Config. 3 Activités de production	Collaborateurs (toutes activités)	Managers (toutes activités)
Positifs	6	3	8	13	4
Neutres ou indéterminés	2		2	4	

Négatifs	1	1	1	3	
----------	---	---	---	---	--

A côté de cela, certains salariés ne voient pas d'effets du télétravail sur leur santé, comme ce salarié qui reconnaît avoir toujours une tendinite ou d'autres problèmes musculaires et devoir prendre toujours le même nombre de jours d'arrêt.

Enfin, 3 salariés soulignent des effets négatifs du télétravail sur leur santé en invoquant, notamment, une sédentarité accrue qui peut se traduire par une prise de poids ou des maux de dos plus fréquents. L'un des salariés interrogés l'explique en disant « je suis moins statique quand je suis au bureau », un autre par la moindre qualité de son siège au domicile. Et si certains font plus de sport depuis la mise en place du télétravail, une salariée nous dit ne plus aller dans sa salle de sport qui était à côté de son site. Il s'agit là de réels risques liés au télétravail, déjà connus (INRS, 2020), et dont l'ampleur pourrait progresser avec les années.

4.5.3 Les effets du télétravail sur l'absentéisme et le turnover

En lien avec la question des effets du télétravail sur la santé, nous avons demandé aux managers s'ils avaient constaté un effet du télétravail sur l'absentéisme au sein de leur équipe. Seize réponses ont été recueillies. Aucune ne mentionne une dégradation de l'absentéisme, 9 mentionnent un niveau qui est resté stable, tandis que 7 mentionnent une amélioration du niveau d'absentéisme. Cette amélioration n'est en général pas chiffrée – l'organisme n'ayant décidé de mesurer cette variable que récemment - sauf pour un manager qui a lui-même mesuré une baisse de 10% de l'absentéisme de courte durée dès la 1^e année de la mise en place du télétravail, chiffre qui s'est ensuite stabilisé.

Concernant le turnover, aucun manager n'a su dire si le télétravail avait un effet ou pas. Il faut dire que les équipes au sein de l'organisme étaient relativement stables avant le télétravail et le sont restées. Seul le témoignage d'un collaborateur permet de penser que le télétravail peut avoir un effet positif à ce niveau, au moins pour certaines catégories de personnel. Ce collaborateur, trentenaire, prenant généralement 2 jours de télétravail par semaine et ayant plus d'une heure de transport pour se rendre sur site, a affirmé : « Je ne pense pas que je serais resté si longtemps dans l'entreprise s'il n'y avait pas eu de télétravail. J'aime mon travail, j'aime ce que je fais mais avec le télétravail, je peux rester. »

4.5.4 L'avis général sur le télétravail et les changements attendus par les salariés

L'entretien conduisait à demander un avis général sur le télétravail à chaque salarié et se concluait par une question sur des changements souhaités dans sa gestion au sein de l'organisme.

Concernant l'avis général sur le télétravail donné par les salariés, 42 réponses ont été obtenues. Elles traduisent toutes *une réelle satisfaction* vis-à-vis du télétravail. Dans le détail, plusieurs salariés se contentent de dire qu'ils sont « très satisfaits », que le télétravail est « une bonne chose », qu'il leur a permis de « trouver un équilibre » et d'en tirer des bénéfices, le premier d'entre eux étant le gain de temps de transport. La satisfaction exprimée trouve aussi son origine dans le fait que le télétravail traduit pour eux « une certaine liberté, une certaine confiance ». Cette confiance est particulière : 5 collaborateurs disent s'en sentir redevables, ce qui était déjà apparu dans d'autres études sur le télétravail (Vayre, 2019). Ainsi, l'un d'eux considère que le télétravail « c'est un échange : on nous donne la confiance et en retour, on doit l'honorer », tandis qu'un autre reconnaît que « c'est un peu donnant-donnant cette confiance ». Beaucoup disent qu'ils ne pourraient « plus s'en passer » et se sentent « incapables de revenir en

arrière ». Ce n'est pas pour autant qu'ils sont partisans du tout télétravail : ce qui satisfait le plus grand nombre, c'est le mix qui a été proposé entre des jours de télétravail et des jours sur site.

Concernant la question sur les changements souhaités, 41 réponses ont été recueillies. Parmi elles, 5 réponses portent sur des sujets qui ne concernent pas le télétravail tels que la rémunération, le déménagement dans un open space ou l'absence d'évolution professionnelle. Les autres ont été classées en 5 catégories :

- *Aucun changement nécessaire* : c'est l'avis recensé dans un tiers des réponses, soit 12. La situation actuelle convient parfaitement aux salariés concernés et ils ne voient rien qui mériterait d'être changé.
- *Plus de jours de télétravail* : si une majorité de salariés ne souhaitent ni moins ni plus de jours de télétravail, 5 collaborateurs seraient favorables à la possibilité de bénéficier de 4 jours de télétravail, un collaborateur voudrait même être à 100% en télétravail. Un manager s'est aussi clairement positionné en faveur de 4 jours de télétravail, son équipe ayant réussi à développer son autonomie et obtenant des performances en progrès depuis la mise en place du télétravail.
- *Plus de flexibilité* : près d'un quart des salariés – 12 exactement, incluant 4 managers – demandent plus de flexibilité, notamment dans la possibilité de moduler les jours de télétravail. Un manager préférerait que l'entreprise accorde un forfait de jours de télétravail à l'année plutôt que d'imposer un nombre de jours par semaine qui, généralement, reste fixe. Enfin, un autre manager trouverait utile de pouvoir accorder parfois une demi-journée de télétravail, sans y mettre de conditions particulières.
- *Plus de confiance de la part de la direction* : quatre collaborateurs et un manager attendraient de leur direction de faire plus confiance aux équipes, en changeant son discours sur les risques qu'elle perçoit en lien avec le télétravail, en étendant le télétravail à tous et/ou en accordant plus de flexibilité dans la gestion du télétravail par les managers.
- *Des moyens plus adaptés* : certains collaborateurs souhaiteraient qu'on leur accorde des moyens jugés plus adaptés au télétravail. Parmi ces moyens figurent : un ordinateur portable (seuls les collaborateurs itinérants et les cadres en ont) ; une imprimante-scanner pour éviter de devoir attendre de revenir sur site pour faire des impressions ou numériser des documents ; un téléphone professionnel utilisable au domicile. Deux autres collaborateurs soulignent l'importance d'aller plus loin dans la numérisation des documents papiers et la digitalisation des processus pour aboutir, à terme, à une parfaite équivalence du travail sur site et à domicile. D'autres demandes plus singulières ont été exprimées par les collaborateurs : l'accès à un espace de coworking près de chez soi, pour ceux qui vivent dans un logement exigu ; une hausse de l'indemnisation accordée par l'organisme pour chaque jour de télétravail. Du côté des managers, quelques demandes singulières ont aussi été relevées : un accès à des données plus précises sur la production individuelle des collaborateurs à utiliser lors de l'entretien individuel ; des réunions plus courtes et plus collaboratives, en obtenant des salariés notamment qu'ils activent leur caméra en visioconférence, ce qui n'est pas une pratique courante au sein de l'organisme ; une réflexion plus poussée sur l'organisation de la présence et des activités sur site, réflexion qui ne semble pas encore aboutie dans la mesure où elle consiste juste à imposer une réunion d'équipe.

