

UNIVERSITE PARIS I-PANTHEON SORBONNE
IAE Paris-Sorbonne

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559
LAB IAE Paris-Sorbonne - EA 2474

**Apprendre à télétravailler :
Une approche multi-niveaux des
processus d'apprentissage et
d'autonomisation mobilisés par la
déspatialisation**

THESE
présentée et soutenue publiquement le **17/12/2024**
en vue de l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
par

René Bancarel

JURY

Directeur de Thèse : **Monsieur Florent Noël**
Professeur des Universités, IAE de Paris

Rapporteurs : **Monsieur Stéphane Bellini**
Maître de conférences HDR, Université de Poitiers
Monsieur Benoît Grasser
Professeur des Universités, Université de Lorraine

Suffragants : **Monsieur Jean-François Amadiou**
Professeur des Universités, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Madame Véronique Chanut
Professeure des Universités, Université Paris-Panthéon-Assas
Madame Nathalie Raulet-Croset
Professeure des Universités, IAE de Paris

L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

Remerciements

Je tiens en tout premier lieu à remercier très chaleureusement le Professeur Florent Noël, mon Directeur de thèse pour sa guidance toujours pertinente, ses relectures multiples et son suivi tout au long des nombreuses années qu'aura duré mon doctorat.

Mes remerciements vont ensuite aux rapporteurs de cette thèse, le Professeur Benoît Grasser et le Professeur Stéphane Bellini, pour leurs très précieux conseils et pour leurs encouragements

Je remercie également le professeur Jean-François Amadiou et les professeures Véronique Chanut et Nathalie Raulet-Croset d'avoir accepté de participer à ce jury

Je n'oublie pas les enseignants de l'IAE et tout particulièrement les membres de la Chaire MAI, pour leur écoute, leurs remarques et leurs conseils qui m'ont aidé à faire avancer mes réflexions.

Il me faut aussi remercier les dirigeants de l'IAE, le Professeur Eric Lamarque et Mme Dominique Rivière ainsi que ceux de l'Efrei, M. Frédéric Meunier et Mme Delphine Girolami de m'avoir ouvert leurs portes et permis d'observer et d'interroger une partie de leur personnel.

Enfin, mes remerciements vont bien sûr à mon épouse, Sara et à nos filles pour leur soutien indéfectible, leur très grande patience et leurs encouragements

Résumé

Comment télétravaille-t-on ?

Nous avons entrepris de répondre à cette question au travers d'une étude qualitative, s'appuyant sur des méthodologies complémentaires, comprenant des entretiens semi-directifs, des journaux de bord tenus par des répondants et une auto-ethnographie clandestine. Elle a été menée dans trois établissements d'enseignements supérieurs, sur trois années, avant, pendant et après le confinement. Les données ont été traitées par codage multithématique (Ayache & Dumez, 2011, Dumez, 2016).

L'exercice du télétravail, parce qu'il implique une déspatialisation (Taskin, 2010a), libère des espaces de liberté qui peuvent servir l'autonomie. L'autonomie s'apprend (Grasser & Noël, 2023), mais le processus d'apprentissage nécessite une intention de l'individu (Perrenoud, 2002), des aptitudes et un environnement capacitant (Fernagu Oudet, 2012). Notre recherche étudie la contribution du télétravail aux processus d'apprentissage et d'autonomisation.

Télétravailler suppose un cadre, une configuration organisationnelle (Mintzberg, 1982), mais aussi et peut-être surtout des prérequis : une distance psychologique réduite au sein de la dyade « manager managé » (Napier & Ferris, 1993), un SEP fort (Bandura, 1993) et un niveau d'autonomie avancé. Les résultats montrent que le processus d'autonomisation, en télétravail, se nourrit des mêmes éléments à quoi il faut ajouter d'une perception positive de ce dernier par les acteurs.

Nos résultats indiquent, enfin, que l'autonomisation n'est pas un processus régulier et qu'elle s'opère à la faveur d'événements et d'interstices, que l'on peut regrouper au sein de la notion de liminalités (Guimarães-Costa & Cunha, 2013).

Nous avons donc cherché à comprendre comment le télétravail affectait les processus d'apprentissage et d'autonomisation par une analyse multiniveaux, en observant ce qui se joue aux trois niveaux, individuels, dyadique et organisationnel.

Mots clés : Télétravail, déspatialisation, apprentissage, autonomie, approche processuelle, distance dyadique, SEP, auto-ethnographie, liminalité

Learning to Telework: A Multi-Level Approach to the Learning and Autonomization Processes Driven by Despatialization

Abstract

How does one work remotely?

We set out to answer this question through a qualitative study, using complementary methodologies, including semi-structured interviews, diaries kept by respondents, and a clandestine auto-ethnography. This study was conducted in three higher education institutions over three years, before, during, and after the lockdown. The data were processed through multi-thematic coding (Ayache & Dumez, 2011; Dumez, 2016).

Remote work, because it involves a despatialization (Taskin, 2010a), opens up spaces of freedom that can foster autonomy. Autonomy is learned (Grasser & Noël, 2023), but the learning process requires the individual's intention (Perrenoud, 2002), abilities, and an enabling environment (Fernagu Oudet, 2012). Our research examines the contribution of remote work to the processes of learning and empowerment.

Teleworking requires a framework, an organizational configuration (Mintzberg, 1982), but perhaps most importantly, certain prerequisites: a reduced psychological distance within the dyad (Napier & Ferris, 1993), a strong sense of self-efficacy (Bandura, 1993), and a high level of autonomy. The results show that the process of empowerment in telework is fueled by the same elements, with the addition of a positive perception of it by the participants.

Finally, our results indicate that empowerment is not a regular process and occurs through events and gaps, which can be grouped under the concept of liminality (Guimarães-Costa & Cunha, 2013).

We thus sought to understand how telework affects the processes of learning and empowerment, through a multi-level analysis, by observing what happens at three levels: individual, dyadic, and organizational.

Keywords: telework, despatialization, learning, autonomy, process approach, dyadic distance, self-efficacy, auto-ethnography, liminality

Introduction générale

Le projet à l'origine de notre thèse est né lors de l'annonce de l'ouverture du télétravail au plus grand nombre, promise par les Ordonnances Macron dès 2017. Cette période, antérieure à la crise du Covid et à la massification du télétravail lors du confinement, voyait les acteurs s'interroger sur le télétravail en des termes tels que : tout le monde peut-il télétravailler ? Quel degré d'autonomie faut-il avoir préalablement atteint ? Notre étude consistait à observer de quelle manière se faisait la montée en autonomie au sein d'une population qui allait pratiquer le télétravail pour la première fois, car leurs tâches le permettaient, mais pour lesquels il ne relevait pas de l'évidence en raison de méthodes de travail plutôt collaboratives et d'un contrôle de l'activité par leurs managers opéré par supervision directe.

Le moment même de la mise en place du télétravail nous a semblé propice à l'observation de l'acquisition de compétences nouvelles, opérationnelles et nécessaires à l'exécution des tâches bien sûr, mais aussi de compétences spécifiques au télétravail. La mise en place du télétravail constituait un événement (Hussenot et al., 2019) susceptible de révéler ses effets sur le processus d'autonomisation. Les apprentissages concernaient donc les éléments permettant de gagner en autonomie dans les tâches, autonomie rendue nécessaire par le télétravail, mais notre intérêt portait également sur les apprentissages des compétences propres au télétravail et pas spécifiques aux tâches liées à la fonction occupée.

Le cadre théorique mobilisé comprend une définition du télétravail, en tant que l'une des formes de la déspatialisation (Taskin, 2010a) qui établit un lien entre proximité physique et proximité psychosociologique dans un collectif de travail, en interrogeant les effets d'une réduction de la première sur la seconde. Le cadre théorique s'intéresse aussi aux questions d'autonomie et d'apprentissage et à leur articulation au sein d'un processus continu d'autonomisation (Argyris & Schön, 2001, Grasser & Noël, 2023, Fernagu-Oudet & Batal, 2016, Nonaka & Takeuchi, 1995). Si l'apprentissage participe naturellement du processus d'autonomisation, il est vraisemblable que l'autonomie déjà acquise facilite l'apprentissage. Pour autant il s'agit de ne pas les confondre mais de bien distinguer leurs dimensions respectives. On distinguera donc notamment l'apprentissage de l'autonomie, au sens du fait de travailler à distance de son manager et de son équipe, de l'apprentissage des compétences qui peuvent contribuer à la montée en autonomie sur le poste, indépendamment d'une situation de déspatialisation. On voit, bien à la lumière de ce qui précède,

qu'il conviendra également de circonscrire la notion d'autonomie. S'agit-il d'être capable de travailler seul, si tant est que les acteurs travaillent seuls lorsqu'ils sont en télétravail ? Ou bien la question porte-t-elle sur la capacité à prendre des décisions ?

Notre cadre d'analyse est multiniveaux afin d'embrasser toutes les interactions intervenant ou susceptibles d'intervenir dans les apprentissages en situation de déspatialisation. Nous nous intéresserons ainsi au niveau de l'individu face au télétravail mais également à celui de la dyade manager-managé au sein de l'équipe resserrée et enfin nous étudierons le rôle joué par l'organisation.

- Pour le niveau individuel de notre analyse, nous mobiliserons la notion de Sentiment d'Efficacité Personnelle au travail (Bandura, 1993) dans la mesure où elle contribuera à expliciter certaines appréhensions des individus. Mais le SEP permet surtout d'éclairer les réactions de l'individu face à une situation nouvelle, il conditionne sa capacité à se saisir, ou non, des marges de manœuvre libérées par la déspatialisation, ce qui a des répercussions sur le processus d'apprentissage.
- Notre analyse de ce qui se joue entre le manager et le managé, dans un contexte de télétravail, s'appuiera sur le modèle de la distance dyadique (Napier & Ferris, 1993), qui permet de comprendre les conséquences d'une augmentation de la distance structurelle consécutive au télétravail dans la relation entre l'individu et son chef. Le modèle de la distance dyadique résonne particulièrement avec celui de déspatialisation, qui s'intéresse également aux conséquences de l'augmentation de la distance physique.
- Enfin, nous utiliserons le modèle des structures organisationnelles présenté par Mintzberg (1982) comme cadre pour analyser les enjeux de la déspatialisation au niveau de l'organisation.

Notre étude a été menée de manière longitudinale, sur une période de trois années, d'abord parce que c'était là notre ambition de départ, afin d'avoir le temps d'observer l'événement « mise en place du télétravail » dans son entièreté et ses effets sur le processus d'autonomisation, mais aussi en raison de l'actualité qui est venue bouleverser notre protocole de recherche lorsque le premier confinement a imposé un passage en télétravail – total – à toutes les fonctions pour lesquelles c'était possible. Ce passage au télétravail brutal a constitué à la fois une difficulté pour notre étude puisque du jour au lendemain, il n'y avait plus de passage au télétravail futur à observer, mais il a également fait naître une opportunité d'observation dans des organisations où il n'était pas prévu de le pratiquer initialement.

Nos lectures, l'irruption du confinement et les allers-retours avec le terrain nous ont conduit à faire évoluer nos questions de recherches, qui peuvent être regroupées en deux questions.

Avant le confinement les chercheurs s'interrogeaient essentiellement sur la pertinence du télétravail. Fallait-il l'autoriser, le favoriser, ou s'en défier, en fonction des contextes et des acteurs concernés ? La période récente si elle n'a certainement pas mis fin au débat, a permis d'exposer de manière tout à fait manifeste les effets du télétravail, tant positifs que toxiques et de démontrer la faisabilité du télétravail dans des contextes plus variés qu'auparavant, faisant ainsi voler en éclat un certain nombre de préjugés. Ces sujets de recherche ont été assez largement étudiés depuis bien avant le confinement, mais également pendant celui-ci et encore depuis (Golden, 2006 ; Gajendran & Harrison, 2007 ; Tremblay et al., 2006) et (Taskin et al., 2023 ; D. Anderson & Kelliher, 2020). Notre thèse portera donc sur des aspects moins étudiés à notre connaissance et qui tournent autour de la question : comment télétravaille-t-on ? Cette interrogation comprend bien entendu la manière dont les acteurs travaillent au quotidien, dans un contexte de télétravail, mais également la manière dont ils apprennent à télétravailler.

Notre seconde question de recherche ou plutôt, notre second groupe de questions, nous invite à concevoir l'exercice du télétravail, parce qu'il implique une déspatialisation, comme un espace de liberté qui peut servir l'autonomie. Il s'agit donc d'observer si cette mesure de liberté supplémentaire est réelle ou si elle demeure théorique, de regarder comment les acteurs s'en emparent et de voir comment elle contribue au processus d'autonomisation. L'événement initial et les interstices récurrents inhérents au télétravail constituent de très intéressantes opportunités d'observer le processus d'autonomisation, lui-même favorisé par la déspatialisation que le télétravail porte.

Il s'agit d'une étude qualitative menée dans trois établissements d'enseignements supérieurs, sur trois années. La méthodologie comprend 39 entretiens semi-directifs, 9 journaux de bord tenus par des participants pendant le confinement et un carnet de bord auto-ethnographique de 189 pages, rédigé dans le cadre d'une observation participante clandestine entre mars 2020 et janvier 2022. Les données ont été traitées par codage multithématique (Ayache & Dumez, 2011), (Dumez, 2016). Les données ainsi recueillies sont d'autant plus riches que les méthodes utilisées étaient complémentaires. Chacune de ces méthodes a fourni un matériau conséquent, issu de l'expérience empirique des acteurs. En plus de ce trait commun à ces trois méthodes de recueil de données, leurs différences ont permis de voir des aspects ou des comportements spécifiques qui n'auraient peut-être pas pu être perçus si une seule méthode avait été employée. Les entretiens semi-directifs ont ainsi garanti des réponses en lien avec nos questions de recherche, et ont permis de creuser en

profondeur les sujets pertinents pour notre étude puisque le chercheur était en mesure d'intervenir dans l'échange. Les journaux de bord écrits par les participants en dehors de la présence du chercheur ont ouvert une fenêtre sur les éléments qui semblaient spontanément dignes d'intérêt pour les acteurs. Enfin, le carnet rédigé dans le cadre d'une auto-ethnographie clandestine a fourni des données à la fois longitudinales, car il a été tenu sur une durée de près de deux ans, et profondes puisque rapportant les observations d'un *insider*.

Il est sans doute nécessaire de préciser ici que le chercheur pratique le management d'équipes depuis 2001 et a exercé de telles fonctions dans deux des trois établissements constituant notre terrain (*cf Annexe A*). Ce point n'est pas neutre, à deux égards. Le premier concerne le risque de biais lié à l'expérience et aux croyances dont il peut être porteur et dont il s'est avéré nécessaire de se garder. Le second point, en revanche, a contribué à rendre cette étude possible et, nous l'espérons, pertinente, dans la mesure où elle a permis, en plus du regard de l'*insider*, de bénéficier de celui du manager.

Trois faits, ont émergé assez tôt de nos observations et ont constitué pour nous une surprise. Ils sont importants au regard du processus d'autonomisation, à deux titres. D'abord par ce qu'ils démontrent que le processus avait été enclenché avant la « mise en place du télétravail » qui en est un événement, mais pas le déclencheur. Ensuite parce qu'ils éclairent les marges de manœuvre réelles dont les collaborateurs disposaient déjà ainsi que les éléments qui leur ont permis de se saisir des espaces de libertés nouveaux, dégagés par la déspatialisation.

- Les employés du bureau, dans ces trois établissements ont des niveaux d'études plus élevés que ce à quoi nous nous attendions. Une proportion importante d'entre eux, en particulier chez les plus jeunes est titulaire d'un Master.
- Ce fait semble congruent sinon explicatif d'une autre observation quant au niveau d'autonomie des collaborateurs. Bien que les interactions avec leurs managers et leurs collègues fassent partie intégrante de leurs habitudes de travail, ils sont généralement très autonomes dans leurs tâches. Ils ont parfois besoin d'aide ou de conseils, mais aucun ne se trouvait cantonné dans un rôle de simple exécutant.
- Enfin, le management ne contrôle que très peu les tâches et l'activité est évaluée par le contrôle des résultats, ou plus précisément, comme cela nous a été dit à plusieurs reprises, les défaillances seraient naturellement visibles au bout du compte. Le degré de prescription, bien que variable, est généralement assez faible et le type de GRH qui apparaît comme dominant est individualisant.

De manière peut-être plus spécifiquement liée à notre problématique portant sur l'apprentissage du télétravail, et moins évidente au premier regard, nous pouvons mettre en avant les trois points suivants :

- Les résultats montrent que l'apprentissage du télétravail, la montée en compétence des acteurs, repose sur une perception positive du fait de télétravailler. Cette perception se fonde sur un nuage de facteurs personnels pour certains, extérieurs pour d'autres.
- Télétravailler suppose un cadre, posé par l'organisation, mais aussi et peut-être surtout les prérequis que forment un SEP fort, une distance psychologique réduite au sein de la dyade, et un niveau d'autonomie relativement avancé. Ses éléments permettent la mise en place de différentes formes de déspatialisation et plus spécifiquement du télétravail, dont la pratique favorisera leur développement. Le processus d'autonomisation est alimenté par des apprentissages rendus nécessaires et possibles par la déspatialisation.
- La notion de liminalités (Guimarães-Costa & Cunha, 2013) a émergé de nos observations comme constitutives d'événements du processus d'autonomisation, en congruence avec notre approche processuelle dite forte (Hussenot et al., 2019). L'autonomisation n'est donc pas un processus régulier et elle s'opère en fait par à-coups, à la faveur de liminalités qui poussent les individus à l'apprentissage, au développement de leurs capacités et à l'exploitation de boucles de rétroaction (Grasser & Noël, 2023) participant au processus d'autonomisation.

Notre thèse est organisée en trois parties. Nous consacrerons la première à la revue de littérature, portant sur le télétravail, la déspatialisation, l'apprentissage, l'autonomie, le cadre d'analyse des trois niveaux étudiés, le SEP, la distance dyadique et les configurations organisationnelles. Elle s'achèvera par la formulation des questions de recherche. La deuxième partie nous permettra de détailler la, ou plutôt les méthodologies utilisées lors de cette recherche. Après avoir posé le cadre épistémologique, nous décrirons les terrains et le protocole de recherche, entretiens semi-directifs, journaux de bord des participants, auto-ethnographie clandestine. Enfin, dans notre troisième partie nous présenterons nos résultats avant de terminer par la discussion.

Table des matières

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Remerciements | 5 |
| Résumé..... | 7 |
| <i>Learning to Telework: A Multi-Level Approach to the Learning and Autonomization Processes Driven by Despatialization</i> | 8 |
| Abstract | 8 |
| Introduction générale..... | 9 |
| Introduction de la première partie | 23 |
| Chapitre 1 Le télétravail, type de déspatialisation, spécificité et organisation : revue de littérature | 25 |
| Introduction du Chapitre 1 | 26 |
| .1 Le télétravail en tant que forme de déspatialisation | 28 |
| .1.1 Définition de la déspatialisation, au sein du modèle des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT)..... | 28 |
| .1.2 Définition du télétravail..... | 30 |
| .1.3 Etat des lieux de la diffusion du télétravail avant le confinement..... | 32 |
| .1.4 Les raisons d'une perception globalement positive du télétravail par les salariés..... | 33 |
| .1.5 Promotion du télétravail par les pouvoirs publics : raisons et moyens | 36 |
| .1.6 Les raisons d'une perception globalement positive du télétravail par les employeurs.... | 39 |
| .1.7 Contributions de la presse à la diffusion du télétravail dans la société | 47 |
| .2 Proposition de synthèse des éléments d'organisation visant à l'anticipation et à l'évitement d'une déspatialisation parfois toxique | 50 |
| .2.1 Les enjeux pour le management | 50 |
| .2.2 Les enjeux pour le collectif de travail..... | 59 |
| .2.3 Les éléments intervenant dans la perception du télétravail par les individus..... | 72 |
| Conclusion du Chapitre 1 | 84 |
| Chapitre 2 : L'autonomie | 87 |
| Introduction du Chapitre 2 | 88 |
| .1 Recensement des savoir-faire nécessaires à l'apprentissage de l'autonomie en télétravail ou rendus possibles par lui..... | 90 |
| .1.1 Apprendre à se gouverner soi-même..... | 90 |
| .1.2 L'auto-management en télétravail..... | 91 |
| .1.3 Le rôle de l'autodiscipline dans le maintien de la distinction entre travail et hors travail | 92 |
| .1.4 Le rôle du Sentiment d'Efficacité Personnelle dans le processus d'autonomisation..... | 93 |