5 Discussion

5.1 Des configurations de pratiques de contrôle et de confiance aux effets similaires

La recherche de configurations entre des pratiques de contrôle et de confiance, initiée par les travaux de Das & Teng (2001), a surtout porté sur la relation client-fournisseur. En cherchant à étendre ce courant de recherche à l'étude de la relation managériale, nous avons identifié 3 configurations qui dépendent de la nature des activités et du statut des salariés qui constituent les équipes (fig. 16).

Figure 16 : 3 configurations de pratiques de contrôle et de confiance

	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3
Activité et/ou statut concernés	Cadres des activités de production et salariés des autres activités (sauf l'aide sociale)	Aide sociale	Salariés non-cadres des activités de production
Pratiques de contrôle	<p><i>Contrôle formel des résultats :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - fixation d'objectifs ou d'échéances - suivi - validation finale <p><i>Contrôle social des résultats :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - prise en compte du retour des destinataires 	<p><i>Contrôle formel des résultats :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - fixation d'objectifs - suivi - contrôle de la productivité 	<p><i>Contrôle formel des résultats :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - fixation d'objectifs ou d'échéances - suivi hebdomadaire - contrôle de la productivité - contrôle qualité <p><i>Contrôle formel des comportements :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - jours de télétravail fixes - planning de travail - règles horaires de travail - procédures de travail
Pratiques de confiance	<p><i>Confiance dans les intentions :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité des jours de télétravail - Liberté horaire (forfait-jours) <p><i>Confiance dans les compétences :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Liberté dans l'organisation du travail au niveau mensuel ou trimestriel et la mise en œuvre des actions - Absence de suivi de la productivité 	<p><i>Confiance dans les intentions :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Liberté horaire pour les cadres <p><i>Confiance dans les compétences :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Liberté dans l'organisation du travail et la mise en œuvre des actions - Peu ou pas de contrôle formel de la qualité 	<p><i>Confiance dans les intentions :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Liberté horaire à l'intérieur des limites définies par l'entreprise <p><i>Confiance dans les compétences :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Liberté dans l'organisation quotidienne ou hebdomadaire du travail - Autonomie pour la résolution de problèmes - Pas ou très peu de contrôle qualité pour les agents expérimentés

Ces configurations ont pour caractéristique commune de donner une place prépondérante au contrôle des résultats. Les travaux antérieurs sur les configurations indiquent que des acteurs appliquent uniquement ce type de contrôle s'ils ont développé une confiance dans les intentions et dans les compétences de ceux dont ils dépendent (Das & Teng, 2011, Holtgrave, Nienaber, & Ferreira, 2017). C'est aussi ce que nous constatons pour les managers qui gèrent des cadres issus des « autres activités » et de l'aide sociale : leurs commentaires confirment qu'ils ont un niveau de confiance assez élevé dans les intentions et les compétences de leurs cadres.

Par contre, nos résultats ne confirment pas toutes les propositions issues des travaux sur les configurations. Ainsi, d'après les propositions de Das & Teng (2011), si un manager veut minimiser le risque de performance chez ses collaborateurs, il devrait préférentiellement : (1) développer la confiance dans leurs compétences ; (2) contrôler leurs résultats ; (3) favoriser un contrôle social. Cette configuration correspond assez bien aux pratiques recensées dans la configuration 1, mais elle ne correspond que partiellement à celles de la configuration 2 et pas vraiment à celles de la configuration 3. Dans ce dernier cas, les managers connaissent bien la plupart de leurs collaborateurs mais appliquent, outre un contrôle de leurs résultats, un contrôle de leurs comportements. L'existence de ce type de contrôle semble signifier que ces managers ont une confiance plus limitée dans les intentions et/ou dans les compétences de leurs collaborateurs que les managers des autres activités. Les témoignages recueillis ne permettent pas de comprendre directement cette différence mais on peut l'expliquer par différentes caractéristiques propres aux agents de production et à leurs activités : un niveau d'éducation généralement moindre que celui des cadres ; des tâches routinières et relativement peu diversifiées, pouvant par conséquent générer de l'ennui ; l'obligation d'appliquer scrupuleusement des réglementations qui évoluent continuellement, ce qui peut être source d'erreur. Ces caractéristiques pourraient rendre, du point de vue des managers, les performances de leurs collaborateurs plus incertaines, d'où le besoin d'appliquer un contrôle sur leurs comportements en planifiant leurs tâches, en contrôlant de temps en temps leurs horaires de travail et en imposant des procédures de travail.

Cette incertitude a d'ailleurs augmenté au démarrage du télétravail généralisé, lors de la première phase de confinement notamment, puisque les managers des activités de production ont alors renforcé le contrôle sur les comportements avec des plannings plus précis, un contrôle des horaires de travail plus systématique et des appels en cours de journée. Le niveau d'incertitude est ensuite revenu à son état initial dans la plupart des services, conduisant les managers à revenir à peu près aux contrôles qu'ils appliquaient auparavant. Ces observations signifient que même s'il y a un contrôle des comportements aujourd'hui sur les agents de production, il est moins scrupuleux que pendant les phases de confinement et traduit donc, quand même, une certaine confiance des managers dans leurs intentions et leurs compétences.

Ces différentes remarques conduisent à deux conclusions :

- Parler de confiance dans les intentions ou de confiance dans les comportements ne traduit pas assez bien la réalité psychologique d'un acteur en entreprise. Faire confiance, ce n'est pas en tout ou rien (Mayer et al ., 1995, Karsenty, 2013). Concevoir la confiance en niveaux est donc nécessaire pour traduire l'idée que chaque acteur a plus ou moins confiance en l'autre en fonction de ses caractéristiques mais aussi de chaque situation.
- Chercher à identifier les « meilleures » configurations de contrôle et de confiance indépendamment d'un contexte donné semble vain. Une approche contextuelle semble plus appropriée, prenant en compte a minima la nature des activités à gérer, les

caractéristiques des personnes à encadrer pour des managers et la nature de la relation manager-collaborateur.