| | | |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| .2 | L'autonomie, en tant que processus continu d'autonomisation | 98 |
| .2.1 | Le processus d'autonomisation..... | 98 |
| .2.2 | Le processus d'autonomisation par et en télétravail | 100 |
| .2.3 | Le rôle des capacités dans le processus d'apprentissage de l'autonomie..... | 103 |
| .3 | Contributions de l'organisation à l'apprentissage de l'autonomie | 110 |
| .3.1 | Le processus d'autonomisation en tant qu'apprentissage organisationnel | 111 |
| .3.2 | L'organisation apprenante en tant que condition de l'apprentissage de l'autonomie des collaborateurs lors de la mise en place du télétravail..... | 117 |
| .3.3 | L'apprentissage du télétravail au niveau de la relation dyadique, manager-managé | 120 |
| | Conclusion du chapitre 2 | 124 |
| | Chapitre 3 Présentation du projet et des questions de recherche..... | 127 |
| | Introduction du chapitre 3 | 128 |
| .1 | Description du projet de recherche initial et des adaptations rendues nécessaires par l'évolution du contexte | 128 |
| .1.1 | Présentation du projet de recherche initial | 128 |
| .1.2 | Valeur des données collectées lors des confinements | 130 |
| .1.3 | Principales conséquences du confinement pour notre étude. | 133 |
| .2 | Les questions de recherche..... | 138 |
| .2.1 | Comment apprend-on à télétravailler ?..... | 138 |
| .2.2 | Des interstices inhérents au télétravail propices à l'observation des effets des libertés issues de la déspatialisation sur les apprentissages et sur le processus d'autonomisation | 141 |
| | Conclusion du chapitre 3 | 146 |
| | Conclusion de la première partie | 147 |
| | Deuxième partie : Présentation d'une méthodologie comprehensive et variée | 149 |
| | Introduction de la deuxième partie..... | 151 |
| | Chapitre 4 : Définition du cadre épistémologique | 153 |
| | Introduction du chapitre 4 | 154 |
| .1 | Evaluation des paradigmes susceptibles de constituer notre cadre épistémologique..... | 155 |
| .1.1 | Existe-t-il un réel indépendant de l'observation humaine ? | 155 |
| .1.2 | Les limites de l'objectivité du chercheur..... | 155 |
| .1.3 | Richesses et limites des études scientifiques..... | 156 |
| .2 | Le cadre épistémologique retenu : le paradigme constructiviste pragmatique | 156 |
| .2.1 | Le choix du paradigme constructiviste pragmatique comme résultante d'une manière de voir le monde..... | 156 |
| .2.2 | Discussion sur les paradigmes constructivistes proches | 157 |
| .2.3 | Posture retenue pour notre étude | 158 |
| | Conclusion du Chapitre 4 | 159 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Chapitre 5 : Présentation et comparaisons trois des terrains..... | 161 |
| Introduction du chapitre 5 | 162 |
| .1 Des établissements de tailles et de statuts différents | 162 |
| .1.1 Prise en compte des différences de taille entre ces établissements | 162 |
| .1.2 Influence des différences statutaires sur le management des équipes..... | 163 |
| .1.3 Comparaison des activités entre les trois terrains | 164 |
| .2 Les similarités entre les terrains..... | 166 |
| .2.1 Description des terrains : trois établissements d’enseignement supérieur | 166 |
| .2.2 Homogénéité en termes d’enjeux et de tâches entre ces trois établissements..... | 168 |
| .3 Analyse de la position du chercheur au regard de ces terrains | 178 |
| .3.1 Première position occupée par le chercheur : doctorant et chargé de TD à l’IAE..... | 179 |
| .3.2 Deuxième position occupée par le chercheur : directeur des formations professionnelles et en alternance à l’ICO | 179 |
| .3.3 Troisième position du chercheur : responsable du pôle réussite étudiante, puis Directeur des études à l’Efrei | 180 |
| .3.4 Précautions face aux risques de biais induits par la position du chercheur et conséquences | 180 |
| Conclusion du chapitre 5..... | 182 |
| Chapitre 6 : Présentation du protocole de recherche | 183 |
| Introduction du chapitre 6 | 184 |
| .1 Les entretiens semi-directifs à l’IAE | 185 |
| .1.1 Approche longitudinale, à l’IAE de Paris, d’avril à juillet 2019..... | 185 |
| .1.2 Les raisons du choix de conduire des entretiens semi-directifs..... | 186 |
| .1.3 Chronologie et spécificités des entretiens de la première période (2019)..... | 188 |
| .1.4 Poursuite des entretiens semi-directifs pendant le confinement, à l’IAE..... | 192 |
| .1.5 Journal de bord des participants volontaires (IAE, pendant le 1er confinement) | 194 |
| .2 Observation clandestine : (ICO) du 16 mars 2020 au 24 juillet 2020..... | 195 |
| .2.1 Description de l’opportunité d’observation et de ses contraintes | 195 |
| .2.2 Recueil de données par auto-ethnographie..... | 196 |
| .2.3 Spécificité et précautions liées au caractère clandestin de l’observation | 199 |
| .2.4 Forme choisie pour le recueil des données auto-ethnographiques : le journal de bord quotidien | 202 |
| .3 Observation participante à l’Efrei et entretiens semi-directifs à l’Efrei et l’IAE, lors de la troisième période, à partir du 17 août 2020 | 206 |
| .3.1 Observation participante : Efrei , à partir du 17 août 2020 | 206 |
| .3.2 Les conditions de l’observation à l’Efrei lors de la troisième période | 207 |
| Conclusion du chapitre 6..... | 213 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Conclusion de la deuxième partie | 215 |
| Troisième partie : Présentation des résultats des résultats et discussion | 217 |
| Introduction de la troisième partie | 218 |
| Chapitre 7 : Etude empirique | 219 |
| Introduction du chapitre 7 | 220 |
| .1 Un traitement du matériau par codage multithématique | 220 |
| .1.1 Les raisons du choix du codage multithématique | 220 |
| .1.2 Déclinaison du codage multithématique pour notre étude..... | 221 |
| .2 Présentation des résultats : l'apprentissage du télétravail..... | 228 |
| .2.1 L'apprentissage du télétravail par l'individu | 228 |
| .2.2 L'apprentissage du télétravail par l'équipe et la dyade | 245 |
| .2.3 L'apprentissage du télétravail par l'organisation | 260 |
| .3 La déspatialisation : un espace de libertés au service de l'autonomie ? Les résultats issus des trois périodes observées | 269 |
| .3.1 Les phases du processus d'autonomisation selon les périodes observées..... | 269 |
| .3.2 Le télétravail et l'autonomie de l'individu..... | 274 |
| .3.3 Les effets du télétravail sur l'autonomie au sein de la dyade manager-managé | 281 |
| .3.4 Les effets de la déspatialisation sur l'autonomie au niveau organisationnel | 291 |
| Conclusion du chapitre 7..... | 302 |
| Chapitre 8 : Discussion..... | 303 |
| .1 Synthèse des résultats..... | 304 |
| .1.1 L'apprentissage du télétravail | 304 |
| .1.2 La déspatialisation : un espace de libertés au service de l'autonomie | 320 |
| .2 Discussion | 327 |
| .2.1 Mise en évidence des interactions entre apprentissage du télétravail et processus d'autonomisation | 327 |
| .2.2 La perception du télétravail, condition de l'apprentissage du télétravail | 329 |
| .2.3 Un processus d'autonomisation saccadé : des liminalités intrinsèques au télétravail et à la période couverte par cette étude | 331 |
| Conclusion générale | 335 |
| .1 Ouverture | 335 |
| .2 Limites | 336 |
| Bibliographie..... | 337 |
| Index des figures et des tableaux | 359 |
| Annexes | 361 |
| Annexe A : Curriculum Vitae du doctorant | 362 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Annexe B : Présentation de l'étude aux participants de l'IAE, jointe au mail envoyé par le service des ressources humaines | 365 |
| Annexe C : proposition d'étude sur le télétravail à Efrei | 366 |
| Annexe D : Mail de retour adressé à la direction à l'issue de mon étude | 367 |
| Annexe E Codage multithématique 1ère période..... | 369 |
| Annexe F Codage multithématique 2ème période : entretiens..... | 377 |
| Annexe G Codage multithématique 2ème période : journaux de bord..... | 381 |
| Annexe H Codage multithématique 2ème période : auto-ethnographie | 384 |
| Annexe I Codage multithématique 3ème période : auto-ethnographie..... | 387 |
| Annexe J Codage multithématique 3ème période : entretiens | 392 |

Première partie : Les termes de la problématique, télétravail, déspatialisation, apprentissage et processus d'autonomisation : revue de littérature

Introduction de la première partie

Si les mots « apprentissage », « autonomie » et « télétravail » appartiennent au vocabulaire commun, les concepts qu'ils recouvrent sont en réalité complexes pour les deux premiers et compliqués pour le troisième, qu'il nous faut inscrire dans le concept plus large et éclairant de la déspatialisation. Pour circonscrire notre problématique, il nous a semblé nécessaire de nous appuyer sur les littératures afférentes avant de préciser les questions qui ont guidé notre recherche.

Dans un premier chapitre, nous ferons une revue de la littérature sur le télétravail, en excluant les études trop liées à un contexte obsolète, afin d'essayer de donner la compréhension la plus précise possible de ce qu'est le télétravail. Il a été beaucoup étudié sous l'angle des avantages et des inconvénients perçus avant le confinement et même encore pendant et après celui-ci, tant il est vrai qu'il a permis d'exposer certaines de ses limites. Les questions que le télétravail pose aux organisations, aux managers et aux salariés se comprennent davantage lorsqu'on les inscrit dans le modèle plus large de la déspatialisation, que nous nous attacherons à décrire.

Si le télétravail, en tant que forme de déspatialisation, est le lieu de notre étude, ce à quoi nous nous intéresserons dans un premier temps est l'apprentissage qu'il nécessite et rend possible tout à la fois, puisque la première question que nous nous proposons d'étudier nous amène à nous demander comment on télétravaille et donc comment on apprend à télétravailler. L'autonomie est également au cœur du sujet, car elle sans doute un prérequis nécessaire à la pratique du télétravail, en raison du caractère déspatialisé de celui-ci, mais, dans un second mouvement, elle s'y développe, si tant est que les conditions soient réunies. Nous consacrerons le deuxième chapitre à définir ce que nous entendons par apprentissage en général, par processus d'autonomisation et par les interactions entre ces deux notions, en nous appuyant sur la littérature scientifique correspondante.

Notre propre travail a débuté en 2018, avant la crise sanitaire. Il s'est poursuivi pendant les deux confinements et au-delà. L'objet de notre étude a muté deux fois entre le début et la fin de nos observations, il s'agira donc, dans un troisième temps, d'explorer la nature et l'envergure de ces changements, ainsi que leurs impacts sur nos observations.

Ces trois étapes préalables nous permettront enfin d'explicitier les questions de recherches auxquelles cette étude tentera de répondre.

Chapitre 1 Le télétravail, type de déspatialisation, spécificité et organisation : revue de littérature

Plan du chapitre

Introduction du Chapitre 1

.1 Le télétravail en tant que forme de déspatialisation

.1.1 Définition de la déspatialisation, au sein du modèle des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT)

.1.2 Définition du télétravail

.1.3 Etat des lieux de la diffusion du télétravail avant le confinement

.1.4 Les raisons d'une perception globalement positive du télétravail par les salariés

.1.5 Promotion du télétravail par les pouvoirs publics : raisons et moyens

.1.6 Les raisons d'une perception globalement positive du télétravail par les employeurs

.1.7 Contributions de la presse à la diffusion du télétravail dans la société

.2 Proposition de synthèse des éléments d'organisation visant à l'anticipation et à l'évitement des effets toxiques du télétravail

.2.1 Les enjeux pour le management

.2.2 Les enjeux pour le collectif de travail

.2.3 Les éléments intervenant dans la perception du télétravail par les individus

Conclusion du Chapitre 1

Introduction du Chapitre 1

Le télétravail fait aujourd'hui partie du quotidien d'un nombre conséquent de travailleurs français. L'exercice de nombreuses professions n'est pas compatible, ou en tout cas pas encore, avec le télétravail, mais pour toutes les autres, le télétravail est une réalité, pratiquée plus ou moins régulièrement, désirée parfois ou subie dans certains cas. Ce déploiement ne s'est pas fait de manière linéaire, mais peut-être davantage par à-coups, au gré des progrès technologiques, de l'évolution des mœurs, des incitations des pouvoirs publics et de la crise sanitaire provoquée par le Covid-19. Ainsi, si la recherche portant sur le télétravail est ancienne et foisonnante, les conclusions auxquelles elle aboutit sont intimement liées à l'époque à laquelle elles ont été émises. Les travaux antérieurs à la généralisation de l'usage d'Internet, à la fin des années 90 en France (Haicault & d'Iribarne, 1998), presque une décennie plus tôt aux Etats-Unis (Pratt, 1984 ; Hughson & Goodman, 1986) observent des pratiques quotidiennes très différentes de celles prévalant au début du millénaire. Les emails remplaçaient les fax, les *chat*, les sites Internet et les forums facilitaient la circulation et l'accès à l'information. La poursuite de l'augmentation des capacités en termes de débit permet aujourd'hui un recours à la visio-conférence, sorte de synthèse entre l'entretien ou la réunion en présentiel et le coup de fil du XXe siècle. Les enjeux en termes de management, de communication interpersonnelle et de cohésion d'équipe, pour ne nommer que ceux-ci sont profondément transformés par l'apparition de la visio-conférence, qui a redonné la vue et, partant, l'accès au langage non verbal aux interlocuteurs télétravaillant ou interagissant avec des télétravailleurs. Enfin, les études réalisées pendant et tout juste après le confinement rendent compte d'une toute nouvelle réalité, celle d'un télétravail imposé, en temps de crise pandémique mondiale (Guilbert et al., 2022 ; Fana et al., 2020 ; D. Anderson & Kelliher, 2020), pour lequel il semble légitime de questionner la valeur des résultats, après le retour à une certaine forme de normalité. A l'inverse les études pré-Covid, bien que toujours utiles, doivent être lues avec prudence tant il est vrai que l'ampleur du télétravail de masse, pendant le confinement, a relativisé certains de leurs résultats.

Mais le télétravail s'inscrit dans un modèle plus large, celui de la déspatialisation, qui interroge les effets de l'éloignement, en fonction de leur typologie (physique ou psychologique), des travailleurs. Cette dimension intéresse particulièrement notre recherche puisqu'elle concerne aussi nos questions portant sur la manière dont on apprend à télétravailler que celles portant sur le processus d'autonomisation dont un avancement minimal est rendu nécessaire par la déspatialisation, qui, dans un second temps, le favorise.

En nous appuyant sur cette littérature abondante, nous nous attacherons à définir la déspatialisation et à essayer de cerner ses spécificités, dans la forme qui nous occupe ici, le télétravail. Puis, nous dresserons la liste des questions posées par le télétravail et des défis qu'il lance aux collaborateurs, à leurs managers et aux organisations qui les emploient. Cette liste nous permettra d'avancer dans la compréhension des enjeux d'apprentissage, c'est-à-dire de ce qu'il s'agit d'apprendre pour télétravailler, autant d'ailleurs que ce que l'on apprend en télétravaillant.

.1 Le télétravail en tant que forme de déspatialisation

.1.1 Définition de la déspatialisation, au sein du modèle des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT)

Le télétravail s'inscrit dans un contexte de déspatialisation du travail (Taskin, 2010a), aboutissant à l'apparition de Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) (Ajzen et al., 2015) (Taskin, 2017).

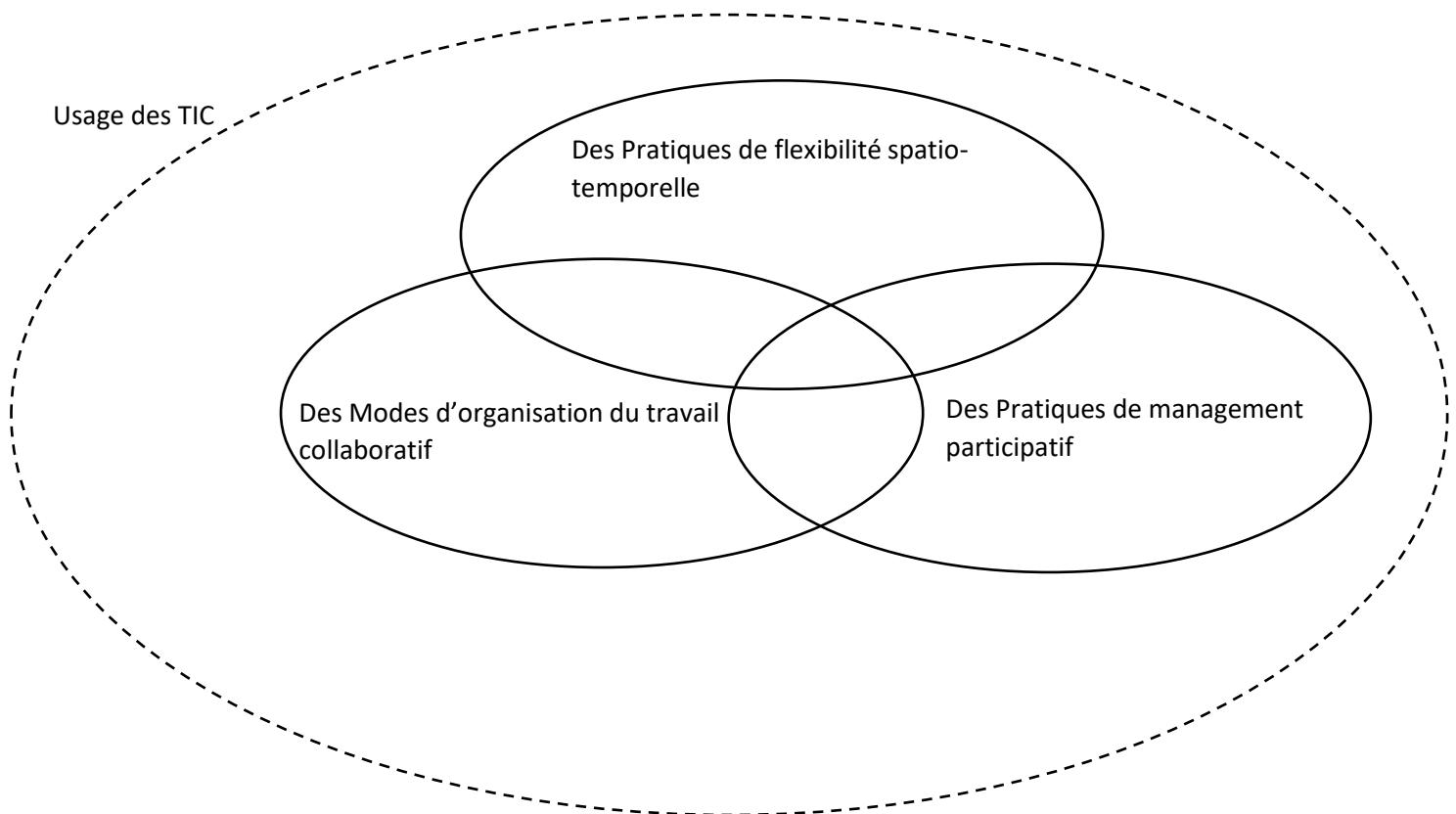
Les travaux de Laurent Taskin sur la déspatialisation et notamment la définition qu'il en fait, constituent l'une des bases de notre réflexion : « La déspatialisation fait référence à la perte d'une proximité physique et psychosociologique et désigne, en d'autres mots, les effets psychologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle » (2010a). Il s'agit surtout de s'intéresser aux conséquences de l'établissement de cette distance physique. La déspatialisation peut prendre diverses formes, comme celle d'équipes dispersées par exemple. Il n'est pas rare, dans certains groupes internationaux de voir des collaborateurs travailler quasi quotidiennement ensemble, bien que se trouvant physiquement sur différents continents et ne s'étant jamais rencontrés en chair et en os. Plus près de nous certaines entreprises nationales ont des services dispersés dans plusieurs villes de France. Bien que les individus n'appartiennent que rarement, dans ce cas, au même service et ne dépendent pas non plus du même responsable hiérarchique, ils sont amenés à travailler ensemble et à former une équipe implicite, partageant certains objectifs et œuvrant sous la responsabilité fonctionnelle des mêmes managers.

La déspatialisation, a plus tard été élargie encore à la notion de Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) (Taskin, 2017). Ces NFOT regroupent des formes d'organisation différentes et plus ou moins récentes, dont l'émergence est promue par la combinaisons de forces d'ordres différents, telles que mondialisation, individualisation, digitalisation, effacement des frontières organisationnelles, attentes des travailleurs en termes d'équilibre vie privée, vie professionnelle... (Ajzen et al., 2015). Une définition des NFOT est donnée par Taskin, qui établit le lien entre les conditions matérielles et spatiales nouvelles observées et leurs conséquences en termes de management : « mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail (en équipe, semi-autonomes, virtuelles, p.ex.) et de management (par projets, par objectifs et tournées vers le partage des connaissances, essentiellement) dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), et qui s'inscrit au cœur d'une vision particulière de l'entreprise » (Taskin, 2012). Cette définition est illustrée dans la figure (1) ci-dessous. Et cette « vision particulière de l'entreprise » est en rupture avec l'organisation

taylorienne du travail et sa façon de concevoir les rapports humains, professionnels, au sein des organisations. Trois dimensions constituent les NFOT :

- Des Pratiques de flexibilité spatio-temporelle, telles que le travail à domicile, les bureaux partagés, le flex desk/clean desk, le co-working, les télécentres ou les bureaux satellites, le télétravail mobile et, bien sûr, le télétravail à domicile, qu'il soit permanent, alterné ou occasionnel.
- Des Modes d'organisation du travail collaboratif regroupés en quatre familles : les équipes autonomes ou semi-autonomes, les équipes virtuelles, les *open spaces* et les organisations en réseau
- Des Pratiques de management participatif, déclinées en *knowledge management*, management par objectifs, management par projet, autonomie collaborative, management participatif, *total quality management* et *lean production*.

Figure (1) : Les trois dimensions constitutives (contenus) des NFOT (Ajzen et al., 2015)



Ces trois dimensions peuvent bien sûr se superposer, ainsi des équipes bénéficiant d'une possibilité de télétravail alterné, peuvent se trouver installées, lorsqu'elles sont sur site, en open-space et entrer dans le cadre d'un management par objectifs. Ce dernier point n'étant d'ailleurs pas une conséquence des deux premiers puisqu'il les précède souvent tous, ce qui éclaire autrement la relation entre ces dimensions, que l'on aurait pu à la première lecture imaginée être liées par une relation de cause à effet directe. En revanche, certaines pratiques de management semblent plus en adéquation avec les pratiques de flexibilité spatio-temporelle, elles les rendent possibles en minimisant les risques de perte de productivité. A contrario un management basé sur un contrôle de l'activité n'interdira pas le télétravail, mais pourra être la source d'effets négatifs, tels que souffrance au travail, augmentation du stress et donc, potentiellement, baisse de la productivité et démotivation. Les modes d'organisation du travail collaboratif peuvent être facilités par des pratiques managériales de type participatif, voire favorisées par la flexibilité spatio-temporelle, comme c'est le cas des équipes virtuelles, par exemple, qui peuvent réunir des collaborateurs installés dans des régions ou même sur des continents différents.

Le télétravail, sous toutes ses formes, s'inscrit dans la thématique plus large de l'organisation des lieux de travail et de l'incidence que celle-ci a sur les collaborateurs, les managers, leurs relations, leurs interactions et l'organisation du travail. Etant entendu que l'organisation des lieux de travail découle également, au moins en partie du type de management et de l'organisation du travail voulus par spécifiquement par l'entreprise. Les enjeux en matière de management seront ainsi différents en fonction de la forme de travail déspatialisé. (Taskin, 2012)

.1.2 Définition du télétravail

Si les NFOT ont des caractéristiques communes qui permettent de les identifier en tant que tel, elles sont aussi suffisamment différentes pour qu'il soit utile de les étudier séparément. Notre recherche porte spécifiquement sur l'une des formes de déspatialisation, le télétravail, nous consacrerons les paragraphes suivants à comprendre les différentes dimensions du télétravail en lui-même. La notion même était bien implantée avant 2020, avant le premier confinement, et qui se trouvait déjà au centre de l'actualité. Il s'agit en fait d'un concept très ancien dans son acception littérale, qui signifie travail à distance. Il désigne alors l'activité rémunérée que des travailleurs exercent en dehors des locaux de l'entreprise. Les ouvrières qui faisaient des gants chez elles pour le compte des manufactures à Millau télétravaillaient déjà, en ce sens qu'elles exécutaient une tâche pour laquelle elles étaient payées par une organisation, qui exerçait sur elles un pouvoir de contrôle, bien que

très loin d'une supervision directe. En 1934 déjà 75% du travail des femmes et 50% de celui des hommes s'exerçaient à domicile (Courrier, 1934). Ce travail était en fait une tradition séculaire, la lenteur des modes de transport excluant les allers-retours quotidiens que nous effectuons aujourd'hui. Ces formes de travail à domicile, très anciennes et plus proches du travail à façon, ne sont pas celles qui nous occuperont ici et ne répondent plus à la définition du télétravail admise aujourd'hui qui peut être résumée ainsi : « Travail à distance utilisant les technologies de l'information et de la télécommunication » (Franck & Gilbert, 2007). Même en incluant le truchement d'outils de télécommunication, on relève des exemples de télétravail plus anciens qu'on l'imagine souvent. Ainsi Eric Brunelle (2010) relate le cas du président de la Boston Bank qui, dès 1877, avait fait installer une ligne téléphonique entre la banque et son domicile afin de pouvoir travailler de chez lui.

Cet aménagement faisait de lui l'un des tout premiers télétravailleurs au sens moderne traduit par la formule succincte déjà citée, qui d'ailleurs se retrouve dans les textes de référence, en Europe. Le mot télétravail, en lui-même, apparaît en France vers la fin des années soixante-dix, pour décrire des expériences organisationnelles de la Direction Générale des Télécommunications. Une secrétaire de l'agence de Rennes travaille depuis chez elle, à Saint-Brieuc, cinq employés de celle de Cannes exercent à leur domicile, au Cannet et à Grasse, par exemple. Si les moyens en termes d'outils sont modestes au regard de ce dont nous disposons aujourd'hui, ils impliquent tout de même les technologies de communication modernes, pour l'époque, à savoir la télécopie et le téléphone. (Franck & Gilbert, 2007) Les auteurs français se réfèrent à la définition de l'Accord interprofessionnel du 19 juillet 2005 ou à celle de l'Accord-cadre européen de 2002 (Rey & Sitnikoff, 2006) qui est similaire et dont elle est très certainement l'émanation. Les auteurs belges (Taskin & Raone, 2014), (De Schamphelre & Martinez, 2006) se réfèrent également à l'accord de 2002, quant aux chercheurs américains (Dahlstrom, 2013), (Siha & Monroe, 2006) ou canadiens (Tremblay et al., 2006), leur définition du télétravail est identique. Nous retiendrons donc la définition du télétravail telle qu'elle figure dans l'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 : « Une forme d'organisation et/ou de réalisation de travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. ». On notera que nos TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) de la fin du XXe siècle ont été remplacées, dans cette définition comme elles tendent à l'être aussi ailleurs, par « technologies de l'information » perdant au passage toute référence à la communication en tant qu'échange interpersonnel, pour se focaliser sur l'échange de données impliqué par le mot « information ». « Technologie de l'information » est la traduction littérale de l'anglais « Information Technology », dont l'acronyme

« IT » se diffuse aujourd’hui partout. Dans les IT, la technologie prime, vient ensuite l’information, pensée essentiellement sous forme de flux de données. Quant à la communication, elle semble absente tant du vocable que des enjeux, elle n’est que sous-entendue. Cette absence dit sans doute quelque chose de l’évolution de nos sociétés et peut s’observer dans les organisations où de très nombreux employés se plaignent souvent du manque de communication alors même que les quantités d’informations à leur disposition et en circulation permanente n’ont jamais été aussi importantes. En ce qui concerne le télétravail, il convient de réintroduire la communication dans la définition, tant il est vrai qu’elle est, dans le contexte de cette étude, au moins aussi importante que la circulation de l’information. Nous retiendrons donc la citation suivante, pour caractériser le télétravail : « Une forme d’organisation et/ou de réalisation de travail, utilisant les technologies de l’information et de la communication, dans le cadre d’un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l’employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. »

.1.3 Etat des lieux de la diffusion du télétravail avant le confinement

Bien que le projecteur se soit trouvé naturellement braqué sur les employés n’ayant encore jamais pratiqué le télétravail au matin du 16 mars 2020, lors du démarrage du premier confinement, cela ne doit pas occulter le fait que dans nombreuses professions, on le pratiquait déjà bien avant.

Si le choc pétrolier de 1973 avait encouragé le développement du télétravail, afin de réaliser des économies de carburant, la pratique était restée plutôt confidentielle (Dambrin, 2004). C’est la démocratisation de l’accès aux technologies de l’information qui, avec la téléphonie d’abord, mais avec l’avènement d’un Internet fiable et rapide surtout, dans les années 90 en Europe et plus encore ces vingt dernières années, a permis à certaines professions de télétravailler assez tôt. Le télétravail s’est développé naturellement dans les organisations sous les effets conjoints du développement des TIC qui le rendait possible, on l’a vu, des transports urbains saturés et devenus contraignants, de la cherté des loyers des locaux professionnels, des aspirations des employés à une plus grande liberté d’organisation de leur temps... (Golden, 2009 ; Vacherand-Revel et al., 2014 ; Tremblay et al., 2006). Ces télétravailleurs avaient en commun des activités professionnelles aisément compatibles avec le travail à distance. Il s’agissait de travailleurs nomades, tels que des commerciaux, ou de professions intellectuelles supérieures très autonomes et n’ayant pas besoin d’un volume important d’échanges professionnels en présentiel avec leurs collègues ni avec les clients de l’organisation (Baruch & Nicholson, 1997 ; Golden, 2009).

Pour une frange encore très minoritaire de la population active, le télétravail était une réalité ancrée dans leur quotidien professionnel de longue date.

.1.4 Les raisons d'une perception globalement positive du télétravail par les salariés

Comme nous l'avons vu plus haut, les études sur le télétravail portaient essentiellement sur la question de savoir s'il convenait ou non d'en favoriser la diffusion et auprès de quelles populations. La perception du télétravail par les salariés nous importe car elle conditionnera en partie l'enthousiasme et donc l'énergie que les acteurs mettront à apprendre à télétravailler. Ainsi une perception positive disposera favorablement les employés vis-à-vis des adaptations de leur comportement qui seront nécessaires au développement des compétences et à l'augmentation de leur autonomie, que la déspatialisation portée par le télétravail implique. Il ne s'agit donc pas dans cette section de faire la promotion du télétravail, mais bien de recenser les raisons qui poussent les individus à en avoir une perception positive.

Les salariés dont les entreprises n'offraient pas la possibilité de télétravail souhaitaient, majoritairement selon les enquêtes, y avoir accès. Les sondages menés auprès des salariés montrent tous que les Français avaient pris goût au télétravail et souhaitaient continuer à en bénéficier, dès que le retour en présentiel a été possible (« *SONDAGE EXCLUSIF Les Français séduits par le télétravail* », 2020) et la tendance ne faiblit pas depuis (*[Sondage] - Une majorité des Français souhaite conserver le télétravail après la crise*, 2021). L'expérience d'un télétravail contraint, si elle a certainement contribué à faire relativiser l'envie de télétravail chez certains, ne semble pas avoir doucher l'enthousiasme général pour ce mode d'organisation du travail. Cette appétence, à dire vrai, est bien antérieure, on la retrouve aux origines de l'action publique en faveur de son déploiement. Dès septembre 2017, bien avant le premier confinement, le rapport au Président de la République, relatif à l'ordonnance n° 2017-1387 justifiait déjà la nécessité de faciliter et d'encourager le déploiement du télétravail en s'appuyant sur ce désir exprimé par les travailleurs : « Alors qu'il ne concerne que 17 % des salariés aujourd'hui, le télétravail est une aspiration de 61 % des Français, parmi les jeunes générations, ou les salariés qui y trouvent une façon de mieux concilier vie privée, vie familiale et vie professionnelle. » (Rapport au Président de la République relatif à l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, 2017).

La littérature scientifique avait identifié ce souhait des salariés comme l'une des causes de l'essor du télétravail, bien plus tôt. Ainsi on recensait dès 2006 les intérêts du télétravail que les salariés avaient déjà identifiés (Tremblay et al., 2006). Ces différentes raisons de vouloir travailler au moins en partie depuis son domicile se sont conjuguées à d'autres facteurs, notamment technologiques pour pousser

à l'adoption du télétravail. (Golden, 2009). Les organisations présentaient un visage contrasté, dans le monde d'avant le Covid 19, avec des collaborateurs désireux de se voir accorder quelques jours de télétravail et un management souvent plus réticent. (Taskin, 2021)

.1.4.1 Le télétravail est perçu comme une marque de confiance

Parmi les attraits du télétravail aux yeux des collaborateurs, il s'en trouve un peut-être plus symbolique que d'autres. Pour qu'un employeur accepte le déploiement de modalités de télétravail, il est nécessaire qu'il pense que ses collaborateurs vont, loin de son regard, continuer à travailler autant et aussi bien que lorsqu'ils sont au bureau. En d'autres mots, il faut donc qu'il leur fasse confiance. Et ce signal est parfaitement bien décodé par les employés, qui perçoivent donc l'acceptation du télétravail dans leur entreprise, et leur éligibilité à cette modalité d'organisation, comme une marque de confiance (Ruiller et al., 2017; Tissandier & Mariani-Rousset, 2019; Vacherand-Revel et al., 2014). Cette marque de confiance spontanément citées dans les études est traduite en signe de reconnaissance, propre à renforcer l'engagement des salariés. A l'inverse, le refus d'autoriser le télétravail ne manque pas d'être interprété comme une preuve de la défiance du management à leur égard, d'autant plus que ce refus s'accompagne souvent d'explication très explicites sur ce point.

La confiance ainsi perçue incite les collaborateurs à démontrer qu'ils en sont dignes et qu'ils sont à même de travailler efficacement et sans supervision directe quand ils sont à distance. Les exemples d'extension des horaires de travail, à la maison, abondent, par des employés désireux, en répondant à des mails tard le soir, par exemple, de prouver à leur manager qu'ils étaient bien au travail. Ils intériorisent la possibilité de télétravailler comme un cadeau, dont ils se sentent redevables. (Diard & Hachard, 2021), au moins, dans les temps qui suivent immédiatement la mise en place du télétravail. Mais l'augmentation de la durée de travail s'accompagne également d'une opportunité de gérer son organisation de travail davantage à sa convenance en jouant sur les horaires de travail autant que sur l'ordre dans lequel les tâches sont accomplies, et, ce faisant, de démontrer à son employeur, non seulement que la confiance témoignée n'était pas usurpée, mais aussi que le télétravailleur est plus autonome que son chef pouvait le penser. Il s'agit d'une possibilité de modifier positivement la perception du manager sur son collaborateur. Cette marque de confiance est donc récompensée par un collaborateur plus engagé, plus productif, davantage digne de confiance, en somme.

.1.4.2 Les salariés déclarent que le télétravail permet un gain de temps et un meilleur équilibre vie privée, vie professionnelle

Parmi les avantages les plus cités dans la littérature et perçus par les salariés, on trouve le gain de temps qu'ils vont pouvoir réaliser. Les journées pendant lesquelles les collaborateurs travaillent à domicile, ils n'ont pas besoin de se déplacer, ce qui, et singulièrement dans les grandes agglomérations, leur permet de réaliser un gain de temps important. (Vayre, 2019) Ce gain de temps qui est en partie investi dans la vie familiale, l'est également dans le travail lui-même. Ce phénomène qui s'observait déjà dans l'avant confinement s'est perpétué pendant et même depuis. (Taskin, 2021) Tout ou presque du temps « économisé » en restant à la maison est attribué au travail. Les habitudes des collaborateurs semblent en effet peu changer, ou ne pas changer du tout, en termes de lever le matin et de disponibilité le soir. Ils sont susceptibles de se mettre au travail à l'heure à laquelle ils sortent de chez eux lorsqu'ils se rendent au bureau et arrêtent leurs journées peu avant l'heure à laquelle ils seraient rentrés, voire plus tard dans certains cas.

L'amélioration de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est l'un des sujets les plus abordés lorsque l'on étudie le télétravail. (Siha & Monroe, 2006), souvent considérée sous l'angle positif, mais pas toujours. Golden pointe l'augmentation des injonctions paradoxales de la vie de famille et de celle du bureau comme l'une des causes de la demande croissante de télétravail chez les collaborateurs. Le télétravail seraient, pour eux, un moyen d'alléger ces tensions et de résorber des situations conflictuelles(2009). Il ne s'agit pas, ici, d'un enjeu lié au développement personnel, ou d'une quête visant à atteindre un équilibre idéal entre vie privée et vie professionnelle mais, plus prosaïquement, de résoudre ou d'atténuer des difficultés quotidiennes liées à la vie contemporaine, en particulier dans les grandes métropoles. Comment, par exemple, concilier les rôles de salariés dévoués et performants et ceux de parents attentifs et présents ? Ces problématiques sont rendues particulièrement prégnantes par l'action conjointe des difficultés croissantes de transport et la culture, qui se répand, du service au client et de la disponibilité qu'elle induit. Le télétravail permet ainsi d'être « au travail » sur une plage horaire plus étendue, grâce au temps de déplacement économisé, tout en étant présent auprès de ses enfants, à la sortie de l'école par exemple. Satisfaire ces deux impératifs contribue à réduire le stress des employés consciencieux (Golden, 2009) et des parents tiraillés entre des injonctions paradoxales.

La conciliation vie professionnelle-vie personnelle si elle inclut théoriquement les loisirs, les possibilités d'interactions sociales personnelles et toute activité personnelle, elle tend à se focaliser surtout sur la vie familiale et les responsabilités parentales en tête (Tremblay et al., 2006). La flexibilité dans les horaires de travail est induite par ce que les auteures appellent « travail

autonome », qui recouvre une réalité un peu plus large que le télétravail, tout en l’englobant. Cette flexibilité permet non seulement de se rendre disponible pour les enfants, mais également de s’acquitter de tâches domestiques en optimisant la durée. Ainsi, très prosaïquement pouvoir faire ses courses en dehors des plages de forte affluence, permet de les faire plus vite et d’alléger le temps qui est consacré et le stress que cela peut occasionner chez les individus. Au-delà du gain de temps, l’avantage se situe aussi dans la possibilité de moduler son emploi du temps afin d’y intégrer certaines contraintes de la vie privée. On observera que, dans le cas précis du télétravail, cette possibilité est parfois proscrite par les accords d’entreprise qui insistent sur le respect strict des heures de travail et par certains managers qui imposent que leurs collaborateurs à distance demeurent joignables et à proximité de leurs ordinateurs pendant les « heures de bureau »

.1.5 Promotion du télétravail par les pouvoirs publics : raisons et moyens

Mais les salariés n’étaient et ne sont pas les seuls à vouloir répandre le recours au télétravail. Pour des raisons ayant évolué au cours des ans, l’Etat a cherché, depuis longtemps, à pousser les entreprises à développer le télétravail. Après un bref rappel chronologique de ces raisons, nous décrirons les moyens législatifs et réglementaires utilisés

.1.5.1 Les raisons du soutien de l’Etat au déploiement du télétravail

La promotion du télétravail par les pouvoirs publics commence, dès les années 70, sur fonds de crise pétrolière notamment, il est alors envisagé comme une solution pour limiter les déplacements quotidiens et économiser de l’essence. Il est aussi pensé, à cette époque comme un remède à la désertification des campagnes (Rey & Sitnikoff, 2006) en y maintenant, ou plutôt en y implantant des emplois que l’on imaginait davantage citadins (Largier, 2001). Le rêve, hédoniste, de pouvoir saisir les opportunités professionnelles offertes par la ville tout en bénéficiant des avantages de la vie à la campagne, semblait ainsi promis aux heureux télétravailleurs. Ces deux intérêts, repeuplement des zones rurales et économies d’énergie, ont d’ailleurs refait surface récemment, pendant les mois qui ont suivi la fin du premier confinement, dans la presse si ce n’est dans les discours des pouvoirs publics. Certains maires de communes de tailles modestes en ont même fait un argument pour attirer les nouvelles installations. *Le courrier des maires* titrait ainsi en octobre 2021 : « Le télétravail, une voie de développement pour les territoires ruraux » (maires, 2021), incitant les édiles

à s'emparer de l'opportunité pour augmenter le nombre de leurs administrés et développer leur commune.

Les pouvoirs publics ont manifesté un regain d'intérêt pour le télétravail durant les années quatre-vingt-dix, l'exemple du rapport gouvernemental rendu par Thierry Breton, en 1993, est cité par les auteurs (Franck & Gilbert, 2007 ; Largier, 2001). La concomitance du développement de moyens de communication de plus en plus efficaces, de leur diffusion rapide dans les entreprises dans la seconde partie de la décennie et de l'augmentation de la congestion des grandes métropoles, a conduit à un regain d'intérêt des gouvernements européens pour le télétravail. En France, les grèves de 1995 ont très certainement constitué un point d'accélération de ce mouvement général. (Franck & Gilbert, 2007).

.1.5.2 Les textes législatifs encadrant la pratique du télétravail comme outils de promotion de ce dernier

Cette promotion du télétravail par les pouvoirs publics en France s'est faite conjointement dans plusieurs pays voisins, qui ont décliné des directives européennes. Dès 2002, un Accord cadre européen (*Le télétravail*, 2002) est signé visant, sans y parvenir tout à fait, à sécuriser les télétravailleurs et à délimiter, notamment, les frontières entre les sphères personnelle et professionnelle dans le cas du télétravail. (Rey & Sitnikoff, 2006). L'ANI (Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail, 2005), en France en reprendra largement les principes, comme ce sera le cas dans tous les pays membres de l'Union Européenne. Il sera entériné par la Loi Warsmann de 2012, qui fera entrer le télétravail dans le code du travail (*Télétravail*, 2021), sans apporter de notions qui n'auraient pas déjà été présentes dans l'ANI de 2005, mais réaffirmant la volonté gouvernementale de lever les freins afin d'en faciliter le déploiement. Protéger les télétravailleurs en précisant leurs droits revient également à rassurer les employeurs qui, grâce à ce cadre, n'avait plus à craindre les erreurs managériales éventuelles et leurs conséquences judiciaires.

En 2017, les Ordonnances Macron, donne une impulsion volontariste au télétravail, cette ambition est annoncée sans détours dès l'intitulé du 1^{er} chapitre du Titre III des ordonnances : « Chapitre Ier : Favoriser le recours au télétravail » (Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, 2017). Cet article (21) vient modifier les articles L. 1222-9 et suivants du Code du Travail de manière à assouplir les formalités administratives préalables à sa mise en place. Un accord d'entreprise, voire une simple charte, peuvent suffire et dans le cas où ni l'un, ni l'autre ne serait possible le texte indique que les parties prenantes

« formalisent leur accord par tout moyen. » Cette simplification facilitatrice se veut délibérément incitative pour les entreprises. Elle est renforcée par une obligation faite désormais aux employeurs de motiver leur refus dans le cas où ils viendraient à l’opposer à la demande d’un collaborateur « qui occupe un poste éligible à un mode d’organisation en télétravail (...) ». Sans imposer la mise en place du télétravail systématiquement partout où elle est possible, l’Ordonnance contraint les entreprises et invite les salariés à dialoguer sur ce thème.

L’enjeu n’est plus, à l’heure où nous écrivons ces lignes (janvier 2023), tellement de promouvoir le télétravail, car la période du premier confinement, avec les quelques mois de travail à la maison forcé, a largement démocratisé ce type d’organisation du travail. Il s’agit, pour les pouvoirs publics et les partenaires sociaux de prendre acte des difficultés surgies de la massification du télétravail et d’accompagner les entreprises, afin d’en gommer les effets négatifs déjà identifiés. Ainsi l’Accord National Interprofessionnel de 2020 vient compléter l’Ordonnance Macron. L’ANI (Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en oeuvre réussie du télétravail, 2020) et met notamment en garde contre un rythme de télétravail trop déséquilibré, dont les conséquences notamment psychologiques ont pu être observées entre mars et juin 2020. Le texte fait la part belle à la question du management des télétravailleurs accordant tout une partie (la quatrième) à « l’accompagnement des collaborateurs et des managers », descendant assez bas dans le niveau de détails et se positionnant clairement en faveur « d’un postulat fondamental, la relation de confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail – et deux aptitudes complémentaires – l’autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail. » Le rôle et les responsabilités des managers leur sont rappelés et des méthodes et des outils leur sont même conseillés : « la définition d’objectifs clairs peut faciliter le management à distance. ». Enfin, avant de détailler comment certaines situations particulières peuvent être prises en compte, le document insiste sur la nécessité de former les collaborateurs concernés, managers en tête et dresse même une liste des thèmes de formation à privilégier. Que les partenaires sociaux aient jugé nécessaire de s’immiscer à ce point dans les pratiques managériales est sans doute révélateur de l’ampleur des conflits et des souffrances qui leur ont été rapportés au sortir du confinement. La période était anxiogène et les conditions de télétravail, souvent improvisées dans l’urgence, loin d’être idéales, compliquant encore davantage la tâche des managers. Mais, mutatis mutandis, les signataires de l’accord semblent avoir détecté un risque significatif dans l’inadéquation entre le télétravail et certaines pratiques managériales encore observables.

.1.6 Les raisons d'une perception globalement positive du télétravail par les employeurs

Les employeurs rejoignent pouvoirs publics et employés dans leur plébiscite du télétravail. Ce point est important au regard de notre étude, car la perception que managers et employeurs ont du télétravail aura des effets importants sur les conditions de sa mise en place, sur les conditions d'apprentissage qui seront offertes aux télétravailleurs et sur la perception que les membres de l'organisation en auront. Ces effets permettront la construction d'un environnement favorable, capacitant, aux apprentissages nécessaires et consécutifs à la pratique du télétravail. L'engouement des entreprises pour le télétravail avait, on l'a rappelé, commencé très doucement en France, jusqu'aux Ordonnances Macron qui lui ont donné un premier élan significatif à partir de l'automne 2017.

Certains dirigeants, à l'instar de Franck Le Tendre, directeur général de Dropbox en France, prédisaient même, dans les colonnes du Figaro, la fin de la présence physique en entreprise pour 2025 (*Éditorial*, 2017). Sans aller forcément jusque-là, certaines entreprises ont pris en compte le fait que leurs collaborateurs ne seraient plus tous présents en même temps, ce qui les amenait à en faire un critère, notamment, dans la conception de leurs nouveaux espaces de bureaux en allant même jusqu'à prévoir moins de postes de travail qu'elles n'avaient de collaborateurs, tenant ainsi compte des différentes causes les amenant à s'absenter, télétravail en tête. On retrouve cette anticipation dans les locaux récents, dont l'organisation est parfois décrite par le terme « *flex office* », chez Engie (« Cantine d'entreprises, négociation salaire et bonheur au travail », 2017), par exemple.

.1.6.1 Le télétravail est-il une mode managériale ?

L'accélération contrainte du déploiement du télétravail lors du premier confinement et la multiplication des accords entérinant son maintien par la suite, attestent de son adoption dans les organisations. Les avantages perçus tant par les salariés, que nous avons décrits plus haut, que par les employeurs, que nous développerons dans les paragraphes suivants, permettent d'expliquer sans mal son succès. Mais peut-être pouvons-nous y voir, de surcroît, la manifestation de ce que Abrahamson appelle une mode managériale. (1996). Celle-ci, à la différence des modes esthétiques, doit sembler tout à la fois rationnelle et progressiste. Les arguments en faveur du télétravail sont, ou à tout le moins, semblent rationnels et il est certainement présenté comme un progrès. Le télétravail s'impose comme une norme, en termes de « technique managériale » à laquelle les managers se

conformement. Tout ceci suffit-il à faire du télétravail une mode managériale, susceptible, donc d'être remise en question ?

Il en va du télétravail comme de l'open-space, qui préexistaient la mode qui les a fait adopter dans de nombreuses entreprises. Le caractère délibéré peut certainement être discuté dans le cas du télétravail, sauf si l'on tient compte de la volonté étatique, que nous avons soulignée plus haut et de la pression de la crise sanitaire. Paradoxalement, peut-être, les créateurs de mode, suivent aussi le contexte, ou plutôt, se saisissent des opportunités que celui-ci leur fournit. Ainsi, la mise en place du télétravail partout lors du premier confinement si elle n'a pas été le produit d'une mode managériale, mais bien imposée par le contexte, a engendré une activité fébrile du côté des créateurs, consultants et médias en tête, bientôt suivis par les autres catégories de concepteurs, chercheurs et gourous. Le télétravail ne constituait donc pas une mode à lui seul, en tant que technique managériale, mais la manière de l'organiser, certainement.

L'intérêt perçu par les employeurs pour le télétravail est donc, au moins en partie dû à une mode managériale, et surtout, celle-ci influence directement les manières de le mettre en place et de l'organiser. L'effet de mode est alimenté par un contexte amenant un nombre considérable de managers à se être confrontés, quasiment au même moment à cet objet nouveau et donc à rechercher des réponses aux mêmes questions, créant un effet d'opportunité pour les consultants (Schütz & Noûs, 2021), les gourous et tous les créateurs de mode.