Les travaux sur les configurations de pratiques de contrôle et de confiance cherchent quelles configurations sont meilleures en termes de performance (Das & Teng, 2001, Holtgrave et al., 2017, Ning, 2017). De notre côté, en se basant sur des évaluations essentiellement subjectives, il apparaît que les 3 configurations identifiées ont globalement les mêmes effets non seulement sur les performances, mais aussi sur la satisfaction, le bien-être et la santé. Ces effets sont globalement positifs.

Ces résultats sont cohérents avec ceux de Ning (2017) qui ont révélé que plusieurs configurations pouvaient être associées aux meilleures performances. Par contre, ils semblent contredire les propos de Holtgrave et al., (2017) qui établissent que le contrôle de processus appliqué par des clients sur leurs fournisseurs – l'équivalent du contrôle des comportements dans notre étude – est associé à un manque de confiance dans les intentions et les compétences des fournisseurs. Pour l'expliquer, les auteurs considèrent que le contrôle de processus est vécu comme une véritable intrusion dans ce qui constituerait la propriété privée des fournisseurs, ce qui les conduirait à adopter des stratégies défensives (informations cachées, traçabilité incomplète ou faussée, etc.). Les auteurs ont raison de mettre en avant le vécu des fournisseurs car c'est, semble-t-il, la même variable qui explique nos résultats : d'après le vécu de la grande majorité des salariés de l'organisme, en particulier ceux issus des activités de production dont les comportements sont contrôlés, les contrôles ne traduisent pas une défiance de leur encadrement. C'est pour cette raison qu'ils n'y voient généralement pas de contradiction avec la confiance qui leur est accordée en les autorisant à télétravailler, et jugent même que les pratiques de contrôle sont cohérentes avec les pratiques de confiance développées par leur encadrement.

Ces remarques conduisent à se poser une question : est-ce que la qualité d'une configuration associant des pratiques de contrôle et des pratiques de confiance ne tiendrait pas surtout à la façon dont ces pratiques sont comprises et acceptées par ceux sur qui elles s'appliquent ? Le point de discussion qui suit va, en tout cas, apporter d'autres éléments renforçant cette position.

5.2 La confiance n'exclut pas le contrôle... à certaines conditions

Reconnaitre que le contrôle peut être jugé cohérent avec la confiance accordée donne du crédit à l'adage « la confiance n'exclut pas le contrôle ». Cet adage, qu'on attribue le plus souvent à des managers (Caton, 2017) semble, d'après les témoignages recueillis, tout autant accepté par la grande majorité des collaborateurs... si les deux conditions suivantes sont respectées :

- *Le contrôle ne doit pas porter sur le même champ que la confiance.* Il doit être positionné en amont et/ou en aval d'un périmètre d'action dans lequel les salariés sont libres de faire les choix qu'ils jugent adaptés. Une pratique typique tirée de l'étude qui illustre ce principe consiste, pour un manager, à (1) fixer des objectifs à atteindre dans une période donnée à ses collaborateurs, (2) les laisser choisir les actions à mener, leur ordre et leur rythme, (3) contrôler les résultats obtenus. Le contrôle serait par contre contradictoire avec la confiance accordée si un manager fixait des objectifs, laissait ensuite ses collaborateurs s'organiser pour les atteindre mais leur demandait, à intervalles réguliers, un rapport d'activité détaillé faisant apparaître la chronologie exacte et horodatée des actions menées. La contradiction serait encore plus forte et destructrice de confiance si les managers utilisaient des outils de surveillance numérique – par exemple,

la caméra de l'ordinateur des collaborateurs - pour contrôler à leur insu leurs agissements en télétravail.

- *Le contrôle doit être compris et accepté par les collaborateurs.* Cette 2^e condition est essentielle pour qu'un contrôle ne soit pas vécu comme le signe d'une défiance managériale, ce qui serait destructeur de confiance.

Un des enjeux centraux pour réussir à appliquer des contrôles sans détruire la confiance des salariés est de favoriser leur acceptation. Pour Weibel (2007), cet objectif est atteignable si les contrôles répondent à l'un ou plusieurs des 3 besoins fondamentaux que la théorie de l'autodétermination attribue aux individus (Deci & Ryan, 1985) :

- le besoin de compétence, qui correspond au besoin de se sentir efficace dans ses actions et d'avoir un sentiment de maîtrise sur son environnement ;
- le besoin d'autonomie, qui traduit un besoin de choisir ses actions et d'en être à l'origine ;
- le besoin de relation, qui correspond au besoin de se sentir connecté, accepté et valorisé par les autres.

Plusieurs commentaires recueillis dans notre étude sont cohérents avec ces propositions. On peut identifier le besoin de compétence dans l'intérêt reconnu par les salariés pour les contrôles qui leur permettent de se situer, comprendre des difficultés, identifier des erreurs et qui les aident à progresser ; l'existence d'un besoin d'autonomie peut aussi rendre compte de la notion de donnant-donnant avancée par des salariés pour mettre en balance la liberté qu'ils ont gagnée en télétravail et le contrôle de leur activité quotidienne et/ou de leur productivité ; enfin, le besoin de relation apparaît clairement quand des salariés expriment que, sans les contrôles appliqués sur leur travail, leur manager ne verrait pas tous les dossiers qu'ils traitent et la qualité de leur travail.

Cela dit, les propositions de Weibel ne semblent couvrir qu'une partie des facteurs favorisant l'acceptation des contrôles. Notre étude a ainsi mis en évidence d'autres facteurs : l'ancrage d'un contrôle dans une culture professionnelle ; l'association d'un contrôle avec la fonction de supervision du manager et/ou son besoin de rendre des comptes auprès de la direction ; la perception d'un contrôle comme un garde-fou qui évite la tentation de choisir des actions inappropriées. En filigrane, on peut aussi comprendre, au travers des témoignages recueillis, que les contrôles sont acceptés parce qu'ils sont appliqués à tous les collaborateurs d'une même activité de la même façon. Greenberg (1990) avait déjà souligné l'importance de cette forme de « justice procédurale » en montrant son impact positif sur la satisfaction, la confiance et l'engagement des employés.

Lorsqu'on prend en compte tous ces facteurs présents au sein de l'organisme, on comprend mieux pourquoi ses salariés jugent dans leur grande majorité les pratiques de contrôle de leurs managers cohérentes avec la confiance qu'ils leur accordent.