.1.6.2 Les raisons de l'intérêt des employeurs pour le télétravail

Ce phénomène, aussi riche d'enseignement soit-il, ne doit pas masquer les avantages que les employeurs trouvent au Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) en général et au télétravail en particulier.

Dans leurs travaux sur les NFOT Ajzen *et al* (2015) ont établi la liste des motivations présidant à leur déploiement dans les organisations. Ils en proposent une classification selon quatre ordres (voir *Tableau 1*), qui permet de mieux comprendre la variété des combinaisons que l'on peut rencontrer dans les organisations. Il se peut que toutes ces motivations soient réunies en même temps, mais souvent à des degrés divers, l'une des quatre primant parfois sur toutes les autres. A l'inverse on observe des cas dans lesquels il est difficile de ne pas soupçonner que les motivations affichées, sans être tout à fait absentes, ne sont pas nécessairement les plus prégnantes. Il peut être en effet tentant de flatter l'image d'une organisation en présentant la mise en place d'une organisation

moderne, innovante, d'une NFOT, donc, comme la conséquence de motivations d'ordre social et/ou environnemental, alors qu'elle a été décidée, pour des raisons avant tout économiques, par exemple, en raison de la cherté de l'immobilier de bureau.

Figure (2) : Les quatre motivations principales justifiant le développement des NFOT (Ajzen et al., 2015)

| Mots-clés | Définition | Motivation |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Productivité, rentabilité, efficacité organisationnelle, rationalisation des coûts, optimisation, efficience, profit, compétitivité, etc. | La motivation est qualifiée d'économique lorsque les pratiques associées au NFOT sont implémentées par les gestionnaires dans une visée de maximisation du profit et de la performance organisationnelle | Economique |
| Flexibilité, rétention, absentéisme, structure organisationnelle, synergies, réactivité, etc. | Ce type de motivation est avant tout de nature opérationnelle et instrumentale. Il s'agit d'implémenter une pratique afin de réduire les freins ou obstacles potentiels à une organisation efficiente du travail. | Organisationnelle |
| Equilibre vie privée-vie professionnelle, satisfaction, bien-être, collaboration, autonomie, responsabilisation, <i>empowerment</i> , créativité, etc. | Il s'agit de considérer et de valoriser l'humain au travail, de l'émanciper, de mettre en place une organisation du travail collaborative et participative ainsi que d'accorder d'avantage d'autonomie et de responsabilisation au travailleur | Sociale |
| Environnement, CO2, pollution, trajets, empreinte écologique... | Lorsque l'organisation s'inscrit dans une approche respectueuse de l'environnement, nous qualifions cette motivation de recherche d'efficacité environnementale. L'objectif principal étant de réduire l'empreinte écologique de l'organisation et d'optimiser un impact sociétal positif | Environnementale |

Au nombre de ces motivations, les avantages les plus souvent cités par les employeurs sont l'accroissement de la productivité, la diminution des coûts imputables à l'immobilier de bureau, la fidélisation du personnel, l'amélioration de l'image de l'entreprise et la baisse de l'absentéisme. (Taskin, 2021). Nous nous étudierons chacun de ces cinq avantages perçus dans les lignes qui suivent.

.1.6.2.1 Une productivité perçue comme accrue par le télétravail

La productivité est un indicateur primordial de la gestion des entreprises et ce tout particulièrement dans les emplois tertiaires, plus souvent concernés sans doute, par le télétravail. Les études portant sur le télétravail avaient relevé que les employeurs constataient une augmentation de la productivité de leurs collaborateurs, pendant leurs journées en télétravail ce qui constituait parfois une surprise pour certains managers. Cette bonne surprise fut d'ailleurs répliquée par les dirigeants se trouvant confrontés au télétravail de leurs salariés pour la première fois lors du premier confinement, à tel point que de nombreux accords de télétravail furent ensuite rapidement conclus. Un individu bénéficiant d'une possibilité de télétravail pendulaire est globalement plus productif, y compris les jours où il n'est pas en télétravail (Vayre, 2019). Comme il a la possibilité d'accomplir certaines tâches domestiques ou personnelles lors de ses journées de télétravail, puisqu'il économise les temps de transport, le collaborateur aura l'esprit davantage libéré, ce qui lui permettra en retour une meilleure concentration et, partant, une productivité accrue (Sardeshmukh et al., 2012), (Golden, 2009), (Tremblay et al., 2006). De plus les télétravailleurs déclarent être moins souvent interrompus par les sollicitations de leurs collègues (Rey & Sitnikoff, 2006) ce qui contribue à leur plus grande productivité. Cette productivité ainsi accrue s'accompagne d'une augmentation de la qualité du travail, découlant elle aussi de ces moins nombreuses interruptions, comme le précisent Vayre et al. (2019)

On observe également une augmentation du temps de travail quotidien (Vayre, 2019) ce qui, conjugué à une productivité horaire plus importante, contribue à la perception positive que certains employeurs ont du télétravail. Bien avant les premiers confinements, certains syndicalistes et des juristes s'inquiétaient déjà de ce que le télétravail pourrait conduire à une augmentation du temps de travail insidieuse et à une invasion de la sphère privée par celle du travail. (Rey & Sitnikoff, 2006) Cet allongement du temps de travail a plusieurs causes identifiées. Les télétravailleurs confessent s'être laissé prendre par leur activité professionnelle, vérifiant leurs mails dans la soirée, ou continuant à travailler sans s'apercevoir de l'heure tardive. Ils intègrent également dans leur journée de travail le temps de transport économisé (Siha & Monroe, 2006), ou, tout au moins une partie de celui-ci. Cela ne semble pas être fait de manière tout à fait consciente, mais plutôt selon une logique

inverse qui figerait le temps libre et ferait varier le temps de travail au bureau ou en télétravail autour de celui-ci.

[.1.6.2.2 Le télétravail permet aux entreprises des économies en termes de loyer](#)

La productivité des collaborateurs se trouve donc augmentée par la pratique du télétravail, mais cette dernière peut également avoir une incidence sur les coûts supportés par l'entreprise, en termes d'immobilier de bureau. La configuration en *open-space* a des causes qu'il faut souvent aller chercher dans le manque d'espace, qui peut également être l'un des déclencheurs de la possibilité de télétravailler. Ainsi, confronté à une équipe en expansion, un employeur pourrait trouver pertinent, d'un point de vue économique, d'organiser l'espace et le travail de manière à ne pas avoir à augmenter la taille des locaux. L'*open-space* permet d'installer plus de monde pour une même superficie que les bureaux individuels, puisqu'on y gagne, a minima, l'emprise au sol des murs. Ce bénéfice est encore renforcé si les collaborateurs, bénéficiant d'un accord de télétravail, ne sont jamais tous sur site en même temps et que l'on conclue un accord autorisant une forme de *flex-office* permettant de ne pas être obligé d'attribuer un bureau par collaborateur. L'*open-space*, dont les employés sont nombreux à se plaindre que ce soit en raison du bruit (Parizet, 2014) ou de causes d'ordre psychosociologique, parce qu'il entrave l'attachement et la personnalisation du lieu de travail, agit négativement sur la qualité que les employés perçoivent de leurs bureaux (Ajdukovic et al., 2014). Cette gêne acoustique et cette perception décevante renforcent, dans le même mouvement, l'attractivité du télétravail auprès des employés pour lesquels il constitue une opportunité d'échapper à l'inconfort de leur *open-space* (Taskin, 2021). Le télétravail ne constitue pas en lui-même une mesure de réduction des coûts, mais il contribue à rendre supportables et donc possible les configurations en *flex-office* évolution naturelle des *open-spaces*, qui, elles, sont génératrice de réduction de superficie de bureau et, en conséquence, de coûts immobiliers (Butin, 2022).

[.1.6.3 Le télétravail est utilisé comme un argument d'attractivité de la marque employeur](#)

Le troisième avantage au télétravail, parmi ceux qui sont les plus régulièrement cités par les employeurs, est son incidence sur l'acquisition et la rétention des talents. Il s'agit là d'un axe devenu stratégique dans de nombreux domaines de l'industrie de la connaissance, tout particulièrement. La fidélisation des collaborateurs de talent et l'attractivité de la marque employeur passent désormais souvent par le fait d'offrir des possibilités de télétravail (Ollivier, 2017). Dans certains métiers et de

surcroît lorsqu'ils connaissent des pénuries de main d'œuvre, il est mis en avant sur les annonces de recrutement. Ce phénomène, présent depuis quelques années déjà (Gailly & Vanhee, 2012 ; Illegems et al., 2001), a pris une ampleur toute nouvelle après le premier confinement. Certains collaborateurs avaient en effet pris goût au télétravail, voire avaient déménagé à la campagne ou, à tout le moins avaient organisé leur vie en tenant compte de cette possibilité. Pour attirer ces personnes ou pour être en mesure de les retenir, le télétravail est mis en avant par les employeurs. Par tous les avantages, en termes de liberté d'organisation, d'autonomie, de meilleur équilibre vie familiale/vie professionnelle et de satisfaction au travail, qu'il offre, le télétravail réduit les intentions de départ des employés qui sont réticents à l'idée de devoir peut-être y renoncer en rejoignant une autre organisation (Golden, 2006). Les études scientifiques post Covid sur le sujet, sont encore à venir, mais si l'exigence d'accéder à des journées de télétravail ne concerne probablement pas tout le monde, elle constitue certainement un critère discriminant pour certains employés.

.1.6.3.1 Le télétravail constitue un enjeu d'image pour l'organisation

Vient ensuite l'un des facteurs de cette attractivité, l'incidence de la mise en place du télétravail sur l'image de l'organisation. Probablement parce qu'il était associé à un phénomène nouveau, requérant l'usage des technologies de l'information, la possibilité de télétravailler dans une entreprise était associée à une image positive et moderne de l'organisation elle-même, par les collaborateurs. (Taskin, 2021), mais aussi par les directeurs des ressources humaines. (Illegems et al., 2001). Ce point influence le précédent, tant il est vrai qu'une organisation jouissant d'une image valorisante attirera et retiendra plus facilement les talents. L'image de l'entreprise ne se réduisant bien sûr par à la seule marque employeur, cette preuve de modernité rejaillissait sur l'image que les clients eux-mêmes pouvaient en avoir. Si cette incidence positive du télétravail sur l'image existait déjà avant le Covid, elle s'est renforcée, mais dans une version négative depuis la fin du confinement. Là où la possibilité de télétravailler était une preuve de modernité, elle s'est imposée aujourd'hui en tant que norme et son absence est même devenue synonyme d'archaïsme et de rigidité. On espérait améliorer l'image perçue de son entreprise, lorsqu'on signait un accord de télétravail, entre autres avantages, avant 2020, on oserait difficilement l'interdire aujourd'hui de peur de la détériorer. Quelques exemples, dont un emblématique et très récent, de remise en question des possibilités de télétravail viennent cependant à l'esprit. Ils mériteraient d'être observés afin d'en mesurer l'incidence dans le temps, mais ils sont loin de constituer une tendance de fond (Wingard, 2022) et pourraient même, à court terme au moins, nuire à la réputation des entreprises qui cherchent à se détourner du télétravail. (Hamilton, 2022). On comprend donc que le télétravail a pris une place

conséquence dans l'image que renvoie ou souhaite renvoyer l'entreprise et que sa contribution à la « marque employeur » est certaine.

.1.6.3.2 Les employeurs considèrent que le télétravail contribue à juguler l'absentéisme

Le cinquième avantage que les employeurs trouvent au télétravail est peut-être plus inattendu, il s'agit de son incidence positive sur la baisse de l'absentéisme. L'absentéisme concerne, en France un salarié sur quatre, mais le phénomène peut être décomposé en quatre types d'absentéismes distincts, relevant tous de l'arrêt de travail. En fonction de leur fréquence et de leur durée on distinguera ainsi :

- L'absentéisme ponctuel, court et peu fréquent
- L'absentéisme médical, peu fréquent, mais plus long
- L'absentéisme attitudinal, court, mais fréquent
- L'absentéisme cumulatif, long et fréquent

Les causes de ses arrêts de travail, sont parfois à chercher dans une attitude de retrait, dans le cas de l'absentéisme attitudinal, mais ce phénomène ne représente que 7,3% de l'absentéisme total et peut être lié à des questions de mal-être au travail dans certains cas. Pour le reste les causes sont donc bien médicales et particulièrement et des causes de santé au travail. (Bouville, 2011)

A ces formes d'absentéismes justifiés par un arrêt de travail doivent s'ajouter les absences pour garde d'enfants malades, dont le nombre varie en fonction de la générosité des employeurs et toutes les autres raisons d'absences qui empêchent de se rendre au bureau et contraignent à prendre des jours de congé ou des RTT, mais qui ne seraient pas incompatibles avec la poursuite du travail, si celui-ci pouvait se faire à domicile : (absence de la maitresse du petit dernier, panne de véhicule, chaussée enneigée, passage d'un artisan...) On ajoutera à cette liste, non exhaustive valable de tout temps, les fameux « cas contact » et les « Covid + asymptomatiques » contemporains.

Le télétravail contient intrinsèquement des solutions pour réduire la fréquence des absences, médicales ou non, puisqu'il permet de travailler depuis son domicile. Dans tous les cas que nous avons cités plus haut, dans lesquels les collaborateurs sont en bonne santé, mais empêchés de venir au bureau, le télétravail peut se substituer à une absence pure et simple et permettre la poursuite de l'activité professionnelle. Cette substitution dans l'urgence n'est possible que dans le cadre d'un télétravail régulier et dont la mise en œuvre est préexistante, afin que les outils et les moyens matériels soient disponibles et que les méthodes de travail et de communication soient connues.

Quand les collaborateurs sont véritablement souffrants, le télétravail n'est pas autorisé, sauf si l'arrêt de travail le mentionne explicitement. Un collaborateur ayant une entorse à la cheville se verra peut-être dans l'incapacité de conduire et de rejoindre son poste de travail, alors qu'il serait tout à fait à même et parfois désireux de travailler depuis chez lui. Ces dispositions nouvelles ont donc du sens, bien qu'elles contiennent en germes des possibilités de dérives. Les pressions plus ou moins implicites, exercées sur des employés, ou des cadres afin qu'ils se rendent au travail, bien que malades au nom de telle ou telle urgences, existaient déjà, mais trouvent une forme d'acceptabilité relative grâce au télétravail. L'effort exigé et consenti semblant moindre, il est plus difficile de refuser de finir un projet urgent, par exemple, même si l'on est malade, et peut-être moins délicat de le demander de la part du manager.

On voit bien le potentiel en termes de réduction des absences, qui alimente l'intérêt des employeurs pour le télétravail.

Les employeurs voient donc généralement des avantages très concrets à la mise en place du télétravail dans leurs entreprises, d'autant qu'ils y sont incités par leurs collaborateurs, les pouvoirs publics et la mode. Sans surprise et conformément à la mécanique de la mode managériale d'ailleurs, la presse grand public s'est, à son tour, emparée de la thématique du télétravail.

[.1.7 Contributions de la presse à la diffusion du télétravail dans la société](#)

Le contexte social, que la presse rapporte et entretient, participe au contexte dans lequel les acteurs pratiquent le télétravail et réalisent les apprentissages qu'il rend nécessaires et à ceux qu'il permet.

Les nouvelles formes d'organisations du travail sont ainsi omniprésentes dans la presse qu'elles fascinent par le modernisme qu'elles semblent porter. Télétravail, bureau virtuel, équipe virtuelle, travail distant et/ou nomade, *flexible workplace*, *flexible work*, *home office*, en français ou en anglais les expressions ne manquent pas pour décrire ces réalités du monde professionnel et, comme souvent, ces nouvelles formes de collaboration sont associées, confondues même parfois. Quoiqu'il en soit, le mouvement au sein des entreprises est d'ampleur suffisante pour se diffuser dans la société à travers tous les organes de presse généraliste, et ce depuis plusieurs années. Dès 2001, les chercheurs s'intéressant au télétravail relevaient sa forte présence parmi les thèmes traités par la presse grand public (Largier, 2001). Le Figaro.fr les évoquait à son tour dans un article de 2013 (*L'organisation du travail évolue grâce à Internet et aux réseaux sociaux*, 2013), par exemple. Les

chaînes de télévision (*Télématin Emploi - Le télétravail*, 2018) n'ont pas été en reste avant le premier confinement, pour décrire une réalité professionnelle qui allait concerner un nombre croissant de personnes à la faveur de la mise en place des Ordonnances Macron. Il s'agissait de faire découvrir cette forme d'organisation du travail qu'une majorité de gens n'avait alors jamais pratiquée en mettant l'accent sur les aspects pratiques, matériels et légaux. En 2018, dans la Fonction Publique, seuls 6.7% des agents télétravaillaient, alors que 85% des postes l'auraient permis. Ce pourcentage bien qu'encore marginal était pourtant en très nette hausse par rapport à l'année précédente (2.7%) (Combot, 2019). La hausse se constatait également dans le secteur privé, où il était déjà nettement plus pratiqué, passant de 25% en 2017 à 29% en 2018, selon une étude Ifop pour Malakoff Médéric Humanis, citée par *Les Echos* (2019). L'approche médiatique tenait donc plus de la présentation de l'émergence d'un phénomène de société que de l'analyse managériale.

Les sujets dans les journaux télévisés (*Le journal de 20h - Télétravail*, 2020) et les émissions (*Télétravail et famille*, 2020) portant sur ce sujet se sont bien sûr poursuivis pendant le premier confinement, illustrant un quotidien nouveau pour, cette fois, une part plus grande des travailleurs et mettant en exergue tant les difficultés que le télétravail a pu engendrer, sous la forme particulière et contrainte qu'il a prise à cette époque, que les avantages qu'il conserve.

Un nouveau media a commencé à s'intéresser massivement au télétravail, dès les premiers jours du confinement, renforçant la diffusion et la connaissance que la population générale en avait : Les réseaux sociaux. On vit ainsi fleurir des parodies humoristiques sur Facebook et Youtube, par exemple, mais aussi et très vite apparurent des conseils sur les réseaux professionnels, LinkedIn en tête. Ils prenaient la forme de boîtes à outils (Joiris, 2020) à destination du manager se retrouvant à gérer une équipe à distance, du jour au lendemain. Les consultants s'emparèrent de ce media, les premiers (Henri Chelli, 2020), rejoints peu après par des chercheurs. Ces derniers purent ainsi vulgariser les résultats de leurs travaux antérieurs (Karayan, 2020), dans un premier temps et bien que la situation fut entièrement inédite, puis communiquer sur leurs recherches en cours.

Ce mouvement s'est poursuivi par la suite, lors du retour en présentiel et jusqu'à aujourd'hui sous des formes toujours plus accessibles aux managers et aux dirigeants, telles que des fiches managériales écrites par des enseignants chercheurs et commercialisées sur LinkedIn (Diard, 2023). Le management des équipes déspatialisé est devenu un segment de marché au même titre que le « leadership », « l'animation d'équipe » ou « la gestion du stress », ce qui atteste de son implantation durable dans les entreprises, ainsi que de la mesure qui est prise des questions qu'il soulève.

Parmi les formes de déspatialisation, le télétravail est sans doute celle qui jouit du contexte le plus propice à son déploiement. Les pouvoirs publics l'encouragent, les salariés le demandent, les employeurs y sont favorables, la technologie le permet et il est même très à la mode. Pourtant, bien avant la crise sanitaire et les confinements, certains inconvénients, certains risques même, avaient été relevés. S'ils ne sont probablement pas de nature à engendrer une remise en question du télétravail, ils méritent tout de même que l'on s'y attarde, car ils sont susceptibles de faire naître ou de renforcer des perceptions négatives qui pourraient à leur tour venir entraver les processus d'apprentissage et d'autonomisation.

.2 Proposition de synthèse des éléments d'organisation visant à l'anticipation et à l'évitement d'une déspatialisation parfois toxique

Les études menées ont permis de pointer vers certains dangers consécutifs à la mise en place du télétravail. Si toutes ne s'accordent pas toujours sur les importances relatives de tels ou tels facteurs, il est néanmoins possible de les regrouper au sein de catégories. C. Neveu *et al.* En proposaient cinq, le moment du passage au télétravail, l'environnement et les conditions de travail, la tâche, l'organisation de travail et les relations de travail (2014). Nous pensons pouvoir en proposer huit, issues de la littérature antérieure au COVID, essentiellement, et présentées plutôt comme des points de vigilance à avoir ou, plus exactement des questions à se poser lorsque l'on envisage de mettre en place des modalités de télétravail dans une organisation. La question du management approprié se pose naturellement et de diverses manières. On pourra aussi craindre des risques de pertes en termes de communication au sein de l'équipe et une possible dilution du sentiment d'appartenance des collaborateurs en télétravail, nous nous interrogerons sur le rythme idéal d'alternance entre le domicile et le bureau. Joueront également un rôle important, les méthodes d'accompagnement à la mise en place, le choix des collaborateurs éligibles et les outils de travail à distance. Ces catégories ne constituent pas une liste exhaustive des questions posées par le télétravail aux organisations, mais nous semblent regrouper celles qui relèvent plus particulièrement du champ de l'action managériale. Elles permettent de commencer de répondre à la première de nos questions : comment télétravaille-t-on ? Ou plutôt de répondre à cette question, si nous l'avions posée avant le confinement.

.2.1 Les enjeux pour le management

.2.1.1 Les adaptations du management au télétravail

La première question concerne le management. Comment manage-t-on un télétravailleur ? Comment manage-t-on lorsque l'on télétravaille. Le terme même de management renvoie à plusieurs notions. Modifier sa manière de manager suppose d'apprendre à le faire différemment. La notion d'apprentissage, par le manager, *a minima*, apparaît en filigrane

.2.1.1.1 Les défis multiples posés par le télétravail au management

Le télétravailleur est, temporairement, régulièrement ou complètement soustrait au regard du manager, ce qui pose la question du maintien de la discipline, qui repose précisément et initialement

sur le regard que le superviseur porte sur son subordonné.(Foucault, 1975) (Taskin & Raone, 2014), (Rey & Sitnikoff, 2006).(Diard & Hachard, 2021) Il y a donc un enjeu de gestion direct à la déspatialisation, qui concerne, a minima, le maintien de la discipline. Moins un collaborateur est autonome plus la discipline imposée par son manager a d'importance. La question peut donc être abordée de deux façons : comment maintenir la discipline à distance ? Cette Question a été très largement abordée dans la littérature où alternent les solutions techniques (entendre technologiques), les « boîtes à outils » managériales (Brunelle, 2010) et les invitations à la confiance et à une meilleure communication (Ruiller et al., 2017). Ou bien, l'apprentissage de l'autonomie induit par la déspatialisation ne réduit-il pas le besoin de recourir à la discipline et partant, au contrôle ? Les cadres très autonomes étudiés par T. Golden (2009) ont-ils besoin qu'un manager fasse régner la discipline ou sont-ils, plus vraisemblablement, capables de s'auto-discipliner ? Des collaborateurs gagnant en autonomie verront-ils leur besoin de discipline « externe » se réduire, conduisant les managers à desserrer leur surveillance (Dambrin, 2004) ?