L'examen de ces différents facteurs permet en outre de relativiser les conclusions d'études portant sur l'impact des pratiques de contrôle sur la confiance. Par exemple, Piccoli et Ives (2003) considèrent, à partir d'une étude sur des équipes virtuelles, que les contrôles sur les comportements détruisent la confiance. Mais, dans cette étude, ces contrôles étaient imposés à des groupes artificiellement formés pour les besoins des expériences menées par les chercheurs. En décontextualisant de la sorte l'application des contrôles managériaux, et en n'ayant cherché d'aucune manière à favoriser leur acceptabilité, il n'est pas étonnant de constater qu'ils produisent de l'insatisfaction et finissent par causer une forte dégradation de la confiance.

Ces remarques suggèrent que l'étude des effets d'une pratique de contrôle en dehors d'un contexte organisationnel précis présente un intérêt limité. Elles renforcent également l'idée qu'il est peu pertinent de rechercher, de manière générale, les configurations les plus efficaces mêlant contrôle et confiance sans tenir compte du contexte particulier dans lequel elles s'inscrivent.

5.3 Les limites de la confiance

Dans l'article de Mayer, Davis & Schoorman (1995), l'un des plus cités dans le champ des études sur la confiance, la confiance est définie comme « la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions d'une autre partie [...] *indépendamment de la capacité à surveiller ou contrôler cette autre partie* » (p. 712, italiques ajoutées). L'idée sous-jacente à cette définition est que si l'un peut contrôler l'autre, il n'a pas besoin de lui faire confiance ; inversement, s'il lui fait confiance, c'est qu'il n'y a pas de place pour le contrôle.

Cette conception est à la base de l'approche substitutive du rapport contrôle-confiance. L'étude des pratiques managériales adoptées dans l'organisme a montré que cette approche rendait compte de la relation entre plusieurs pratiques de contrôle et de confiance. Mais cette étude a aussi révélé un fait majeur qui montre une limite de la définition de la confiance de Mayer, Davis & Schoorman (1995) : lorsque la confiance grandit, si le contrôle diminue effectivement, il ne disparaît jamais complètement. La confiance peut donc exister même en présence d'une certaine capacité à surveiller ou contrôler l'autre.

Ce constat n'est pas propre à notre étude et rejoint les résultats d'autres travaux. Ainsi, Laurent Taskin (2006) montre, en s'appuyant sur des études qualitatives du télétravail, que lorsque la confiance des managers grandit, le contrôle migre du contrôle direct et comportemental vers un contrôle centré sur les résultats, les indicateurs et la formalisation des procédures. Dans un autre contexte, Edelenbos & Eshuis (2012) qui étudient des projets de planification spatiale aux Pays-Bas, montrent que lorsque la confiance est fortement développée au sein des équipes projet, les procédures de contrôle s'allègent – par exemple, avec moins de réunions formelles et des reportings simplifiés – mais subsistent quand même sous une forme épurée : maintien des échéances cibles, protocoles de reporting réduits, quelques points de suivi et de coordination. Dans une autre étude, Leclercq-Vandelannoitte & Isaac (2013) montrent que des dirigeants faisant grandement confiance à leurs salariés consultants abandonnent toutes formes de contrôle sur leurs comportements, les laissant libre de choisir quand, comment et où travailler. En même temps, ils avouent conserver un certain contrôle sur leurs résultats en s'assurant que les livrables qu'ils doivent produire ont bien été remis et en recueillant, activement ou de manière opportuniste, les retours des clients sur la qualité de ces livrables. Enfin, Gilbert, Raulet-Croset & Teglborg (2019) s'intéressent à des entreprises dites « libérées » (Getz & Carney, 2013) où les managers ne fixent pas d'objectifs à leurs collaborateurs et n'imposent plus de points de suivi ; c'est aux collaborateurs de s'auto-diriger, d'organiser leur activité et de venir consulter leurs managers lorsqu'ils le jugent nécessaire. Ces auteurs soulignent l'importance, dans ces entreprises, d'un contrôle par les valeurs : ces valeurs sont rappelées régulièrement et constituent, pour les salariés, une forme de règlement qu'ils se doivent de respecter sous peine d'exclusion. Le plus souvent associées à une vision portée par les dirigeants, elles sont assimilables à des points de repère guidant les initiatives des salariés et assurant une convergence de leurs efforts, donc à une forme de contrôle. Par ailleurs, l'étude de Gilbert et al. (2019) montre que des formes de contrôle social émergent lorsque le contrôle formel disparaît : des décisions par consensus apparaissent autour des valeurs préconisées par le collectif ; des normes se construisent pour juger si la production est bonne ou non ; de nouvelles hiérarchies apparaissent

basées sur l'expertise reconnue à certains membres du collectif ; par ailleurs, le contrôle de la qualité n'a généralement pas disparu de ces entreprises.

Ces différents résultats convergent vers l'idée que dirigeants et managers ont besoin de recourir à certaines formes de contrôle même s'ils ont grandement confiance dans leurs collaborateurs. Une interprétation de cette co-existence du contrôle et de la confiance est que la confiance serait toujours accordée *dans certaines limites* (Handy, 1993). Ces limites seraient liées à la nature même de la confiance qui est accordée à une personne pour faire quelque chose dans une situation donnée, et non de façon générale (Nooteboom & Six, 2003). La nécessité du contrôle traduirait le besoin de marquer les limites à l'intérieur desquelles la confiance est accordée et de s'assurer qu'elles sont respectées.

Une interprétation en termes de limites de la confiance est toutefois insuffisante dans la mesure où l'on pourrait penser qu'un manager, reconnaissant les compétences de ses collaborateurs et ayant constaté qu'ils respectent parfaitement ces limites d'habitude, n'aurait plus besoin de les contrôler. S'il le fait, c'est qu'une certaine incertitude résiste à l'expérience acquise avec eux. Il semble raisonnable de penser que cette incertitude résiduelle est liée à la responsabilité que tout manager porte quant aux résultats de son équipe et aux dérives éventuelles qui peuvent se produire, même involontairement (ex., une erreur). Elle ne traduirait donc pas un sentiment de défiance mais plutôt l'obligation de devoir rendre des comptes et l'incertitude que cette obligation génère, même avec des collaborateurs compétents et fiables.

5.4 Les conditions d'extension de la confiance

Accepter le principe d'une confiance limitée et sa contrepartie, l'application de dispositifs de contrôle marquant ses limites, laisse encore le choix aux organisations de décider où placer ces limites. Or, quand on confronte les pratiques de confiance développées dans l'organisme et celles qu'on trouve dans la littérature (§ 2.2), on constate qu'elles pourraient théoriquement être étendues, à condition de réussir à les encadrer par un management par objectifs bien maîtrisé (Rodgers & Hunter, 1991). Dans ce cas, au moins 3 extensions de la confiance seraient envisageables :

1. Laisser les salariés libres de choisir leur lieu de travail (Šmite et al., 2023).
2. Laisser les salariés totalement libres de choisir leurs horaires de travail (Diard & Hachard, 2021).
3. Offrir une plus grande flexibilité dans le choix des jours de télétravail et des jours sur site incluant la possibilité de les changer quitte à fixer, comme l'a fait l'organisme, un jour fixe obligatoire en équipe et sur site.

Notre propos n'est pas ici de recommander ces extensions de la confiance, mais d'essayer de comprendre pourquoi l'organisme ne les a pas adoptées et comment il pourrait le faire. Dans cette perspective, on peut rappeler que le développement de la confiance est favorisé par trois principaux facteurs : (1) l'existence de limites claires de la confiance accordée, matérialisées par des dispositifs de contrôle acceptés de tous ; (2) le développement des compétences et des moyens nécessaires à l'un pour répondre de manière satisfaisante aux attentes de l'autre ; (3) l'apprentissage réciproque permettant d'identifier les conditions dans lesquelles l'un peut répondre de manière fiable aux attentes de l'autre.

Pour comprendre pourquoi l'organisme n'a pas adopté ces 3 extensions de la confiance, on peut repartir du cadre conceptuel dressé au début de ce rapport. Ce cadre conduit à supposer que

l'organisme perçoit une trop grande incertitude dans leur traduction concrète ainsi que des risques pour l'atteinte de ses objectifs.

Ainsi, la première mesure peut lui faire craindre, en premier lieu, que les salariés ne bénéficient pas de conditions de travail satisfaisantes en tous lieux, ce qui affecterait leurs performances. Pour dépasser cette crainte, une règle exigeant un ensemble de conditions dans chaque lieu de télétravail pourrait être définie (ex., connexion internet de qualité, électricité aux normes, attestation d'assurance couvrant les risques liés au télétravail, ...). Si cette règle n'était pas jugée suffisante, un bon moyen pour lever l'incertitude serait d'expérimenter la mesure sur une période suffisamment longue avec un panel de salariés assez grand afin d'évaluer les performances qui en résulteraient de façon fiable. Une autre crainte pourrait être que des salariés soient trop éloignés de leur site pour revenir rapidement, si leur service l'exigeait. Là aussi, pour dépasser cette crainte, l'organisme pourrait prévoir une règle fixant un temps maximal de trajet entre le lieu de télétravail et le site pour des populations qui peuvent être appelées en urgence.

La seconde mesure rencontre un obstacle technique qui en limite l'application : les serveurs d'entreprise ont besoin d'être sauvegardés quotidiennement, ce qui suppose d'en bloquer leur accès pendant une plage horaire donnée (généralement, cela se fait la nuit jusqu'à l'aube). Au-delà de cet obstacle, la mesure devrait être rendue compatible avec le droit du travail français : pour cela, elle devrait être accompagnée d'une convention accordant aux salariés non-cadres la possibilité de travailler au forfait-jours (les cadres en bénéficient déjà). Une telle mesure peut toutefois faire craindre que les salariés d'une même équipe ne soient plus disponibles ensemble aux mêmes horaires, ce qui réduirait leurs possibilités de partage d'information, d'entraide et de coordination et pourrait affecter leurs performances. La perception de ces risques pourrait indiquer que la liberté envisagée initialement mérite d'être limitée, par exemple par une règle fixant une présence obligatoire durant certaines plages horaires quotidiennes (par ex., une le matin et une l'après-midi). En complément, l'organisme pourrait chercher à développer les compétences de ses salariés en communication asynchrone. Cette proposition s'appuie sur l'étude de plusieurs cas d'entreprise ayant adopté la politique « travailler de n'importe où » (Choudhury, 2020) : pour faire adopter cette politique, ces entreprises ont formé et encouragé leurs salariés à l'utilisation de nouveaux moyens de communication asynchrone s'ajoutant aux emails tels que des fils de discussion (Teams ou Slack, par exemple), un intranet ou des documents partagés et co-éditables.

La troisième mesure a déjà été appliquée par l'organisme avant qu'il ne revienne dessus. Les restrictions qu'il a imposées à ses salariés non-cadres tiennent au fait que chaque jour de télétravail effectif doit être déclaré au service des ressources humaines (RH) afin qu'il calcule au plus juste une prime télétravail qui est versée à chaque salarié en fonction du nombre de jours télétravaillés. S'il y a beaucoup de changements dans les jours de télétravail choisis initialement, le service RH a mécaniquement beaucoup de saisies à faire. La troisième mesure supposerait donc un abandon de cette procédure, par exemple en instaurant une autre procédure consistant à demander aux managers de vérifier que leurs collaborateurs ont fait le nombre de jours de télétravail prévu chaque mois ; ils ne transmettraient au service RH que les écarts constatés. Il est possible que l'organisme ressente encore une certaine incertitude avec cette procédure et perçoive un risque de rejet par certains managers et un risque d'abus par certains collaborateurs. Il est évident que si tous les membres d'une équipe changeaient fréquemment leurs jours de télétravail, les managers hériteraient d'une charge de travail supplémentaire non négligeable pour suivre ces changements et seraient peut-être aussi perdus pour savoir qui travaille où et quand. Là encore, une expérimentation bien menée peut permettre de lever ces doutes.

6 Conclusion générale

L'étude montre que le télétravail n'a pas profondément transformé le rapport entre confiance et contrôle dans l'organisme mais en a redéfini les termes et déplacé quelque peu l'équilibre. Cela ne semble d'ailleurs pas propre à cet organisme puisqu'une étude récente menée au sein de la sécurité sociale française aboutit à des conclusions similaires (Laborie et al., 2024). Plus précisément, dans l'organisme étudié ici, les managers continuent de s'appuyer sur les contrôles qu'ils appliquaient avant la mise en place du télétravail ; dans leur grande majorité, ils n'exploitent pas systématiquement les nouveaux outils de surveillance numériques introduits depuis la période du COVID mais peuvent y recourir lorsqu'un doute survient ; parallèlement, ils continuent de faire confiance à leurs collaborateurs comme ils le faisaient lorsqu'ils étaient sur site ; certains managers ont même appris à leur faire davantage confiance. L'organisme a lui-même étendu peu à peu sa confiance envers ses salariés mais en ajoutant, dans chaque version de son accord télétravail, des règles restrictives servant, pour l'essentiel, de garde-fous.