Les responsabilités managériales remises en question par la déspatialisation vont bien au-delà de la discipline et du contrôle. On se demandera ainsi comment maintenir des relations satisfaisantes, comment continuer à motiver les collaborateurs, comment s'assurer de leur sens du travail, de leur engagement ainsi que de leur sécurité (Dahlstrom, 2013) ? Le manager est aussi responsable du bien-être au travail des membres de son équipe, or celui-ci dépend en partie de l'environnement de travail, dont la qualité devra être maintenue à distance (Laborie et al., 2021).

Les managers doivent adopter de nouvelles approches, car les méthodes traditionnelles de contrôle et de coordination sont probablement vouées à l'échec, dans le cas du télétravail. (Golden, 2009). De plus des problématiques nouvelles émergeront auxquelles le manager se devra de faire face, le sentiment d'isolement des employés et les possibles difficultés de communication supplémentaires, notamment. Une adaptation du comportement managérial, du style de leadership, permettra de mieux les prendre en compte, en répondant au besoin de soutien, d'empathie et d'exemplarité, accru en situation de télétravail (Laborie et al., 2021). Dans un contexte où le soutien des collègues sera moins accessible, le besoin de considération par le manager se fera plus prégnant. (Dahlstrom, 2013)

Donc, les défis posés par le télétravail au management sont multiples. Les plus prégnants ou du moins les activités ou les responsabilités managériales qui risquent d'être les plus affectées sont au nombre de deux : le contrôle de l'activité et le maintien du bien-être au travail. Nous verrons ensuite que l'une des clefs est sans doute la montée en compétence des managers, afin de leur permettre

d'intégrer ce paramètre nouveau qu'est le télétravail et que cet apprentissage pourra en partie s'envisager sous la forme de formations.

.2.1.1.2 Les limites de la surveillance numérique en tant que palliatif à l'absence de supervision directe ?

La supervision directe étant rendue impossible, sous sa forme traditionnelle, par la distance physique séparant le télétravailleur de son manager (Pontier, 2014), ce dernier peut être tenté d'y remédier en ayant recours à des outils numériques de contrôle d'activité, mis à sa disposition par les innovations technologiques de ces dernières années.

Les outils numériques bureautiques classiques contiennent des fonctions permettant au manager de s'assurer, à tout le moins, que ses collaborateurs sont à leur poste et actifs. Ainsi, les logiciels utilisés pour faire de la visioconférence, tels que « Teams », de l'éditeur Microsoft, font apparaître le statut de chacun, en temps réel. On peut savoir si un collègue est disponible pour un échange, occupé ou absent. On saura donc, si notre appel risque de le déranger ou de ne pas aboutir. Mais cette fonctionnalité pratique peut être utilisée par un manager pour s'assurer que les membres de son équipe sont bien devant leur ordinateur (Richez-Battesti *et al.*, 2012). Il est possible de savoir à quel moment précis un employé se connecte le matin, comme s'il badgeait. On ne pourra pas connaître ce qu'il fait exactement, mais on pourra s'assurer qu'il est bien en face de son écran.

A cette utilisation indirecte à des fins de surveillance d'outils destinés à d'autres usages, se rajoute la possibilité d'en installer certains, précisément conçus pour le contrôle d'activité. Des plateformes numériques, dans certains métiers, comme celui de téléopérateur notamment, permettent un traçage intégral du travail du collaborateur, puisque toutes ses activités doivent s'y faire. (Fernandez *et al.*, 2014). Si les logiciels de surveillance des salariés se développent discrètement en France, en raison d'un cadre légal protecteur pour les employés et d'une acceptabilité sociale difficile, ils connaissent un engouement plus assumé dans d'autres pays. Aux Etats-Unis, plusieurs éditeurs proposent des logiciels permettant aux managers de connaître non seulement les horaires de connexion de leurs collaborateurs, mais également les sites sur lesquels ils se rendent et ce qu'ils y font. « Time Doctor », par exemple, qui revendique 250000 utilisateurs, promet aux managers qu'ils seront à même de mieux gérer chaque projet, puisqu'ils seront capables de mesurer et d'analyser ce que leurs équipes font de leur temps. Les managers pourront ainsi les encourager ou, au besoin, les recadrer (<https://www.timedoctor.com>, 2023). Il s'agit alors d'un contrôle de l'activité très strict, qui renoue avec la supervision directe, son efficacité dans certains domaines et ses effets délétères sur la motivation et l'autonomie des collaborateurs.

Enfin, l'utilisation des TIC, de manière générale, et d'autant plus en télétravail, aboutit à une plus grande procéduralisation des tâches.(Neveu et al., 2014). Les comportements se trouvent organisés, normalisés par l'emploi d'outils tels que les agendas partagés, dont la fonction première n'est pourtant pas le contrôle. (Taskin & Raone, 2014) Il ne s'agit pas ici d'un usage détourné à des fins de surveillance, par des managers en capacité d'espionner leurs collaborateurs d'un simple coup d'œil sur leurs agendas, mais plutôt de la rencontre de la crainte que ce soit le cas et d'un certain mimétisme des employés les uns par rapport aux autres.

Le maintien d'une supervision directe permanente, on le voit, sans être tout à fait impossible, est rendu bien plus difficile par la mise en place du télétravail (Taskin & Raone, 2014). Les solutions technologiques existent mais risquent de ne pas être aussi efficaces et d'être interprétées par les salariés comme un signal de défiance à leur encontre (Šmite et al., 2008 ; Fernandez et al., 2014). En effet, dans les équipes où la surveillance est la règle en présentiel, sa continuité en télétravail, si elle ne surprendra pas, ne manquera pas de décevoir des collaborateurs qui auront peut-être espéré y échapper en travaillant depuis chez eux. De même, la tentative de contrôler l'activité davantage lorsque les employés sont en télétravail, alors que ce contrôle n'est pas ou peu exercé au bureau, trahira immanquablement une défiance du manager à l'égard de ses collaborateurs, qui sera d'autant plus mal perçue qu'ils n'y sont pas habitués. Le contrôle de l'activité étant à la fois en partie illusoire et contre-productif en termes d'animation et de motivation d'équipe, les managers devront, pour ceux qui ne le faisaient pas encore, remettre leurs pratiques en question et passer à un management par objectifs (Golden, 2009 ; Dambrin, 2004). En effet, le télétravail ne gêne en rien l'évaluation de l'atteinte des objectifs et si l'on ne peut pas s'assurer à moindres frais que les collaborateurs travaillent quand ils sont supposés le faire, contrôler le produit de leur travail, les résultats, donc, est plus aisé, si leurs objectifs sont atteints, cela induit qu'ils consacrent du temps à leurs tâches. Fondamentalement, le télétravail implique que le salarié gère son organisation de travail et, qu'en conséquence, le contrôle porte sur les résultats (Pontier, 2014).

[.2.1.1.3 La prise en compte des dangers posés par la dissolution du lien en télétravail](#)

Le second champ de responsabilité managériale le plus concerné par le télétravail est le maintien du bien-être du télétravailleur, qui englobe l'obligation légale, incombant à l'employeur, de garantir la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des travailleurs (article L4121-1 du Code du Travail), mais ne s'y réduit pas

Les facteurs concourant au bien-être des collaborateurs sont certainement nombreux et ne relèvent pas tous du champ d'action de leurs managers, néanmoins, dans le contexte d'une relation d'emploi,

l'organisation doit s'en préoccuper et les managers devront apprendre à adapter leurs pratiques afin de prendre en compte le risque d'isolement, accru par le télétravail.

Laborie *et al.* démontrent dans leur étude que le bien-être des collaborateurs est dépendant de l'action managériale, en toute circonstance, mais différemment en fonction de la proportion de télétravail pratiquée par les individus (2021).

- Pour les salariés ne pratiquant pas le télétravail, c'est le soutien social offert par leur manager qui sera déterminant pour assurer leur bien-être au travail.
- Le besoin de soutien social sera aussi important pour les employés pratiquant le télétravail de manière pendulaire, mais ils auront également besoin d'un management davantage participatif.
- Dans le cas du télétravail intégral, des collaborateurs travaillant en permanence à distance, ces deux aspects, soutien social et management participatif, ne suffiront pas. Le bien-être au travail devra impliquer un management exemplaire, en plus.

Plus le collaborateur est physiquement isolé, plus grands sont les risques psychosociaux et, conséquemment, son besoin d'encadrement.

.2.1.1.3.1 Les dangers de l'isolement sur le partage social et la performance et leurs conséquences en termes de stress et de bien-être au travail

L'isolement, dans le cadre du télétravail est un risque tant pour la santé mentale des collaborateurs que pour l'efficacité de travail réalisé par une équipe. Marc, Grosjean et Marsella attribuent cet isolement non pas au fait d'être seul, per se, mais plutôt à l'impossibilité d'obtenir le soutien nécessaire en cas de besoin. (Marc et al., 2011) Ce n'est donc pas le sentiment de solitude qui est ici en jeu mais la contrainte matérielle pesant sur l'interaction émotionnelle et partant sur le partage social des émotions. Or, pour ces auteurs, la régulation émotionnelle des individus passe par ce partage social avec leurs collègues. Ce partage social apparaît comme diminué, parfois, par le télétravail qui réduit les occasions d'interactions informelles ou spontanées entre collègues. (Baruch & Nicholson, 1997) Il participe aussi au développement des métaconnaissances de l'un sur l'autre et de la relation qui les lie, ce qui leur permettra de travailler ensemble plus efficacement par la suite et notamment en cas de crise (Marc et al., 2011).

Sur un plan plus opérationnel, l'isolement fera courir le risque de l'enfermement dans des solutions inefficaces et d'un affaiblissement de l'apprentissage collectif pouvant avoir pour conséquence d'aborder les problèmes récurrents comme des réalités singulières à chaque fois.

Ces deux aspects conjugués auront pour effet d'augmenter le stress des individus et d'amoindrir leur sentiment de bien-être au travail.

Les auteurs introduisent également une distinction entre les dimensions objective et subjective de l'isolement. Ainsi la présence de collègues à proximité ou plutôt leur absence (isolement physique) ainsi que le nombre des échanges, ou leur fréquence (isolement relationnel) constituent des critères mesurables et donc, des éléments objectifs. Ils ne seront pour autant pas nécessairement corrélés, notamment dans le cas du télétravail qui voit les individus isolés physiquement, par définition, mais pas forcément du point de vue relationnel, à en juger par la quantité des mails échangés et par le nombre des réunions en visioconférences. Le sentiment d'isolement est dépendant de la relation aux autres membres de l'organisation, bien plus que de l'isolement réel et objectif : « le problème, avec l'isolement (perçu et réel) se manifeste dans la relation entre les télétravailleurs et les organisations auxquelles ils appartiennent. Cette relation repose essentiellement sur des dimensions psychologiques (plutôt que physiques) pour la représenter. » (Dahlstrom, 2013).

Concernant la dimension subjective, elle renvoie au champ des émotions et peut être subdivisée entre sentiment d'isolement (difficulté à obtenir l'aide nécessaire au moment opportun) et sentiment de solitude (résignation à ne pas requérir d'aide, considérant qu'elle ne viendra pas).

Enfin, l'isolement dont il est question renvoie à l'insertion dans un collectif de travail et à la place de la fonction du collaborateur dans le processus de production. Plus les tâches sont interdépendantes avec celles des autres collaborateurs, moins la déspatialisation est indiquée. (Taskin, 2012) Cette dernière assertion, évidente à l'époque où l'auteur écrit, semble questionnée aujourd'hui par l'accélération du déploiement des outils de travail collaboratif et en particulier la généralisation de la visioconférence qui rend l'interdépendance des tâches davantage possible à distance, comme la poursuite de l'activité pendant le premier confinement l'a démontré. Ces outils permettent en effet une fluidité dans les échanges telle que les effets de la déspatialisation s'en trouvent adoucis.

.2.1.1.3.2 Des espaces de discussion comme moyen de lutte contre l'isolement

Quelles manifestations concrètes, donc, le soutien du manager peut-il prendre ? A quelles occasions le management participatif peut-il se manifester ? Comment l'exemplarité managériale peut-elle être vérifiée par le collaborateur ?

Les espaces de discussion, en tant que lieux de la fabrique du compromis (Detchessahar, 2013), peuvent permettre aux managers de répondre aux besoins des collaborateurs relatifs à leur bien-être, ils semblent indispensables à la santé des travailleurs. En effet, la communication dialogique qui

caractérise la discussion permet, pour le salarié, de redonner du sens au travail, de se le réapproprier, ce qui est tout à fait indispensable à la qualité de vie au travail, et de poursuivre son apprentissage. Mais ces espaces de discussion offrent aussi aux managers un lieu d'expression de la reconnaissance efficace et des possibilités de manifester leur soutien à des solutions ad hoc, que les employés sont susceptibles de proposer, lorsqu'ils s'emparent véritablement de leur poste.

Les espaces de discussion s'inscrivent dans l'activité réelle, de manière plus ou moins formelle. Des échanges ponctuels peuvent avoir lieu à diverses occasions, telles que des interventions de consultants ou à l'occasion de séminaires mais ils ne peuvent pas remplacer les discussions dans la scène de travail. La présence du manager dans ce réel est donc essentielle au bon déroulement de la discussion. Or cette présence est déjà menacée par l'indisponibilité croissante, par « l'empêchement » (Clot, 2008) des managers, qui se trouvent happés par leurs devoirs toujours croissants vis-à-vis des outils de gestion et des réunions de plus en plus nombreuses (Detchessahar, 2013). Detchessahar alerte sur la nécessité de s'assurer que la « position géographique du cadre vis-à-vis de l'activité » permette la discussion informelle. C'est-à-dire que son poste de travail, son bureau ne soit pas complètement isolé de l'endroit où l'activité se déroule et que la disposition générale de l'espace de travail favorise les échanges interpersonnels au sein de l'équipe et, en particulier, avec le manager. Cette préoccupation prégnante en présentiel prend une tout autre dimension lorsque cadres et collaborateurs ont la possibilité d'être en télétravail régulièrement, réduisant les temps où ils se retrouvent physiquement ensemble sur le lieu de l'activité. Pour peu que manager et managé ne prennent pas les mêmes journées en télétravail, ils peuvent, même avec un rythme tout à fait classique de deux journées hebdomadaires de télétravail chacun, en arriver à ne se croiser qu'une seule journée par semaine. Cette configuration en termes de télétravail, qualifiable de position géographique à distance, peut-elle être favorable, voire compatible avec le maintien des espaces de discussion indispensables au bien-être des salariés ? Le manager, désireux de garantir la santé au travail de ses collaborateurs, doit donc s'interroger sur les meilleures façons d'intégrer les modifications induites par le télétravail dans l'équation déjà complexe qu'il doit résoudre. Quelles stratégies pourraient permettre de conserver des espaces de discussion après la mise en place de modalités de télétravail ? La formalisation de ces espaces, par l'instauration de rencontres virtuelles ou présentiels, suffirait-elle à pallier la réduction des discussions informelles entre collaborateurs et managers ?

.2.1.1.4 Objectifs et contenus des formations des managers au management à distance

Les pratiques managériales semblent donc devoir être adaptées, lorsque l'environnement de travail est bouleversé par l'introduction de modalités de télétravail. Certaines méthodes perdant de leur efficacité en distanciel, ou risquant de générer plus d'inconvénients que de bénéfices, doivent être remises en question, voire proscrites. D'autres doivent être introduites afin de garantir la poursuite de l'activité d'une part et la sécurité des salariés de l'autre. Pour s'assurer que les managers adaptent leurs pratiques, le recours à la formation est donc nécessaire. (Vayre, 2019) Les managers eux-mêmes semblent désireux de cet accompagnement ou, à tout le moins de la possibilité d'échanger entre eux sur leurs pratiques, et cela même lorsqu'ils ne relèvent aucune difficulté d'adaptation après la mise en place de modalités de télétravail (Diard & Hachard, 2021)

Cette formation peut porter sur au moins deux aspects.

- Elle devra tout d'abord concerner les compétences managériales proprement dites, concernant l'encadrement des télétravailleurs en général, qui permettront notamment d'adresser les questions soulevées plus haut et relatives au contrôle, à la communication et au soutien de leur équipe. La montée en compétence, si elle ne concernera pas forcément l'autonomie des managers, réputés, par essence, en disposer d'une mesure importante, les touchera tout de même puisqu'ils devront accompagner celle de leurs collaborateurs. Il est attendu des managers qu'ils soient capables d'accompagner leurs collaborateurs, d'une manière générale, de les « coacher ». Le rôle des managers dans le développement de leurs managés les conduit à assumer une posture de coach. Il ne s'agit pas ici de la figure du coach certifié telle que l'entendent les consultants extérieurs à l'organisation, mais du concept de manager-coach, du manager en tant que coach, qui agit comme un facilitateur de l'apprentissage pour ses collaborateurs et sur le lieu de travail. Un manager-coach au quotidien, tantôt manage et dit à ses collaborateurs ce qu'ils doivent faire et tantôt les coach, les aidant à se développer. (A. Ellinger et al., 2010). Cette manière de manager semble particulièrement bien convenir à des collaborateurs en partie absents et tout à fait répondre aux spécificités du télétravail et aux contraintes qu'il impose, puisqu'elle a pour objet principal leur montée en compétence, dont leur autonomie dépend en partie. Mais la manière dont les managers ont acquis ou doivent acquérir cette compétence eux-mêmes n'est que rarement clair (Milner et al., 2018). S'assurer de la bonne formation des managers en termes de coaching s'avère essentiel, car nombre d'entre eux n'ont pas eu l'occasion de développer leurs compétences liées à la psychologie ou au conseil auparavant (A. Ellinger et al., 2010). Cette formation ne peut pas n'être qu'un stage de formation formelle, elle doit être accompagnée d'apprentissage en situation de travail et de retours sur les pratiques

prises en œuvre. L'accompagnement des collaborateurs par un manager-coach a prouvé son efficacité en présentiel (A. Ellinger et al., 2010) (A. D. Ellinger, 2013), il sera plus déterminant encore dans un contexte de désattribution, tel que le télétravail. Pour élargir même au-delà du concept de manager-coach, les télétravailleurs auront besoin que leurs managers les soutiennent, faisant preuve des qualités attendues d'ailleurs de manière plus générale chez les managers. Raison pour laquelle Paustian-Underdahl *et al* recommandent que les programmes de formation des superviseurs soient centrés sur les compétences d'écoute, de communication et sur l'acquisition du réflexe de fournir et de demander des feedbacks (2013). Ces managers engagés dans le soutien ou le coaching de leurs collaborateurs devront y être encouragés par l'organisation elle-même et leurs efforts en ce sens reconnus et valorisés (A. D. Ellinger, 2013).

- Le second aspect sur lequel la formation des managers devra porter peut sembler, à première vue, plus anecdotique. Il s'agira de renseigner les managers sur les intérêts et les avantages du télétravail pour lever les éventuelles réticences et faire qu'ils en soutiennent le déploiement. Ce soutien apparaît comme influençant favorablement le succès de sa mise en place. (Berube Kowalski & Swanson, 2005). Cette formation aura pour objectif d'aider les managers à se débarrasser de leurs éventuelles idées préconçues autour du télétravail en les informant sur les effets réels de celui-ci dans les conditions de mise en place adéquates.

Le rôle du manager est éminemment important dans la réussite d'une équipe, à tous points de vue, atteinte des objectifs, cohésion, montée en compétence, sécurité. La manière dont il intégrera le nouveau paradigme, né de la mise en place du télétravail, déterminera en partie le niveau de performance maintenu, voire atteint par son service. Mais en partie seulement, car d'autres facteurs, possiblement affectés par le déploiement du télétravail, participent aussi de la performance de l'équipe.

L'équipe ne peut se résoudre à la relation dyadique entre managers et managés, ainsi le télétravail va affecter les relations entre ses différents membres avec des conséquences possibles en termes de performance, de sentiments d'appartenance de socialisation et de construction de cette équipe, traduction littérale du très répandu Team Building. Nous interrogerons ces différents éléments, ce qui ne doit pas nous conduire à penser qu'ils sont étanches les uns aux autres. Bien au contraire, il s'agit de mettre en relation, dans le contexte du télétravail, appartenance, esprit d'équipe, intégration des nouveaux membres et atteinte des objectifs.

.2.1.2 Les enjeux de la déspatialisation pour les trois registres classiques de la communication

La performance des organisations, pour commencer par ce qui n'est souvent que la conséquence de tout le reste, dépend de moins en moins de l'addition de tâches programmées et effectuées de manière statique, mais de coopérations toujours plus intriquées et, partant, d'un niveau de communication élevé entre les différents acteurs. On peut ainsi parler d'efficacité interstitielle (Veltz & Zarifian, 1993), puisqu'elle dépend de la fréquence, de la richesse des interactions. Cette efficacité interstitielle conditionne l'apprentissage organisationnel qui doit permettre l'efficacité industrielle. Pour ces auteurs, la communication est primordiale et offre une possibilité de compréhension intersubjective de nature à permettre l'amélioration de l'efficacité des organisations. Or, le télétravail peut venir détériorer cette communication en affectant au moins deux de ses trois registres classiques. Le registre cognitif requiert des itérations fréquentes et spontanées dont les occasions peuvent se trouver réduite par la distance physique introduite par le télétravail et que les outils de communication numérique ne compensent qu'imparfaitement (Vayre, 2019). Le registre expressif, quant à lui, sera mal servi par les TIC, pour au moins deux raisons : parce qu'il est possible que l'on ne se permette pas les mêmes échanges spontanés en visioconférence qu'en face à face, d'une part et que l'écrit tende à donner une tournure plus dramatique à l'expression de nos ressentis, d'autre part. Ces lacunes et ces exagérations donneront lieu à des interprétations erronées (Dambrin, 2004) et, dans certains cas à une détérioration des relations entre les acteurs, ce qui ne manquera pas de nuire à la performance de l'organisation. Le normatif, est le registre dont on peut penser qu'il s'accommodera le mieux du truchement de ces outils.

Ainsi les schémas de communication traditionnels seront perturbés par l'introduction du télétravail. (Thatcher & Zhu, 2006), en conséquence des enjeux aussi essentiels que la confiance entre les membres de l'équipe, l'identification au groupe et la satisfaction ressentie à l'égard de la communication dépendront des méthodes et des outils déployés pour y remédier (Dahlstrom, 2013).

.2.2 Les enjeux pour le collectif de travail

.2.2.1 Effets de la déspatialisation sur l'engagement et le sentiment d'appartenance

Intimement liée à la communication, la question de l'incidence de la mise en place du télétravail sur le sentiment d'appartenance et sur l'engagement des employés se pose. L'engagement affectif qu'un

salarié peut éprouver à l'égard de son entreprise l'incite à adopter un comportement au travail efficace. Cet engagement naît quand il partage les buts et les valeurs de l'organisation (Paillé, 2008) et s'épanouit sur le terreau de l'identification de l'individu à son entreprise.

.2.2.1.1 Le télétravail crée les conditions d'une dilution du sentiment d'appartenance

Plus le collaborateur est tenu éloigné physiquement du bureau par le télétravail, plus il risque de s'en détacher psychologiquement et donc de moins s'y identifier (Sardeshmukh et al., 2012).