Globalement, cette co-existence du contrôle et de la confiance satisfait managers et collaborateurs. Elle a contribué à maintenir les performances individuelles et collectives tout en favorisant la santé et le bien-être des salariés, ce qui est cohérent avec les conclusions d'études récentes (Anakpo, Nqwayibana & Mishi, 2023, Beckel & Fisher, 2022, Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023). Elle a aussi contribué à développer les compétences et l'autonomie des télétravailleurs, ce qui permet d'avancer qu'une gestion adéquate du télétravail permet de créer un environnement capacitant (Falzon, 2005). L'absence de changement dans les pratiques managériales après la mise en place du télétravail n'est, par ailleurs, pas vécue comme une déception par les salariés, contrairement à ce qui a pu être relevé dans d'autres contextes (Laval & Dudézert, 2021). Elle leur donnerait plutôt le sentiment, comme l'ont exprimé certains managers, que « le télétravail n'est au fond qu'une modalité de travail parmi d'autres ».

On constate donc que le maintien d'un management quasi traditionnel dans lequel le contrôle garde une place prépondérante alors que les salariés bénéficient du télétravail n'a pas eu d'effets négatifs tels que le désengagement, la démotivation ou le départ des salariés. Or, de nombreux auteurs craignaient ces effets avant que le télétravail ne se généralise (Felstead, Jewson & Walters, 2003 ; Vayre et Delfosse, 2019 ; Contreras, Baykal & Abid, 2020). L'apparente contradiction entre l'anticipation de ces auteurs et les résultats de notre étude peut s'expliquer de deux façons :

- d'une part, ils n'envisageaient pas que des contrôles, même formels et appliqués systématiquement, soient compris et acceptés par les salariés ; or c'est ce qui ressort de notre étude, à l'exception surtout d'une règle définie dans l'accord télétravail (jours de télétravail non modifiables pour les non cadres) ;
- d'autre part, ils ne semblaient pas envisager l'existence d'un rapport de *complémentarité* entre contrôle et confiance. Leur vision traduisait par contre un rapport de substitution dans lequel le contrôle doit se retirer pour laisser place à la confiance. Comme nous l'avons montré, ce rapport existe bien mais, lorsque la confiance grandit, si le contrôle diminue effectivement, il ne disparaît jamais complètement. Nous l'avons expliqué en avançant que certains contrôles restent nécessaires pour marquer les limites de la confiance (Handy, 1993) et rassurer les managers sur le fait qu'elles sont respectées. Par ailleurs, certains contrôles répondent à des besoins des collaborateurs eux-mêmes : reconnaissance du travail réalisé, aide pour progresser et gagner en autonomie, protection contre des abus. Dans ce cas, c'est leur absence qui pourrait causer une dégradation de la confiance.

Notre étude permet aussi de comprendre que certaines pratiques de contrôle adoptées pendant la période COVID, telles que la planification fine des tâches à réaliser, le reporting détaillé des tâches réalisées au quotidien ou la multiplication des appels en cours de journées (Meyer, Diard & Rost, 2021), n'avaient de sens que pour faire face à une nouvelle incertitude créée par le départ précipité des salariés en télétravail. Sous l'effet d'un apprentissage réciproque et du développement de compétences favorisé par le télétravail, ces pratiques ont ensuite été réduites, voire abandonnées et un retour aux pratiques déjà connues a été possible.

Il sera en tout cas intéressant de découvrir, dans les études futures portant sur d'autres contextes de travail, si les mêmes constats peuvent être retrouvés. Dans cette perspective, il pourrait d'ailleurs être utile d'enrichir la méthodologie d'étude qui a été appliquée en prévoyant, en complément des entretiens, des temps d'observation des journées de télétravail. Ces observations permettraient, notamment, de décrire la réalité des pratiques appliquées par les managers avec un niveau de détail difficilement accessible par entretien.

Si les effets positifs du télétravail sont attestés par l'étude, ils ne doivent pas occulter de nouveaux risques au travail qu'il entraîne : perte de lien social, manque d'échanges, intensification par l'augmentation de l'amplitude horaire, difficulté à se déconnecter, sédentarité accrue et moindre activité physique. Ces risques exigent des entreprises de rester très attentives à la situation particulière de chaque télétravailleur et de déployer de nouveaux programmes de prévention de la santé au travail.

Au-delà de ces précautions, l'étude invite à ne plus faire de séparation nette entre le télétravail et le travail sur site. Le travail est aujourd'hui hybride et tout accord d'entreprise doit refléter la continuité entre le travail sur site et le télétravail. Les prochaines versions des « accords télétravail » devraient, en toute logique, devenir des « accords sur le travail hybride ».

Dans cette perspective, penser la gestion efficace du travail hybride ne revient pas à faire un choix entre confiance ou contrôle, mais trouver comment les articuler de manière harmonieuse. Les préconisations suivantes devraient y contribuer :

1. Les organisations ne devraient pas chercher à réguler trop précisément la gestion du travail hybride afin de laisser la place à suffisamment de flexibilité dans le choix des pratiques à adopter par leurs managers. Leur rôle serait de définir un cadre général fixant des objectifs spécifiques au travail hybride et définissant ses limites. Pour favoriser l'acceptabilité de ces limites, qui peuvent se concrétiser par des règles réduisant les degrés de liberté des télétravailleurs, une analyse paritaire des risques associés au travail hybride devrait être privilégiée et une équité de traitement dans leur application, sans distinction de statut entre salariés, devrait être recherchée.
2. Les organisations devraient aider leurs managers à trouver l'articulation entre contrôle et confiance la plus pertinente pour gérer leur équipe. Comme cette perspective est assez nouvelle, elles pourraient mettre à leur disposition des formations et/ou de l'accompagnement et les encourager à partager leurs pratiques.
3. Les organisations renforceront la confiance en aidant les télétravailleurs à développer leurs compétences et leur autonomie et en améliorant de manière continue leurs conditions de travail en télétravail. Les outils disponibles à domicile pour réaliser le plus d'opérations possibles devraient être enrichis progressivement ; la digitalisation des ressources du travail devrait être poursuivie et amplifiée ; la mise en place de groupes virtuels devrait être facilitée ; la résolution de problèmes, individuelles et collectives, devrait être encouragée, pour ne prendre que quelques exemples.

4. Il revient aux organisations en premier lieu, et aux managers ensuite, de prendre des mesures visant à préserver la cohésion sociale au sein des équipes. A ce titre, la mesure adoptée par l'organisme imposant à chaque équipe de se rassembler un jour sur site et de profiter de cette journée pour mener des réunions s'avère pertinente. Elle rejoint les recommandations de Riberolles, Krohmer & Baret (2023) qui y voient un enjeu essentiel de l'organisation d'un télétravail pérenne.
5. Enfin, les organisations doivent se donner les moyens d'apprendre. Pour cela, elles doivent rester à l'écoute du terrain et créer des occasions pour obtenir des remontées que ce soit par sondage pour obtenir des données quantitatives, ou en mettant en place des focus groups représentatifs de ses différentes populations pour obtenir des données qualitatives. Cette écoute est utile pour prendre conscience de problèmes que posent la gestion du travail hybride et recueillir des propositions de solutions. Elle peut aussi permettre de capter des idées nouvelles permettant d'enrichir le dispositif offert aux salariés.

Ces préconisations ne doivent pas occulter le fait que trouver un équilibre entre des pratiques de contrôle et des pratiques de confiance relève encore d'un art. Mais cet art devrait d'autant mieux s'exprimer que les organisations privilégieront une approche flexible de la gestion du travail hybride faisant la promotion d'une confiance « encadrée » basée sur une équité de traitement et sachant allier des enjeux de performances, de bien-être et de santé au travail.

7 Bibliographie

Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The Impact of Work-from-Home on Employee Performance and Productivity: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(5), 4529. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su15054529>.

Angelici, M., & Profeta, P. (2024). Smart Working: Work Flexibility Without Constraints. *Management Science*, 70(3), 1680-1705. doi:10.1287/mnsc.2023.4767.

Atkin, D., Schoar, A., & Shinde, S. (2023). *Working from Home, Worker Sorting and Development*. NBER Working Paper No. 31515. National Bureau of Economic Research.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11, 615–668.

Bauman, Z. & Lyon, D. (2013). *Liquid Surveillance: A Conversation*. Cambridge: Polity Press.

Beaucourt, C. & Louart, P. (2011). Le besoin de santé organisationnelle dans les établissements de soins : l'impact du care collectif. *Management & Avenir*, 49, 114-132.

Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879.

Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A.C. (2005). Understanding the trust-control nexus. *International Sociology*, 20 (3), 259-282.

Bloom, N., & Reenen, J. (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Nations. *Quarterly Journal of Economics*, 122, 1351-1408.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working From Home Work? Evidence From A Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.

- Brivot, M. et Gendron, Y. (2011). Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting. *Accounting, Organizations and Society*, 36, 135– 55.
- Caton, F. (2017). Management humaniste, institutions (et surf). *Empan*, 107, 99-104.
- Chamberland, M. (2022). *La gestion des équipes dans un contexte de télétravail*. Thèse de maîtrise en sciences de gestion, Université De Moncton, Canada.
- Charbonneau, É., & Doberstein, C. (2020). An Empirical Assessment of the Intrusiveness and Reasonableness of Emerging Work Surveillance Technologies in the Public Sector. *Public Administration Review*, 80(5), 780-791.
- Chêne, A.-C., & Goff, J. L. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien contrôle-confiance comme principe organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2(vol. XXIII), 185-204.
- Chênevert, D., Giauque, D., Abord de Chatillon, E., Delobbe, N., & Vayre, É. (2023). Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIX(77), 5-22.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2(2), 51-74.
- Choudhury, P. (2020) Our Work-from-Anywhere Future. *Harvard Business Review*, 98(6) (November–December 2020).
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in psychology*, 11(590271).
- Cools, C. (2020). La confiance entre manager et travailleur comme condition de réussite du télétravail : Cas du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Mémoire de la Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain.
- Costa, A. C., & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and Control Interrelations: New Perspectives on the Trust—Control Nexus. *Group & Organization Management*, 32, 392-406.
- Cousin, O. (2004). Travail et autonomie. A. Karvar, L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail*. Paris : La Découverte.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374.
- Dares (2019). *Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?* Rapport Dares analyses n°051, novembre 2019.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 491–512. <https://doi.org/10.2307/259291>
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.

Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and co-ordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49.

Diard, C., & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? *Gérer et comprendre*, 144, 38-52.

Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18, 181–195.

Dmitry, K. (2007). The Complexity of Trust-Control Relationships in Creative Organizations: Insights From a Qualitative Analysis of a Conductorless Orchestra. *Social Forces*, 86(1), 1-22.

Edelenbos, J., & Eshuis, J. (2012). The Interplay Between Trust and Control in Governance Processes: A Conceptual and Empirical Investigation. *Administration & Society*, 44, 647-674. doi:10.1177/0095399711413876.

Falzon, P. (2005). Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments. *Proceedings of the conference Humanizing Work and Work Environment HWWE'2005*, 10-12 dec 2005, Guwahati, India (pp. 1-8).

Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernandez-Macías, E., & Gonzáles Vásquez, I. (2021). *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study*. JRC Working Papers on Labour, Education and Technology 2020-11, Joint Research Centre (Seville site), European Commission.

Felstead, A., Jewson, N. and Walters, S. (2003), Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.

Fenneteau, H., & Naro, G. (2005). Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle Illustrations logistiques. *Revue française de gestion*, 156(3), 203-219.

Fernandez, V., Guillot, C., & Marraud, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé ». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? *Revue française de gestion*, 238(1), 101-118.

Fisher, K. & Fisher, M. D. (2001). *The Distance Manager*, New-York : McGraw-Hill.

Flamholtz, E. (1996) Effective organizational control: a framework, applications and implication. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.

Flassak, K., Haag, J., Hofmann, C., Lechner, C., Schwaiger, N., & Zacherl, R. (2023). Working from home and management controls. *Journal of Business Economics*, 93(1), 193-228.

Frazier, M., Johnson, P., & Fainshmidt, S. (2013). Development and Validation of a Propensity to Trust Scale. *Journal of Trust Research*, 3, 76-97.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of applied psychology*, 92 6, 1524-1541.

Gambetta, D. (1988) Can we trust trust ? In D. Gambetta (ed.), *Trust : making and breaking cooperative relations*, Oxford, : Basil Blackwell, p. 213-237.

Getz I. & Carney B. (2013), *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion.

Giauque, D. (2002), Coopération et coopération au sein d'ensembles organisés : une affaire de confiance. *Revue canadienne de sociologie*, 39, 453-470.

Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). *Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals* (november 19, 2021). Working Paper No. 2021-56. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics.

Gilbert P., Teglberg A.-C. & Raulet-Croset N. (2019). Autonomie et contrôle dans l'entreprise libérée : des effets paradoxaux. In L. Karsenty (ed.), *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 191-218). Toulouse : Octarès.

Gillespie, N. (2012). Measuring trust in organizational contexts: An overview of survey-based measures. In F. Lyon, G. Möllering, & M. Saunders (Eds.), *Handbook of research methods on trust* (pp. 175–188). Edward Elgar Publishing.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

Guibert, N., & Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 3(1), 39-52.