- Certaines cultures d'entreprise se nourrissent des interactions entre les employés, qu'elles soient formelles ou plus spontanées. Ce sont ces échanges en face à face qui les renforcent, il est donc à craindre qu'elles soient, conséquemment les plus affectées par le télétravail, qui réduira mécaniquement la fréquence et la quantité de ces interactions (Golden, 2009). Parce que ces occasions d'interactions sont moins nombreuses, sous leurs formes spontanées et informelles, un sentiment de solitude tend à être observé chez les télétravailleurs (Baruch & Nicholson, 1997) et ce d'autant plus que leur présence au bureau est rare. A contrario, les cultures d'entreprises plus bureaucratiques, reposant sur des corpus de règles établies et moins sur les interactions humaines quotidiennes, résisteront mieux et s'adapteront plus facilement au télétravail. (Siha & Monroe, 2006).
- La fidélité affichée par les employés, n'est pas toujours sincère, notamment quand ils restent dans leur entreprise par défaut, par crainte de perdre leurs avantages acquis, bien qu'ils ne se reconnaissent plus dans ses valeurs ou dans ses pratiques. Il s'agit alors d'une fidélité de façade qui vient masquer une désaffection et un désengagement réels. Les comportements déviants observés dans le cas d'une fidélité de façade incluent l'absence volontaire (Paillé, 2005) qui pourrait trouver une traduction, en contexte de télétravail, sous la forme d'absences masquées. Le télétravailleur mettrait à profit ses journées de télétravail pour faire partiellement autre chose que ce qui est attendu de lui. Il serait « présent » virtuellement, répondant même aux éventuelles sollicitations directes, mais se consacrerait en réalité à de toutes autres occupations personnelles, trouvant ainsi une « compensation » à son insatisfaction globale.

.2.2.1.2 Un engagement des salariés renforcés par le télétravail

Dans un mouvement apparemment inverse, l'engagement des employés envers leur entreprise pourrait bien être renforcé par le télétravail. Cet engagement repose sur deux aspects, l'affectif et le calcul. Le premier est un attachement émotionnel du salarié, désireux de continuer à participer à la

vie de l'organisation et à son développement. Le second est une évaluation rationnelle des coûts qu'il devrait consentir en cas de départ, en termes de renoncements à certains avantages, spécifiquement (Paillé, 2005).

- Dans leur recherche pour découvrir le chaînon manquant entre la satisfaction des employés et la performance, Bateman et Organ (1983) ont proposé la notion de citoyenneté organisationnelle pour décrire les comportements constructifs, non prescrits, adoptés par les salariés satisfaits et contribuant à un meilleur fonctionnement des entreprises. Ces comportements sont valorisés par les managers, bien qu'ils ne fassent pas partie des exigences officielles du poste et qu'ils ne contribuent pas directement à la productivité du collaborateur (Organ, 1988). Ainsi, la satisfaction au travail précédant les comportements de citoyenneté individuelle (Bateman & Organ, 1983) ou d'engagement organisationnel (Paillé, 2005), si le télétravail augmente la première, il renforcera du même coup les seconds. Une entreprise permettant le télétravail verrait ses employés plus contents ce qui, par voie de conséquence, les amènerait à s'engager davantage.
- L'hypothèse défendue par T. D. Golden (Golden, 2006) est que les bénéfices que les collaborateurs tireraient du télétravail les rendraient reconnaissants, ce qui se traduirait par une plus grande implication. Il s'agirait d'un engagement calculé, bien que pas entièrement conscient.
- De plus, leur éloignement du bureau et des interactions avec leurs collègues les protégerait de l'épuisement, ce qui leur permettrait d'être davantage investis dans leur travail. Golden établit en effet un lien entre le maintien de l'engagement et la capitalisation de ressources mentales. Celles-ci s'épuiseraient donc plus rapidement au bureau, où d'une part le salarié serait davantage sollicité par ses collègues et ses clients et, d'autre part où il serait moins à même de contrôler ses interactions. Le contrôle qu'il aurait sur son activité en télétravail lui permettrait de se protéger de l'épuisement et par conséquent de moins solliciter ses ressources. Le télétravailleur serait également moins soumis au stress engendré par le respect des échéances et des horaires, car il jouit d'une plus grande latitude dans son organisation et perd moins de temps en déplacement. La réduction des conflits de rôle induite par la réduction des interactions spontanées avec les collègues et les managers Ainsi, plus l'individu télétravaillerait, moins il s'épuiserait, bien que les ambiguïtés de rôle, le manque de feedbacks et de soutien social conduisent à constater un effet négatif sur l'engagement des collaborateurs envers l'entreprise. (Sardeshmukh et al., 2012).

La question du rapport entre télétravail et engagement ou sentiment d'appartenance n'est pas tranchée par la littérature et semble rester complexe. Certains des éléments associés au télétravail

contribuent à renforcer l'engagement des collaborateurs qui en bénéficient, comme l'autonomie dans l'organisation du travail, le temps gagné et la réduction des conflits liée à celle des interactions spontanées. Alors que les ambiguïtés de communication, le manque de soutien perçu et l'insuffisance des feedbacks éloignent les salariés de leur organisation et sont de nature à réduire leur engagement à son égard.

.2.2.2 L'incidence du télétravail sur la construction d'une équipe, sur le 'team-building'

Le sentiment d'appartenance à une équipe présuppose que cette équipe existe, qu'elle ait été construite et que les nouveaux arrivants puissent s'y intégrer par un processus de socialisation. Les formes d'organisations reposant sur le travail d'équipe s'avèrent bénéfiques tant pour les collaborateurs que pour les organisations en elle-même, parce que les individus ont davantage de probabilités de pouvoir y développer leur autonomie et leurs compétences notamment. Ces avantages associés à une meilleure performance de l'organisation poussent à développer les équipes, à les soutenir et à les alimenter (Klein et al., 2009).

Le team building, signifie littéralement, la construction d'une équipe, au sens de la construction d'un esprit d'équipe, d'un savoir travailler ensemble. Nous retiendrons le terme anglais, car c'est celui qui est en usage tant dans les organisations que dans la littérature. Il s'agit d'interventions formelles et informelles, au niveau de l'équipe afin d'améliorer les relations interpersonnelles, de clarifier les rôles et de résoudre les problèmes entre les individus qui risqueraient d'altérer le fonctionnement de l'équipe (Klein et al., 2009).

.2.2.2.1 Contribution du processus de socialisation à l'apprentissage et à la montée en compétence, dans un contexte de déspatialisation

Parmi les éléments constitutifs du team-building, se trouve l'intégration des nouveaux collaborateurs au sein de l'équipe, qui n'est pas seulement le fruit d'une décision rationnelle, mais doit être réciproque, impliquant une certaine forme de rituel (Deal & Bolman, 1992). C'est la socialisation organisationnelle qui la rend possible (Perrot & Lacaze, 2010), (Ashforth & Saks, 1996). Cette sociabilisation est une question culturelle, fondamentalement, car elle implique une transmission d'informations et de valeurs (Van Maanen & Schein, 1979). Ainsi la culture partagée par les membres

d'une équipe, au travail, regroupera les modes de pensée permettant de réagir aux différents événements pouvant survenir dans l'exercice de leur profession.

La socialisation s'exerce dans différents domaines qui se répartissent sur trois niveaux. Le premier est celui de l'organisation elle-même, son histoire, ses métiers, ses stratégies, ses produits, sa culture, ses valeurs, dont on peut acquérir une connaissance superficielle assez rapidement, en parcourant son site internet, mais dont une compréhension plus profonde ne sera possible que par le biais d'un processus de socialisation. Vient ensuite le niveau du groupe de travail, qui permettra au nouveau collaborateur de saisir le fonctionnement, la répartition du pouvoir au sein du groupe, sa culture propre... Enfin, le troisième niveau concerne le contenu du travail et l'apprentissage du jargon, des procédures, de la vision du rôle et des responsabilités. Le collaborateur apprend à devenir un membre à part entière de l'organisation et à y prendre sa place. Cet apprentissage et cette intériorisation d'un nouveau rôle, dans ces trois domaines, constituent l'intégration et induiront des changements de l'individu lui-même.(Perrot & Lacaze, 2010)

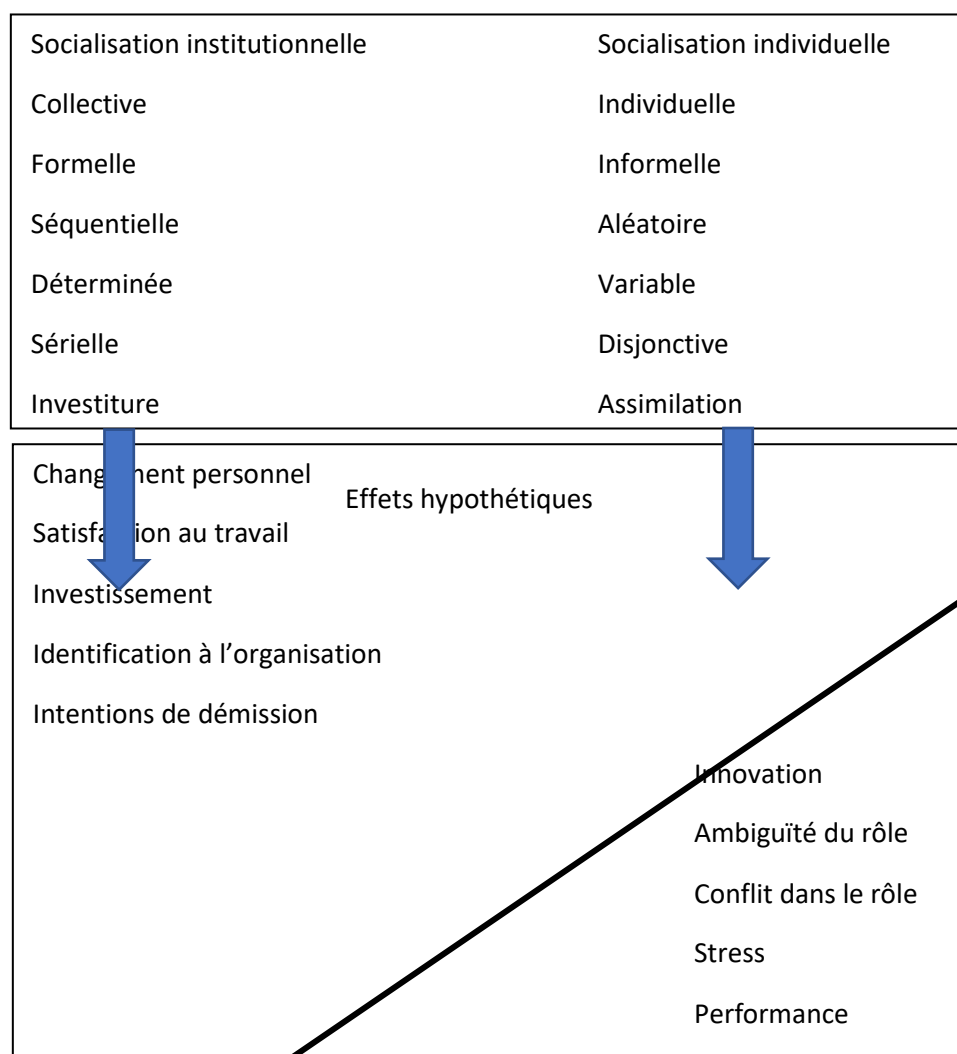
La socialisation est un processus, sinon continu, du moins présent très régulièrement durant toute la carrière d'un individu. Il s'agit d'un apprentissage social nécessaire à l'acquisition des comportements requis dans le rôle, par l'organisation, par l'équipe et pour accomplir le travail (Lacaze, 2007). Un apprentissage, qui vient peut-être moins spontanément à l'esprit semble également rendu nécessaire par le fait que les nouveaux embauchés portent en eux les germes du changement. Ils sont, en effet empreint d'autres cultures et portent un regard potentiellement critique sur l'organisation qu'ils rejoignent. Cela peut bien sûr représenter une richesse pour l'entreprise qui les a recrutés et même constituer l'une des raisons, sinon la raison principale de leur recrutement. Cependant, ce regard neuf menace directement les traditions qui ont permis la survie de l'organisation jusqu'alors, justifiant la nécessité, pour les collaborateurs plus anciens, de former leurs nouveaux collègues à la vision traditionnelle et aux usages en vigueur au sein de l'organisation à travers le processus de socialisation. (Van Maanen & Schein, 1979). Les deux auteurs définissent ce processus ainsi : « la méthode avec laquelle on enseigne à un individu et la manière dont il apprend quels sont les comportements et les façons de voir en usage, quels sont ceux qui sont souhaitables dans le contexte de travail et quels sont ceux qui ne le sont pas. » (1979) (traduit par nos soins).

Il est à noter que le processus de socialisation organisationnelle sera mobilisé à chaque évolution ou changement de carrière, y compris dans le cas d'employés, faisant partie de l'entreprise depuis de nombreuses années, mais changeant de fonctions ou de services et devant, donc, s'adapter à une nouvelle équipe, une nouvelle culture et de nouveaux fonctionnements. Ainsi les difficultés liées à la socialisation organisationnelle ne sont pas cantonnées à la période d'adaptation du nouvel

embauché, mais pourront se rencontrer partout et de manière systématique lors de chaque changement de poste ou de chaque modification organisationnelle (Van Maanen & Schein, 1979). Au nombre des causes des tensions psychologiques rencontrées lors de ces expériences de socialisation se trouve le sentiment d'isolement et de solitude dont on imagine sans peine qu'il puisse être renforcé dans le cas du télétravail de l'intéressé et/ou de ses collègues, de ses subordonnés ou de son manager. Ils seront alors moins présents et les occasions d'échanges étant moins nombreuses, ils seront moins à même de contribuer à l'apprentissage, par l'individu, de son nouveau rôle.

Les six dimensions de socialisation organisationnelle décrites par Van Maanen et Schein (1979), constituent un continuum bipolaire (Ashforth & Saks, 1996), car elles contiennent chacune une alternative, entre deux tactiques opposées, collective ou individuelle, formelle ou informelle, séquentielle ou aléatoires, déterminée ou variable, sérielle ou disjonctive, d'investiture ou d'assimilation. Des dimensions de socialisation différentes auront des effets propres, dont on pressent qu'ils seront corrélés à la tactique retenue, en fonction de sa nature plutôt institutionnelle ou individuelle. (Voir figure 3)

Figure (3) : Tactiques de socialisation et leurs effets hypothétiques (Ashforth & Saks, 1996), (traduit par nos soins)



Ces tactiques seront affectées par le télétravail, mais à des degrés divers. La tactique dite collective, par exemple, sera rendue probablement impossible, alors que son pendant, l'individuelle, sera moins affectée, dans la mesure où l'individu en charge de la formation et l'apprenti réussissent à tisser des liens suffisamment forts. A cet égard, l'intensité du télétravail et son organisation seront prépondérantes, parce qu'elles rendront les occasions d'interagir fréquentes ou rares, naturelles ou artificielles, agréables ou génératrices de stress. L'incidence des modalités de télétravail sera donc différente selon chaque tactique au sein de chaque dimension. Plus la tactique reposera sur des échanges fréquents et informels avec un nombre important de collègues, plus le télétravail fera courir un risque d'échec à la socialisation et, partant, à la réussite de l'intégration et donc aux conséquences qui en sont attendues.(Perrot & Lacaze, 2010)

.2.2.2.2 Une contribution du Team-building aux apprentissages nécessaires à la performance potentiellement amoindrie par la déspatialisation

Le terme team-building s'il jouit d'une compréhension assez large dans le vocabulaire commun, a un sens plus étroit dans la littérature scientifique où il est surtout vu comme le fruit d'interventions ponctuelles, dans le cadre de stages ou de séminaires visant à le développer (Klein et al., 2009). Nous le définirons ici, comme la somme de toutes les actions, formelles ou informelles, délibérées ou involontaires, mises en œuvre au trois niveaux d'analyse, individuel, de groupe, organisationnel et concourant à améliorer le fonctionnement de l'équipe.

Il comprend plusieurs aspects, dont la phase d'intégration, de socialisation organisationnelle initiale que nous avons décrite plus haut.

Une fois celle-ci passée, le processus de construction de l'équipe se poursuit, encouragé par le management qui y voit un levier de performance.

.2.2.2.2.1 Conséquences d'une raréfaction des échanges sur la mémoire transactive, condition de la performance du groupe

Cette performance du groupe, l'atteinte des objectifs, dépendent de la manière dont ses membres parviennent à puiser dans les ressources et le savoir collectif du groupe, en fonction des situations qu'ils rencontreront. La mémoire transactive décrit la conscience qu'a un groupe de la localisation et de la répartition des ressources parmi ses membres, en termes de savoir mobilisable. Lorsqu'un système de mémoire transactive se développe au sein d'une équipe, il fournit, à chaque membre, un accès à davantage d'informations, et de meilleure qualité, qu'il ne pourrait en disposer seul

(Wegner, 1995). C'est ce système qui conditionne la performance du groupe. La mémoire transactive résulte de la combinaison de quatre dimensions :

- Les savoirs agrégés au sein du groupe à partir des savoirs détenus par les individus qui le composent.
- Le consensus quant aux sources de ces savoirs au sein du groupe. Les membres s'accordent pour savoir qui sait quoi.
- La spécialisation des expertises détenues, qui permet d'approfondir les différents savoirs.
- La précision avec laquelle le groupe a identifié et évalué les savoirs détenus par ses membres. (Austin, 2003).

Trois de ses dimensions de la mémoire transactive sont de nature interpersonnelle, le consensus, la spécialisation et la précision, c'est-à-dire qu'elles sont renforcées par les interactions entre les membres du groupe, en plus d'être corrélées entre elles (Austin, 2003). Si Wegner et Myaskowsky reconnaissent l'importance de la fréquence de ces échanges dans la performance du groupe, leurs recherches invitent à penser que la mise en place d'un système de mémoire transactive par des formations individuelles pourraient suffire à atteindre des résultats similaires à ceux produits par des groupes formés collectivement (1995), ce qui tendrait à minimiser l'importance de la communication. Or les auteurs eux-mêmes reconnaissent que cette conclusion serait sans doute trop hâtive et que leurs résultats sur ce point ont pu souffrir de plusieurs biais. En outre, leur étude a été conduite dans le cadre d'une expérience menée sur des étudiants, comme une expérience de laboratoire et, donc, ne correspond pas aux conditions de formation et d'entraînement des équipes dans les organisations, qui reposent bien davantage sur les échanges interpersonnels. Il s'agit alors d'échanges redondants et récurrents entre le collaborateur et son manager, le collaborateur et son formateur ou mentor et entre le collaborateur et ses collègues. Dans cette mesure, si la mise en place du télétravail devait résulter en une raréfaction des interactions au sein de l'équipe, elle aurait alors une conséquence négative sur la mémoire transactive et, partant, sur la performance du groupe.

Si le système de la mémoire transactive propose une clef de lecture intéressante pour comprendre les conditions permettant à un groupe de performer, il en existe d'autres, qui s'en être mutuellement exclusives offrent un angle de vue différent.

.2.2.2.2.2 Conséquences de la déspatialisation sur les principes symboliques sous-tendant l'adhésion à la culture d'une équipe et à sa réussite

Ainsi, l'efficacité d'un travail d'équipe dépendrait davantage de son « âme », d'une adhésion à une culture commune qu'à d'autres facteurs tels que le talent des individus, les perspectives de gains financiers, la clarté des attentes et de la structure ou même l'esprit de compétition. (Deal & Bolman, 1992). Les auteurs, appuyant leur analyse sur le cas « Eagle Group » (Kidder, 1981), isolent huit principes symboliques concourant à la réussite d'une équipe. Parmi ceux-ci, en plus du rituel d'intégration qu'ils mentionnent également, cinq autres principes sont susceptibles d'être altérés par le télétravail :

- La pratique d'un langage commun, ressert le lien au sein de l'équipe et participe à en distinguer les membres du reste du monde. Ce sociolecte façonne la culture du groupe tout autant qu'il en est le produit.
- Les traditions, les histoires propres à l'équipe guident les comportements de tous les jours, comme elles le font dans tout groupe social.
- L'importance de l'humour est également relevée par les auteurs, car il contribue à dénouer les tensions et à régler les problèmes interpersonnels
- Les rituels et les cérémonies renforcent l'esprit d'équipe et les valeurs partagées.
- Le rôle informel de certains acteurs dans le règlement des difficultés, dans le soutien aux individus est essentiel au maintien des traditions et à la cohésion du groupe.

La pratique d'un sociolecte, le partage des traditions, le recours à l'humour, les rituels et l'action des leaders spirituels, ceux que Deal et Bolman appellent les « prêtres », impliquent des occasions d'échanges spontanées, informelles et assez récurrentes pour que des relations interpersonnelles se créent.

Or, les occasions d'interagir avec les collègues, au sein des équipes pratiquant le télétravail, sont, à la fois, moins nombreuses et moins impliquantes sur le plan socio-émotionnel, en raison d'une réduction des rencontres physiques. L'identification des télétravailleurs à leur entreprise s'en trouve amoindrie, par rapport à celle constatée chez les employés en présentiel (Golden, 2009), d'une part et, en conséquence et plus grave encore peut-être, cinq des principes concourant à la réussite d'une équipe (Deal & Bolman, 1992), sans compter l'intégration, pourraient ne pas pouvoir se développer convenablement.

.2.2.3 L'organisation des réunions dans un contexte déspatialisé

Dans la vie d'une équipe et concourant à fournir des occasions d'interactions entre ses membres, les réunions occupent une place prépondérante aujourd'hui. À certains postes et dans certaines organisations, travailler, c'est participer à des réunions. Fondamentalement, une réunion consiste à mettre des gens autour d'une table, physiquement à l'origine, mais forcément de manière plus symbolique dans des contextes déspatialisés.

.2.2.3.1 Atouts et inconvénients des réunions en mode hybride

Les réunions en mode hybride se généralisent. Elles permettent de réunir les collaborateurs, qu'ils soient au bureau ou en télétravail. Elles offrent également plusieurs avantages tels qu'une plus grande facilité de programmation et un meilleur contrôle de la durée, puisque les sujets périphériques et accessoires y sont généralement moins abordés. Mais les différences d'accès à un débit approprié, voire à un matériel suffisant engendrent des inégalités entre les participants, qui peuvent entraver le bon déroulement et l'efficacité de ces réunions. (Standaert et al., 2022). En effet, lorsque la connexion n'est pas suffisante pour pouvoir entendre et voir distinctement chaque collaborateur, la parole de ceux que l'on ne perçoit pas convenablement portera moins que s'il était présent physiquement.

De plus les réunions distancielles, ne favorisent pas les échanges informels, car les indications non-verbales sont moindres, voire absentes lorsque la caméra n'est pas allumée, et les occasions d'interagir « en off » disparaissent. Dans les réunions hybrides, une inégalité se crée à cet égard, puisque les participants présents physiquement autour de la table, peuvent, entre eux, accéder à un niveau d'échange complet, incluant le non-verbal et les dialogues à voix basse avec leurs voisins, dont les personnes en distanciel sont exclues. Ces dernières conservent cependant un ersatz de messe basse, en utilisant le chat pour converser *in petto* avec n'importe quel collègue se trouvant à distance bien sûr, mais aussi avec ceux qui sont dans la salle de réunion pourvu que leur ordinateur soit allumé.