Handy, C. (1993) *Understanding organizations* (4th ed.). London: Penguin.

Holtgrave, M., Nienaber, A.-M., & Ferreira, C. (2017). Untangling the trust–control nexus in international buyer–supplier exchange relationships: An investigation of the changing world regarding relationship length. *European Management Journal*, 35(4), 523-537.

Hubault, F. (2009) Le travail de management. *Économie et Management*, 130, 36-41.

Hurmelinna-Laukkanen, P., Niemimaa, E., Rantakari, A., & Helander, N. (2023). In the Riptide of Control and Trust: Emergence of Control Practices, Suspicion, and Distrust in New Technology Deployment. *Journal of Management Studies*, 60(8), 1986-2021. <https://doi.org/10.1111/joms.12893>.

INRS (2020). *Télétravail... quels risques ? Quelles pistes de prévention ?* Brochure ED 6384, INRS Editions.

Karpik, L. (1996). Dispositifs de confiance et engagements crédibles. *Sociologie du travail*, 4, 527-550.

Karsenty, L. (2013) Comment appréhender la confiance au travail ? In L. Karsenty (ed.) *La confiance au travail*. Toulouse : Octarès.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367. doi: 10.1016/j.jvb.2005.07.002

Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.

Laborie, C., Desmarais, C., Chatillon, E. A., Lacroux, A., & Jeoffrion, C. (2024). The benefits of an enabling managerial control style in a teleworking situation. A latent profile analysis. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.12.005>

Lallé, B. (1999). Nouvelles technologies et évolution de la dialectique contrôle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 31-32-33, 99-113.

Lamond, D. A., Daniels, K. & Standen, P. (1997). *Virtual working or working virtually? An overview of contextual and behavioural issues in teleworking*. Proceedings of the Fourth International Meeting of the Decision Sciences Institute, Part II, 477-481.

Langfield-Smith, K. & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships, *Management Accounting Research*, 14/3, 281-307.

Laval, F. & Dudézert, A. (2021). Chapitre 2. La transformation digitale des modes de travail : du « crash test » au « new normal ». Dans : Michel Kalika éd., *Les impacts durables de la crise sur le management* (pp. 39-62). Caen: EMS Editions.

Leclercq-Vandelannoitte, A., & Isaac, H. (2013). Technologies de l'information, contrôle et panoptique : Pour une approche deleuzienne. *Systèmes d'information & management*, 18(2), 9-36.

Lodovici, M. S., Ferrari, E., Paladino, E., Pesce, F., Frecassetti, P., & Aram, E. (2021). *The impact of teleworking and digital work on workers and society*. Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg.

Long, C. P. and Sitkin, S. B. (2006). Trust in the balance: How managers integrate trust-building and task control. In Bachmann, R. and Zaheer, A. (Eds), *Handbook of Trust Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 87– 106.

Martin, B., et MacDonnell Mesler, R. (2012). Is Telework Effective for Organizations? A Meta-Analysis of Empirical Research on Perceptions of Telework and Organizational Outcomes. *Management Research Review*, 35, 602-616.

Marzano, M. (2010). Qu'est-ce que la confiance ? *Études*, 412(1), 53-63.

Mayer, R. C., Davis, J. H., et Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck, 2e édition.

Möllering, G. (2005). The trust/control duality: An integrative perspective on positive expectations of others. *International Sociology*, 20(3), 283-305.

Monteiro, N. P., Straume, O. R., & Valente, M. (2021). When does remote electronic access (not) boost productivity? Longitudinal evidence from Portugal. *Information Economics and Policy*, 56, 100923.

Morikawa, M. (2022). Work-from-home productivity during the COVID-19 pandemic: Evidence from Japan. *Economic Inquiry*, 60(2), 508-527.

Mucchielli, A. (dir.) (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin.

Mutiganda, J. C., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G., & Aboagye, E. (2022). A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Frontiers in psychology*, 13, 1035310. Accessible en ligne : <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1035310/full>

Ning, Y. (2017). Combining formal controls and trust to improve dwelling fit-out project performance: A configurational analysis. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1238-1252.

- Nooteboom, B., & Six, F. (2003). *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Cheltenham: UK: Edward Elgar.
- Ouchi, W.G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95–113.
- Parker, S., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review*, 30. <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
- Pearce, W. B. (1974). Trust in interpersonal communication. *Speech Monographs*, 41(3), 236-244.
- Peters, P., Ligthart, P. E. M., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). ‘Fit’ for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations’ formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582-2603.
- Piccoli, G., & Ives, B. (2003). Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams. *MIS Quarterly*, 27(3), 365-395.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 265(1), 31-39.
- Riberolles, C., Krohmer, C., & Baret, C. (2023). Les effets de la mise en place du télétravail sur l'organisation du travail à l'hôpital public. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIX(77), 51-73.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–99.
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322–336.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and Camerer, C. (1998) Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Slack (2023). *L'état du travail en 2023*. Rapport d'étude Slack accessible en ligne : <https://slack.com/intl/fr-fr/blog/news/state-of-work-2023>
- Šmite, D., Moe, N. B., Klotins, E., & Gonzalez-Huerta, J. (2023). From forced Working-From-Home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *Journal of Systems and Software*, 195, 111509.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information, *Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327.
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déslocalisation pour le management humain, *Interventions économiques*, 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.791>
- Taskin, L., et Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195- 207.
- Thiel, C., Bonner, J., Welsh, D., Bush, J., & Garud, N. (2022). Monitoring Employees Makes Them More Likely to Break Rules. *Harvard Business Review*, 27 juin 2022. <https://hbr.org/2022/06/monitoring-employees-makes-them-more-likely-to-break-rules>
- Vayre, E (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le Travail Humain*, 82(1), 1-39.

Vayre, E. & Delfosse, C. (2019). Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations. *Le Journal des psychologues*, 367, 22-26.

Volmer, J., Sonnentag, S. & Spychala, A., (2008). Job Performance. In Barling, J., & Cooper, C. L. (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume I - micro approaches* (pp. 427–447). SAGE Publications Ltd.

Vryza, M., & Fryxell, G. E. (1997, August). *The interaction of trust and control mechanisms in the management of successful international joint ventures*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Boston.

Weibel, A. (2007). Formal Control and Trustworthiness Shall the Twain Never Meet? *Group & Organization Management*, 32, 500-517.

Wiener, M., Mähring, M., Remus, U. and Saunders, C. (2016). Control configuration and control enactment in information systems projects: Review and expanded theoretical framework. *MIS Quarterly*, 40(3), 741-774.

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 6(1), 43–54.