.2.2.3.2 Risques de leur exclusion des réunions improvisées pour les télétravailleurs

Il existe un type de réunion dont les télétravailleurs seront probablement exclus, il s'agit des réunions improvisées, organisées à la dernière minute, à la faveur d'une opportunité fortuite, comme une rencontre dans un couloir. Que ce soit pour le sentiment d'appartenance, la

socialisation, ou le *team-building*, la communication informelle et spontanée est essentielle. On l'a vu dans les paragraphes qui précèdent. Ces occasions d'échanges impromptus sont réduites mécaniquement par le télétravail, car la probabilité que deux collègues se croisent, à la machine à café par exemple, est plus faible lorsqu'ils sont en télétravail une partie du temps et, même peut-être à tour de rôle. Le caractère informel de ce type de réunion, qui pourra très bien se tenir debout dans un hall ou à la cafétéria, fait que l'on ne pensera pas nécessairement à inclure les collègues en télétravail, même s'ils sont concernés. On peut y voir un avantage, en revanche, dans la mesure où ces réunions manquées réduiront le nombre total des réunions et donc les effets négatifs qu'elles ont sur le bien-être des employés (Luong & Rogelberg, 2005).

.2.2.3.2.1 Les réunions improvisées en tant que lieu d'apprentissage informel

Mais elles ont aussi des vertus dont ne pourront pas bénéficier les personnes travaillant à distance. En effet, les collaborateurs collectent des informations quand ils interagissent avec leurs collègues, ce sera nécessairement moins le cas lorsqu'il y a déspatialisation. Il manque également des occasions d'apprentissage informel et spontané (Dahlstrom, 2013). Dans le cas des pauses-café, les échanges informels entre collègues peuvent permettre l'extériorisation du stress et constituer autant d'occasions d'obtenir soutien social et compréhension (Stroebeak, 2013). Les discussions qui s'y déroulent favorisent la constitution d'un climat positif au sein du groupe social et l'émergence de communautés permettant de faire face aux exigences de l'organisation et de ses « clients » (Korczynski, 2003). Le terme « client » devant ici être entendu au sens très large de personnes extérieures à l'organisation en position d'attendre un service de la part des employés de celle-ci et d'exprimer des exigences. Le télétravailleur, se verra privé de cette ressource et du soutien de la communauté à laquelle il appartient, qui d'ailleurs ne se superpose pas nécessairement avec l'équipe dont il fait partie. Il devra donc gérer émotionnellement les moments de tension seul, sur le moment, au moins. Ces rencontres improvisées, participent de la culture du lieu de travail, sont particulièrement utiles dans les environnements stressants mais peuvent, paradoxalement être perçues comme contre-productives par le management, dans certains contextes, car ce qui s'y dit n'est pas toujours aligné sur le discours officiel de l'encadrement (Korczynski, 2003) (Raz, 2007).

.2.2.3.2.2 Les réunions improvisées en tant qu'opportunités d'efficacité professionnelle manquées par les télétravailleurs

En dehors des rencontres de ce type, dans lesquelles l'extra-professionnel et l'émotionnel se taillent une part importante du contenu des échanges, un autre type de réunions improvisées existent qui,

s'il n'est pas documenté dans la littérature, doit pourtant être mentionné ici. Il s'agit des réunions dont le sujet sera tout à fait opérationnel, mais qui n'avaient pas été planifiées et sont provoquées par une rencontre fortuite entre deux acteurs. Elles permettent de clarifier des échanges précédents, lors d'une réunion formelle ou par mail, de rectifier des perceptions, de rechercher des compromis, de brainstormer ou de se livrer à ces rites que Goffman décrit comme indispensables aux acteurs soucieux de jouer leur rôle convenablement afin de garder la face en société (1974). Ainsi le télétravailleur, parce qu'il ne « tombera » pas sur le collègue de qui il peine à se faire comprendre par écrit, manquera l'opportunité d'y remédier autour d'un café. De même, il ne participera pas non plus à la réunion organisée au détour d'un couloir et qui modifiera peut-être en profondeur un projet sur lequel il travaille. Enfin, il manquera peut-être l'occasion de se faire (bien) voir de son employeur à la cantine, contrairement à un collègue briguant la même promotion que lui. Ce ne sont là que quelques exemples d'opportunités qu'une journée en télétravail est susceptible de faire perdre à un employé.

Qu'elles soient prévues ou improvisées, les réunions jouent un rôle majeur dans la manière dont les gens travaillent dans de très nombreux domaines. La participation des télétravailleurs à ces réunions pose question, tant qualitativement que quantitativement, bien que les outils disponibles soient de plus en plus performants. Les télétravailleurs ne sont pas là, physiquement et courent le risque, puisqu'ils ne sont pas ou peu visibles, de ne pas être non plus audibles.

.2.2.4 Les risques que leur éloignement fait peser sur les télétravailleurs en termes de carrière

Au-delà des réunions et de manière plus générale, la déspatialisation révèle, l'enjeu du rôle du regard, ou plutôt de son absence, à deux niveaux.

Le télétravailleur peut craindre, quand il est hors de vue (de son manager ou du reste de l'équipe), d'être également oublié et donc de manquer notamment des promotions ou des récompenses (Dahlstrom, 2013). Dans le cas d'un télétravail intensif, l'équipe apprend à fonctionner sans voir ce collaborateur dont la place au sein du groupe pourra se voir progressivement réduite jusqu'à ce que le fait de lui proposer une promotion ne puisse plus être perçu comme légitime, ni par son chef, ni par ses collègues. L'absence physique conduirait ainsi à un lent effacement des esprits. Il est à noter que ce phénomène sera plus prégnant dans le cas de télétravailleurs évoluant dans des équipes travaillant majoritairement au bureau. Ils feront figure d'exceptions et courront le risque d'être mis

de côté par les collègues représentant la norme. Dans des groupes constitués d'employés prenant tous des jours de télétravail, il sera en revanche moindre.

Mais cette crainte se trouve alimentée par une partie des managers qui semblent considérer que les employés en télétravail sont moins focalisés sur leurs missions. La culture présentéiste de certaines organisations, qui ne semble pas avoir totalement disparu dans l'après confinements, si elle tient compte des performances mesurables et objectives lorsqu'il s'agit d'envisager des promotions ou des mobilités, fait encore la part belle à la « visibilité » des collaborateurs (Richardson & Kelliher, 2015). Quand on travaille à distance, cette capacité à se rendre visible devient ainsi une compétence vitale, sauf à devoir choisir entre prendre des journées de télétravail et faire avancer sa carrière. L'absence de visibilité prive les collègues de leurs indicateurs habituels de réalisation des tâches et d'investissement, pouvant ainsi mener à des incompréhensions (Vayre, 2019). Le télétravail pourrait donc introduire un biais important dans l'évaluation des performances des collaborateurs, qui se voit contraint d'apprendre à se rendre visible, à distance. Si le faire-savoir est une compétence importante à acquérir par tout collaborateur soucieux de son avancement, sa déclinaison déspatialisée nécessitera un nouvel apprentissage de la part des télétravailleurs.

De plus des tensions nouvelles peuvent naître entre les télétravailleurs et entre les télétravailleurs et leurs collègues restés en présentiel (Golden, 2009), en raison d'une perte dans la qualité des échanges interpersonnels. Les outils technologiques ne semblent en effet pas suffisants pour compenser l'absence physique, dont les télétravailleurs peuvent craindre qu'elle ne soit vue comme une absence tout cours, tant par les managers, que les collègues ou les clients.

Cette crainte, dans certains contextes, conduira les employés à réduire leurs jours de télétravail où à ne pas les prendre (Golden, 2009).

Le fait de ne pas être vu, ou pas assez souvent, est susceptible d'avoir une incidence négative tant sur les perspectives de carrière que sur l'évaluation des performances des télétravailleurs. Cette incidence sera probablement modérée par différents facteurs, tels que la culture présentéiste ou non de l'organisation, la pratique plus ou moins répandue du télétravail, peut-être, ou l'ancienneté de celle-ci et la fréquence du télétravail. Les apprentissages qui permettront d'y remédier seront motivés moins par l'intérêt général de l'organisation et l'amélioration de la performance que par les intérêts individuels des télétravailleurs amenés à développer les compétences permettant de valoriser leurs accomplissements et de se rendre visibles, présents, à distance.

.2.3 Les éléments intervenant dans la perception du télétravail par les individus

.2.3.1 *Les dimensions du rythme de télétravail et les critères intervenant dans sa définition*

Nous avons jusqu'à ces lignes considéré le télétravail globalement sans tenir compte des différentes alternances possibles. Or, les apprentissages nécessaires à la pratique du télétravail varieront en fonction du rythme de celui-ci et donc de l'intensité de la déspatialisation. Deux dimensions composent le rythme de télétravail : le volume des jours de télétravail et la fréquence de ceux-ci.

- Le volume correspond au nombre de jours passés en télétravail dans l'année, bien que généralement exprimé en nombre de jours par semaine dans les accords d'entreprise. Il peut aller de l'équivalent d'une ½ journée par semaine à un télétravail à temps plein ou presque, ne prévoyant que quelques réunions en présentiel par an.
- La fréquence, quant à elle, correspond aux intervalles entre deux périodes de télétravail et donc, aux règles présidant à cette organisation. Pour Ajzen, dans sa thèse (2020), la première modalité d'organisation du télétravail est son caractère structurel (par distinction avec la seconde, sa flexibilité) c'est-à-dire son caractère répétitif et constant. Les journées de télétravail sont-généralement décomptées par semaine, mais on trouve aussi des quotas par mois ou à l'année. Doivent-elles nécessairement être prises régulièrement, toujours le ou les mêmes jours de la semaine, ou, au contraire plus librement, suivant une modalité plus flexible ? Peuvent-elles être regroupées entre elles ? Dans quelles limites ? Est-il permis de les adosser à des jours de congé ?

La question du rythme du télétravail, dans ses deux dimensions, volume et fréquence, est centrale dans les négociations préalables à la signature d'accord d'entreprise portant sur le télétravail. Elle reflète les craintes et les croyances du management, d'un côté, ainsi que les souhaits des salariés de l'autre. Le rythme doit également tenir compte des spécificités du poste occupé et notamment de ses implications en termes d'accueil du public ou des clients. Le critère de la performance intervient aussi, décroît-elle à partir d'un seuil de journées passées en distanciel ?

Proposer un rythme de télétravail suppose donc de se poser la question tant du point de vue de l'employé que de celui de l'organisation à laquelle il appartient.

Pour le télétravailleur, l'équilibre idéal semble s'établir autour d'une alternance régulière (Siha & Monroe, 2006) sur une base de deux jours par semaine en distanciel, pour trois journées passées au bureau. Cette alternance est mise en avant dans la littérature comme présentant les meilleures

perspectives en termes de satisfaction au travail de l'employé. (Gajendran & Harrison, 2007) (Golden, 2009). Il s'agit d'un rythme équilibré, suffisant du point de vue du volume, pour que l'employé puissent bénéficier des avantages offerts par le télétravail, sans pour autant le couper de l'équipe sur de trop longues périodes, ce qui ne manqueraient pas de produire des effets délétères tels que ceux que nous avons présentés plus haut comme étant craints par les salariés. Quant à la fréquence, son caractère régulier favorise l'anticipation, en termes de gestion de l'agenda et de choix des tâches. La prévisibilité facilite également les interactions avec les autres membres de l'équipe, il devient possible de se donner rendez-vous, en choisissant la modalité distancielle ou présentielle, le caractère formel ou informel du prochain échange, en fonction des sujets, des enjeux et des préférences connues des participants.

Le point de vue de l'employeur sur le rythme idéal de télétravail est très peu exploré par la littérature. On peut supposer, cependant, qu'il s'intéresse à deux aspects, essentiellement.

- Le bien-être de l'employé, comme nous l'avons écrit plus haut, et la préservation de sa sécurité. Ce prisme amène à épouser les souhaits exprimés par les salariés et, donc, à considérer une alternance régulière et équilibrée comme étant préférable.
- Le maintien de la productivité et du niveau de performance, qui pourraient pâtir d'absences trop prolongées, conduisant les télétravailleurs à s'éloigner du reste de l'équipe et, dans certains cas à se désengager.

Le choix du rythme idéal, comme les autres questions relatives au télétravail que le management peut se poser est très probablement aussi influencé conjointement par les croyances des dirigeants, le benchmarking (l'alignement sur les pratiques des confrères) et par la mode managériale. Ce qui ne manquera pas d'amener les employeurs à privilégier le rythme le plus répandu dans leur secteur d'activité.

Si la question du choix du rythme idéal se pose, les organisations y répondent assez vite pour aboutir le plus souvent à un rythme structurel de deux jours de télétravail, posés régulièrement les mêmes jours, chaque semaine, sauf exceptions. Ce rythme, qualifié de pendulaire (Taskin, 2010a), est le plus répandu à l'heure actuelle. Les exemples plus anciens de télétravail, avant que celui-ci ne se démocratise, présentaient une plus grande variété d'arrangements (Boell et al., 2016), certains collaborateurs ne venant presque jamais au bureau, mais ils semblent aujourd'hui minoritaires et réservés à certaines professions et à certains profils de collaborateurs particulièrement autonomes et très qualifiés (Michinov, 2008). Les études récentes sur ce sujet manquent et permettraient peut-être de porter un regard différent sur le rythme idéal de télétravail.

On le voit les questions relatives au télétravail sont multiples et couvrent des aspects aussi divers que l'engagement des employés, leur bien-être, ou les meilleures façons de les manager. Mais ces questionnements commencent, en fait, en amont de la mise en place du télétravail. Quand ils n'ont pas abouti au renoncement de déployer le télétravail, beaucoup plus rare depuis la crise du COVID, ils se penchent alors sur les méthodes d'accompagnement à la mise en place des modalités de télétravail et sur les premiers objets d'apprentissage nécessaires à sa pratique.

.2.3.2 Etapes et questions préalables à la mise en place du télétravail

Ces étapes et ces questions préalables permettent d'anticiper les compétences que les individus, les managers et les organisations devront acquérir et donc, les apprentissages à réaliser, avant le déploiement du télétravail. L'apprentissage du télétravail commence ainsi dès qu'il est envisagé de le mettre en place afin de réussir son lancement. Il est nécessaire de pointer le fait que les étapes et questions présentées ici, aussi indispensables qu'elles ont pu sembler, notamment aux auteurs que nous citons, ont presque toutes été ignorées lors du confinement, en raison des circonstances qui ont précipité le passage au télétravail intégral. Nous reviendrons sur les conséquences que cette ellipse a pu avoir sur les premiers temps du télétravail intégral imposé et sur la manière dont il a pu être perçu. Pour autant, cet épisode n'invalide pas la pertinence des apprentissages individuels et collectifs sous-tendus par les étapes recommandées par les auteurs, en préalable à la mise en place du télétravail.

.2.3.2.1 Négociation des modalités avec les salariés

La première phase concernera le dialogue social et les négociations avec les IRP (Instances Représentatives du Personnel). Prévu par le cadre légal, elles prennent la forme d'un accord collectif ou d'une charte proposée par l'employeur après consultation du CSE (Comité Social et Economique) (Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en oeuvre réussie du télétravail, 2020). Dans le cas de structures plus petites et ne disposant pas de CSE des accords de gré à gré entre employeur et salarié sont encore possibles. Ces négociations sont jugées essentielles à la prise en compte tant des aspirations des employés que des enjeux de production des entreprises, par les syndicalistes. Ainsi, Laurent Berger, Secrétaire général de la CFDT, fait de ces négociations une condition nécessaire à la réussite de l'implémentation du télétravail (2021). Les entreprises devront donc s'interroger sur la meilleure manière de négocier la mise en place du télétravail, pour conjuguer bien-être des salariés et performance de l'organisation.

.2.3.2.2 Négociation des modalités de mise en place avec les managers

Hors cas de force majeure, le télétravail ne peut pas s'imposer au salarié, comme le rappelle l'ANI, il pourra donc pratiquer le télétravail s'il est accepté dans son entreprise et à son poste ou, s'il préfère, continuer à venir tous les jours à son poste de travail. Il en va différemment des managers qui, s'il n'est pas non plus possible de les contraindre à télétravailler, pourront se voir obliger d'autoriser leurs collaborateurs à télétravailler dans la limite de l'accord d'entreprise. Or, une certaine réticence demeure chez une partie des managers à encadrer des collaborateurs à distance (Golden, 2009). Leurs craintes s'expriment à deux niveaux.

- Le premier, paré des atouts de l'objectivité, s'inquiète de déperditions possibles en termes de circulation des connaissances et d'une altération des interactions entre les membres de l'équipe qui pourraient détériorer les performances de l'équipe (Peters et al., 2016). Ce déclin de la performance ne manquerait pas d'avoir un impact sur les évaluations des managers et donc sur leurs opportunités de carrière. Il semble donc logique à certains de chercher à s'en prémunir en limitant, voire en empêchant, leurs collaborateurs de prendre des journées de télétravail.
- Sur un autre plan, celui de leur travail en tant qu'expérience, le fait d'avoir une équipe invisible peut la leur rendre moins plaisante (Richardson & Kelliher, 2015). Cette « invisibilité » du télétravailleur remet en question les pratiques managériales traditionnelles, consistant à donner des instructions et à contrôler l'activité. Elle remet, aux yeux de certains, en question l'identité professionnelle même des managers (Dambrin, 2004). Si cette crainte semble s'être apaisée à mesure que le télétravail continuait à se répandre dans les organisations, elle n'a pas pour autant tout à fait disparu.

Des managers de proximité hostiles au télétravail risqueraient d'entraver son utilisation et de générer des inégalités difficiles à justifier entre les salariés, d'un service à l'autre. En effet, si prendre des journées de télétravail expose l'employé à la désapprobation, à des railleries voire à des critiques de son chef, il y renoncera peut-être pour ne pas risquer de le contrarier. Il est donc essentiel de s'assurer en amont de leur acceptation du télétravail et, dans le cas contraire, s'il n'est pas possible de les convaincre des bénéfices de cette modalité, d'au moins réfléchir aux moyens d'éviter les effets pervers que nous venons de décrire.

.2.3.2.3 Définition des fonctions éligibles au télétravail

La troisième catégorie de questions à se poser en amont de la mise en place du télétravail tourne autour de l'éligibilité des collaborateurs.

Lorsqu'il s'agit de décider, dans une organisation, qui aura le droit de télétravailler et qui devra se contenter de rester en présentiel uniquement, les employeurs se doivent d'établir des critères d'éligibilité pertinents et audibles pour les salariés dont la demande serait éventuellement déboutée.

L'éligibilité signifie donc que certains salariés pourront avoir accès au télétravail et d'autres non, pour deux types de raisons de natures différentes. La première famille de critères correspond à la possibilité, ou non, d'exercer son travail à distance. La seconde sera liée à la manière dont l'organisation souhaite que le travail se fasse.

Certains postes se prêtent naturellement au télétravail, d'autres moins (Golden, 2009), en raison de l'éloignement physique déjà existant vis-à-vis des collègues, des clients ou du manager. Dans le fonctionnement quotidien de certains bureaux, les échanges formels étaient déjà pratiquement tous numériques avant la mise en place du télétravail, par le biais des emails, des dossiers partagés et des messageries d'entreprise.

La perturbation engendrée par la mise en place de modalités de télétravail, surtout pendulaires, sera amoindrie, car les habitudes de fonctionnement en seront peu affectées. La part des échanges se faisant déjà par le truchement de la technologie contribuera ainsi à prédisposer certains emplois au télétravail et à en exclure d'autres.

Même dans le domaine tertiaire, certaines fonctions ne peuvent pas s'exercer à distance. On concevra sans peine qu'un agent de sécurité, un mécanicien automobile, un chauffeur routier, une caissière de supermarché, un vendeur dans un magasin de musique ou un moniteur d'auto-école, par exemple, ne puissent pas exercer leur profession en télétravail aujourd'hui, bien que l'on puisse imaginer que les progrès de la robotique et de la réalité virtuelle le leur permettront dans un avenir proche (à moins qu'ils ne suppriment leurs postes, purement et simplement). Le travail présuppose de pouvoir retrancher le corps du collaborateur de l'exécution de ses tâches, au moins temporairement, sans nuire exagérément à la productivité. Il en va ainsi de nombreux emplois pour lesquels la présence physique du collaborateur semble constitutive de la fonction. A cet égard, l'agent de sécurité est emblématique, son corps est amené à faire barrage, si nécessaire, devenant dans les moments de tension l'outil de travail quasi unique de l'agent. la caissière est demandée par une partie de la clientèle qui continue de boudier les caisses automatiques à qui l'on reproche d'être déshumanisées (Lao & Vlad, 2018). Elles sont efficaces, sans doute plus rapides, mais elles manquent d'âme, ou à tout le moins d'un corps. Aussi, là où elles sont installées, sont présentes également des hôtesses de caisse dont le rôle est essentiellement de voler au secours de clients « coincés » face à leur caisse automatique, instaurant un nouveau type d'interactions avec le client, plus valorisant pour elles et plus satisfaisant pour tous (Benoit-Moreau et al., 2016) S'il est possible

d'acheter des instruments de musique sur Internet, de se faire conseiller des modèles, recommander des marques par d'autres internautes, l'expertise du vendeur en boutique semble toujours recherchée, à tel point qu'elle s'inscrit dans la stratégie cross-canal des enseignes. Cette dernière voit le parcours client commencé sur Internet, se poursuivre ou s'achever en magasin où l'on vient chercher le professionnalisme du vendeur, mais aussi et peut-être avant tout du lien social.(Bouزيد & Heems, 2014). Il semble donc difficilement envisageable, pour ces vendeurs d'exercer leur profession en télétravail. Quant au moniteur d'auto-école, il n'est sans doute pas besoin de développer les raisons qui laissent à penser que cette fonction n'est pas compatible avec le télétravail, pour le moment.

Les exemples cités plus haut ne présentent que très peu d'ambiguïtés, la fonction permettant ou ne permettant pas le télétravail, intrinsèquement. On imaginera aisément qu'il puisse en aller autrement dans d'autres cas. Les banques en ligne ont dématérialisé leurs conseillers clientèle et les établissements plus traditionnels tendent à proposer la gamme de service la plus large possible en ligne ou par téléphone. L'agent de chair et de sang est maintenu, mais à distance. Pourtant la présence en agence des conseillers est toujours privilégiée parfois, afin de répondre au besoin d'interaction humaine directe d'une partie de la clientèle. A chaque fois que la relation du client avec son banquier dépasse le simple échange marchand, le marketing transactionnel accessible sur les sites Internet se trouve dépassé. Le recours au marketing relationnel s'impose alors et si l'on pourrait envisager qu'il soit déployé en visio, ce n'est pas le choix fait par les banques traditionnelles, qui préfèrent maintenir des conseillers présents dans des agences physiques, en complément des nombreux services qu'elles proposent en ligne. (Notebaert et al., 2008) La question se pose donc de considérer le télétravail comme une possibilité que l'on peut offrir à ces conseillers ou non. Les exemples de fonctions qui permettront ou pas le télétravail selon l'appréciation que l'on en fera sont nombreux, les psychologues, pour certains, tels ceux de l'association Apsytude, proposent des consultations aux étudiants par webcam, depuis les confinements, pour d'autres, en raison des méthodes qu'ils emploient, notamment, la chose est inenvisageable. Ainsi la thérapie EMDR qui repose sur des mouvements rapides de l'œil semble peu se prêter au distanciel. L'expérimentation en cours à l'Hôpital Cochin au Printemps 2022, portant sur des consultations d'anesthésie préopératoires par téléphone, comprend un questionnaire administré aux patients à l'issue de la consultation proprement dite. Aux questions relatives aux bénéfices perceptibles par le patient (gain de temps, journée de congé économisée...) s'ajoutent d'autres qui s'intéressent au manque qui pourrait voir le jour en raison de l'absence de contact physique :

« Vous sentiriez-vous davantage rassuré, si vous aviez vu l'anesthésiste, à l'hôpital ? »

L'une des limites à la dématérialisation d'une fonction semble bien la relation avec le client, le patient ou l'utilisateur qui détermine peut-être, chez certaines personnes l'établissement de la confiance. Or dès lors qu'une fonction n'est pas dématérialisable, au moins en partie, elle ne permet pas la mise en place du télétravail.

.2.3.2.4 Etablissement des critères d'éligibilité des collaborateurs au télétravail

La question venant à l'esprit, immédiatement après celle de la compatibilité de la fonction avec le télétravail, concerne la compatibilité du collaborateur avec le télétravail, ou plus précisément, l'anticipation que fait le manager de la capacité du collaborateur à s'adapter au télétravail. Il s'agit bien sûr d'une question de confiance, pas au sens du style managérial que nous avons déjà évoqué, mais au sens pragmatique, individualisé. Tel collaborateur est jugé digne de confiance par son chef ou pas et cela dans deux dimensions de la confiance. Il s'agira d'évaluer si :

- L'employé va bien travailler, même si personne n'est présent à ses côtés pour s'en assurer. Il résistera à la tentation de faire autre chose. La question porte sur l'autonomie du collaborateur, dans sa dimension d'auto-discipline.
- L'employé saura se débrouiller tout seul, lorsqu'il est à la maison et ne commettra pas davantage d'erreurs que lorsqu'il est au bureau. La confiance ici porte sur la compétence.

Si l'avis du manager est essentiel quand il s'agit de décider quel collaborateur sera autorisé à pratiquer le télétravail et qui ne le sera pas. Ce ne sont pas forcément ces managers qui décideront, pas seuls en tout cas. On le voit la question de savoir qui autorise les collaborateurs à accéder au télétravail se pose. Et elle se pose de deux manières : dans les faits, quels sont les décideurs sur ce point dans les organisations ? Et qui est ou serait qualifié pour le faire ? Les travaux s'intéressant au rapport des managers au télétravail ne manquent pas, comme Peters *et al*, par exemple, qui font dériver l'attitude managériale vis-à-vis du télétravail des trois visions typiques de la relation entre employeur et salarié, les relations de gouvernance, d'échange et de coopération (2010). D'autres études la relie aux valeurs culturelles nationales, d'individualisme et de collectivisme, qui impriment leur marque sur les pratiques managériales et, partant sur la perception du télétravail (Peters *et al*, 2016). Mais, à notre connaissance, les critères menant à une individualisation de la possibilité de télétravailler sont toujours en attente d'être étudiés. En effet, les questions portant sur la confiance que l'on peut ou pas accorder à des collaborateurs désireux de pouvoir télétravailler sont abordées, dans la littérature, globalement, en étudiant les attitudes, pour ne pas dire les croyances des managers à l'égard de l'ensemble de leurs collaborateurs, mais en occultant le fait que ces attitudes pourraient s'avérer radicalement différentes selon les membres de leurs équipes. Ainsi, un cadre

pourrait se montrer favorable à une modalité de télétravail bénéficiant à un collaborateur A et vouloir s'y opposer pour l'individu B, pour lequel il éprouve des doutes, à tort ou à raison, d'ailleurs.

Ainsi, en raison de sa connaissance des personnalités, des compétences et de la loyauté de chacun des collaborateurs, la hiérarchie est invitée à rendre un avis, sur la mise en place du télétravail généralement, mais également sur l'éligibilité de tel ou tel collaborateur. Les managers se positionnent sur le niveau de performance, ce qui justifie sans doute que les employés considérés comme junior soient souvent écartés du télétravail ainsi que sur le degré d'autonomie, sur la capacité à s'autoréguler (Taskin & Raone, 2014).

Il est difficile, en revanche, de priver tel ou tel employés des bénéfices d'un accord sur le télétravail conclu au sein de l'entreprise, sur la seule décision du manager, sans que cela ne soit perçu comme de l'injustice. Il faudrait pouvoir l'étayer par des arguments irréfutables pour lui ôter son caractère arbitraire et, quand bien même on y parviendrait, une telle décision ne cesserait pour autant pas de paraître inique au collaborateur concerné, qui en éprouverait du ressentiment. La relation managériale s'en trouverait inmanquablement dégradée. Dans les faits, les accords s'appliquent à tous les collaborateurs et les motifs d'exclusion sont établis au niveau des services ressources humaines. On insérera des clauses permettant d'interdire le télétravail ou d'en limiter l'accès à des catégories de personnels, tels que ceux dont la période d'essai n'est pas achevée ou bien ceux qui sont en contrat à durée déterminée, ou à temps partiel, etc. En outre certains services pourront également être exclus de l'accord, mais, les refus du manager portant sur tel ou tel individu seront proscrits, le plus souvent.

Qui décide finalement de l'éligibilité au télétravail de chaque collaborateur, donc ? S'il ne semble pas faire de doutes que les managers sont les plus à même d'évaluer la capacité de chaque membre de leur équipe à pouvoir continuer de performer en télétravail, leur confier ce pouvoir de décision comporterait de trop grands risques. L'organisation s'exposerait à se voir reprocher sa partialité, induisant des inégalités de traitement parmi ses employés, d'autant que les critères avancés par les managers seraient généralement de nature très subjective. Ce sont donc les services des ressources humaines qui ont le dernier mot, en faisant appliquer les termes de l'accord de manière indifférenciée entre les individus. Ainsi, si un manager ne souhaite pas que certains membres de son équipe ne puissent télétravailler, il pourra s'y opposer parfois, à condition d'accepter d'en priver tout son service et de fournir un argument crédible.

.2.3.2.5 Acquisition des outils nécessaires à la pratique du télétravail et apprentissage des compétences pour les utiliser

La cinquième question préalable à la mise en place du télétravail porte sur les outils nécessaires pour travailler à distance. A l'évidence, un ordinateur ainsi que des accès aux données partagées, qu'elles se trouvent sur des serveurs ou sur le Cloud, sont indispensables comme au bureau. Si l'on fait abstraction des sujets d'inquiétude liés à la cybersécurité (de Freminville, 2021), qui nous éloigneraient inutilement de l'objet de notre étude, ces besoins seront faciles à satisfaire. Il suffira de fournir un ordinateur, portable de préférence et de s'assurer que la connexion Internet au domicile du collaborateur (ou dans le tiers-lieu d'où il travaillera) est suffisante. Mais on se demandera également comment choisir les outils collaboratifs afin qu'ils puissent permettre de maintenir l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance (Richez-Battesti et al., 2012). A ce titre les mails ne peuvent suffire et le recours à des plateformes de visioconférences et de chat se généralise. On citera les plus connus sur le marché, en France à tout le moins, Teams, Zoom, GoToMeeting, Google Meet, Livestorm, liste non-exhaustive. Elles permettent de se parler, presque en face à face, puisque l'on voit son interlocuteur, de participer à des réunions, d'échanger en aparté par chat, de manière synchrone ou asynchrone et même d'échanger des documents, dans la « conversation ». Leurs fonctionnalités évoluent de telle sorte qu'elles sont de plus en plus utilisées même en présentiel pour travailler de manière collaborative sur des fichiers partagés, en même temps.

L'utilisation de ces outils, indispensables au télétravailleur, suppose une formation, parfois prévue par l'entreprise, mais pas toujours. Dans ces cas-là, les employés doivent se former « sur le tas », ce qui pourra les amener à « bricoler » pour se les approprier (Richez-Battesti et al., 2012). A mesure que ces outils se répandent dans les organisations, et singulièrement depuis le premier confinement, la nécessité de former les collaborateurs à leur utilisation disparaît aux yeux des employeurs. L'ergonomie des outils collaboratifs les rend, il est vrai, souvent très intuitifs et pourrait conduire les entreprises à considérer une formation à ces outils comme superflue, au risque qu'ils ne soient pas utilisés au maximum de leur potentiel. En plus d'une formation technique à ces outils, une formation à l'étiquette qui les entoure, ou que l'on souhaite voir mise en œuvre peut être envisagée, afin de développer les « bonnes pratiques », en termes de performance, mais aussi en termes de santé au travail de respect de la vie privée et de réglementation.

Ces questions ouvertes à propos du télétravail, portant sur l'implémentation, l'adhésion des managers, les fonctions compatibles, les critères d'éligibilité des employés et les outils, se présentent en réalité sous forme d'alternatives ou plutôt de curseur à placer lorsque l'on s'apprête à déployer

des modalités de télétravail dans une organisation. La manière dont la mise en place du télétravail aura été anticipée et accompagnée est essentielle.

.2.3.3 Les facteurs déterminants de la perception du télétravail

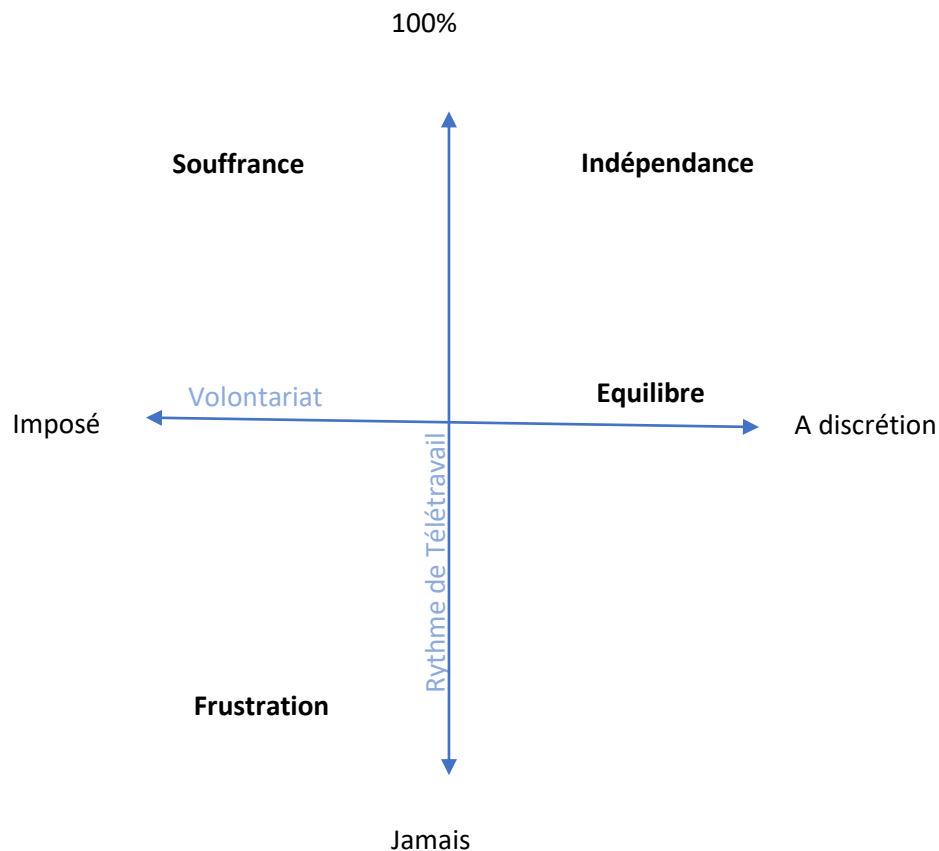
La perception que les acteurs ont du télétravail conditionnera leur volonté d'acquérir les compétences que sa pratique rend nécessaire à leur niveau (individuel, managérial ou organisationnel). Ainsi, une perception positive favorisera les apprentissages qui devront être réalisés pour permettre un déploiement réussi du télétravail, en termes de performance, mais aussi de sécurité pour les collaborateurs autant que pour l'organisation, ainsi que de satisfaction pour les individus. Ces facteurs, qui vont déterminer la perception que les acteurs auront du télétravail peuvent être regroupés en deux catégories.

.2.3.3.1 Rythme et volontariat

Nous avons relevé dans la littérature l'importance de la question du rythme de télétravail, qui peut se conjuguer avec celle de l'appétence, du désir pour le télétravail, que l'on qualifiera de volontariat, car le télétravail est parfois subi par les salariés. Si la législation, à travers l'ANI (Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en oeuvre réussie du télétravail, 2020), exclut d'imposer le télétravail en général, dans les faits il l'est parfois, dans un cas de force majeure, tel que celui que nous avons vécu pendant le confinement par exemple. Il peut être aussi la conséquence d'une contrainte extérieure telle qu'une grève des transports ou des intempéries empêchant les collaborateurs de se rendre sur leur lieu de travail. Vécu sans doute comme un recours bienvenu par la plupart des employés se trouvant dans ces situations, parce qu'il offre une alternative à la cessation pure et simple de l'activité, le télétravail n'en devient pas moins une obligation temporaire. De manière plus permanente, la configuration des locaux en flex-office, dans certaines entreprises, prévoyant moins de postes de travail qu'il n'y a de salariés, fait dire à G. Schütz et C. Noûs qu'elle présuppose le télétravail autant qu'elle le produit (2021). Les employés concernés se trouvent contraints, de facto, au télétravail pendulaire. Ainsi, se voir imposer de télétravailler sera sans doute moins mal perçu s'il ne s'agit que de quelques journées par an, mais sera peut-être/a été très mal vécu par une partie des collaborateurs si cela devait durer plusieurs semaines d'affilée ou se reproduire fréquemment. A l'inverse, d'autres salariés choisissent un rythme de télétravail important, ou le privilégieraient s'il était proposé par leur employeur. On peut hasarder une représentation de la conjugaison de ces deux facteurs (*Figure 4*). Ainsi, lorsque l'on se penche sur les

effets du rythme de télétravail, on s'aperçoit que ceux-ci dépendent grandement du caractère volontaire de cette modalité. Un rythme de télétravail très soutenu convient parfaitement à ceux qui l'ont décidé alors qu'il risquera d'engendrer de la souffrance à ceux auquel il sera imposé. A l'autre extrémité, l'absence de télétravail ne frustrera que les collaborateurs qui auraient souhaité le pratiquer. Les auteurs s'accordant pour dire qu'une modalité de deux jours par semaine de télétravail constitue le rythme idéal, comme nous l'avons exposé plus haut, considèrent qu'en se situant à mi-chemin, les risques sont moindres et plus faciles à circonscrire et en cela sans doute ont-ils raison. Il est permis de penser, cependant, qu'un tel rythme ne produira pas les mêmes effets selon qu'il est choisi ou subi. Se voir imposer deux journées de télétravail alors, soit qu'on est malheureux en travaillant depuis chez soi, quelles qu'en soient les raisons, soit qu'on était accoutumé à en avoir davantage, ne sera pas perçu du tout de la même façon que si ce rythme correspond à notre désir. Seul le caractère volontaire du télétravail permet une perception positive de celui-ci. Le rythme, quant à lui, agit sur l'intensité de la perception ainsi que sur sa nature.

Figure (4) : Perception du télétravail en fonction de l'intensité du rythme et du degré de volontariat



.2.3.3.2 Conditions de travail et anticipation de l'implémentation

Par ailleurs, les conditions matérielles dans lesquelles le télétravail s'exerce influent sur la manière dont il est perçu par ceux qui le pratiquent. Les conditions matérielles comprennent les enjeux d'ergonomie du poste de travail ainsi que le cadre, dans lequel le collaborateur se trouve. Au-delà de l'inconfort, une station de travail inadaptée augmente le risque de développer des troubles musculosquelettiques. Ce risque est accru en télétravail (Buomprisco et al., 2021) parce que, d'une part, les équipements domestiques peuvent se révéler inadaptés à un travail sur ordinateur de plusieurs heures d'affilée et, d'autre part, parce que le télétravail contribue à la sédentarité des collaborateurs qui trouveront tout à portée de la main et auront moins d'occasions de se lever et de se détendre les muscles. Le lieu d'où le télétravail s'exerce porte en lui des éléments de conditions matérielles favorables ou, au contraire défavorables. Selon que le télétravailleur pourra s'isoler du reste du foyer dans une pièce dédiée ou qu'il travaillera à proximité, voire en présence d'autres membres du foyer, selon que le local sera silencieux ou bruyant (Cuerdo-Vilches *et al.*, 2021), selon enfin qu'il risquera d'être distrait ou interrompu, l'expérience du télétravail et la perception qu'il en

aura seront très différentes. Les autorités européennes enjoignent les entreprises à s'assurer que les conditions d'ergonomie et de lieu de travail sont adaptées (Buomprisco et al., 2021), mais toutes les organisations n'ont pas le même degré de maturité à cet égard.

La mise en place de conditions matérielles et spatiales adaptées au télétravail est d'autant moins prise en compte qu'il est implémenté soudainement. Cuerdo-Viches et al. ont souligné cet aspect dans l'étude qu'ils ont conduite à l'occasion du confinement de 2020 à Madrid (2021) et dont les conclusions semblent généralisables à l'ensemble des grandes villes européennes au moins. Concernant le télétravail imposé pendant le confinement, il s'est exercé dans des conditions tellement particulières qu'il est permis de s'interroger sur les conclusions que l'on pourrait en tirer et vouloir extrapoler au cas général. Nous aborderons ces questions et les développerons au chapitre suivant. Ces résultats doivent donc être utilisés avec prudence, mais on peut tout de même convenir que selon que les conditions du déploiement du télétravail ont été anticipées et négociées en amont ou que ce dernier a été imposé sans préavis, le confort matériel des télétravailleurs sera très variable et cela aura une incidence sur l'appréciation qu'ils feront du télétravail. Au-delà des aspects matériels, la soudaineté de la mise en place du télétravail rend la préparation psychologique des collaborateurs impossible ce fut le cas, évidemment, lors du confinement, mais cela se produit aussi dans une moindre mesure à une échelle moindre, dans certaines organisations, lorsque le télétravail est mis en place de manière hâtive et sans concertation. Ainsi la qualité des conditions matérielles dépendra de l'anticipation qui sera faite de la mise en place du télétravail, car c'est cette anticipation qui donnera le temps nécessaire à l'aménagement de l'espace de travail. Mais l'anticipation ne saurait régler toutes les questions, notamment celles liées aux qualités intrinsèques du logement d'où le télétravail s'effectuera (si on n'opte pas pour un tiers-lieu), telles que l'espace disponible, l'éclairage, l'isolation sonore, etc.

Conclusion du Chapitre 1

Le télétravail est une nouvelle forme d'organisation du travail (NFOT) participant d'une déspatialisation du travail. Encouragée par les pouvoirs publics, sa mise en place est souvent demandée par les salariés et contient des opportunités à saisir pour les employeurs. Nous nous sommes attachés à relever dans la littérature ces aspects ainsi que les nombreuses questions que le télétravail pose, tant il est vrai que son adoption perturbe différents aspects de l'activité professionnelle, tels que la socialisation et, partant, la montée en compétence. Elle modifie jusqu'à la façon dont le travail lui-même est envisagé et vécu. Il s'agit donc pour les organisations de s'y

adapter, de manière très pragmatique d'abord, bien sûr, mais sans doute également de manière plus profonde, dans la mesure où il touche à la conception que se font les collaborateurs et les managers du travail. Des compétences individuelles devront être développées par les salariés et par les managers, s'ils veulent apprendre à télétravailler avec efficacité. Ces acquisitions de compétence commenceront même avant la mise en place du télétravail, dans le cadre des étapes préalables dont nous avons parlé plus haut, pour se poursuivre dans le cadre de leur pratique du télétravail, dans le cadre d'un processus d'apprentissage continu. Les apprentissages nécessaires se feront également au niveau collectif, celui de l'équipe, bien entendu, mais aussi celui de l'organisation. Véritable émancipation pour certains auteurs, porteurs de risques, voire de dangers pour d'autres, le télétravail est étudié généralement comme un objet statique indépendamment du contexte global et des acteurs qui le pratiquent. Il apparaît pourtant nécessaire de mener des analyses dynamiques mettant en lien certaines des composantes principales du télétravail entre elles mais aussi avec des éléments de contexte et de perception par les acteurs. Lorsque les collaborateurs travaillent depuis chez eux, finalement, l'organisation se fait moins présente, dégageant des espaces, des moments de liberté pour les salariés, dont on se demandera s'ils s'en saisiront ou non, comment et pour quoi faire. Le télétravail pose, en raison des marges de manœuvre qu'il libère, la question de l'autonomie.

Chapitre 2 : L'autonomie

Plan du chapitre

Introduction du Chapitre 2

.1 Recensement des savoir-faire nécessaires à l'apprentissage de l'autonomie en télétravail ou rendus possibles par lui

.1.1 Apprendre à se gouverner soi-même

.1.2 L'auto-management en télétravail

.1.3 Le rôle de l'autodiscipline dans le maintien de la distinction entre travail et hors travail

.1.4 Le rôle du Sentiment d'Efficacité Personnelle dans le processus d'autonomisation

.2 L'autonomie, en tant que processus continu d'autonomisation

.2.1 Le processus d'autonomisation

.2.2 Le processus d'autonomisation par et en télétravail

.2.3 Le rôle des capacités dans le processus d'apprentissage de l'autonomie

.3 Contributions de l'organisation à l'apprentissage de l'autonomie

.3.1 Le processus d'autonomisation en tant qu'apprentissage organisationnel

.3.2 L'organisation apprenante en tant que condition de l'apprentissage de l'autonomie des collaborateurs lors de la mise en place du télétravail

.3.3 L'apprentissage du télétravail au niveau de la relation dyadique, manager-managé

Conclusion du chapitre 2

Introduction du Chapitre 2

La notion d'autonomie est centrale lorsque l'on s'intéresse au télétravail, mais elle est aussi très riche et très vaste. Notre travail portant sur l'apprentissage de l'autonomie, nous nous attacherons, dans ce chapitre, à en préciser les aspects pertinents pour notre étude. La déspatialisation est porteuse d'autonomie puisqu'elle tend à soustraire l'individu au collectif et à son manager. Il doit **continuer** à travailler, seul, au moins temporairement, dans le cadre d'une liberté supplémentaire imposée par la distance. Mais la déspatialisation offre également un espace de liberté dont l'individu peut se saisir pour faire quelque chose qui aura de la valeur pour lui, ou pour les autres, pas nécessairement toujours corrélé à ses tâches, bien que nous nous préoccupions ici, bien sûr, uniquement d'autonomie dans et au travail. Enfin, l'exercice du télétravail est porteur d'opportunités d'observer le processus d'autonomisation. Pour commencer d'en circonscrire le sens, appuyons-nous sur la définition qu'en donne Corsani : « Être autonome veut dire se gouverner soi-même, être régi par sa propre loi » (Corsani, 2022), par opposition à l'hétéronomie qui signifie se soumettre à la loi de l'autre. C'est bien cette tension entre loi personnelle et loi de l'organisation, entre autonomie et hétéronomie qui est réinterrogée par la déspatialisation.

La mise en place de modalités de télétravail viendra, mécaniquement, augmenter les opportunités et les nécessités de l'autonomie, ouvrant la voie à un accroissement de cette dernière. Ce qui pourra constituer une disruption d'autant plus forte que le télétravailleur, son manager et leur organisation n'y étaient que peu prédisposés.

Si la mise en place de modalités de télétravail ne procède pas nécessairement d'une volonté de développer l'autonomie des collaborateurs ou d'encourager la délégation, elles s'avèreront nécessaires (Pontier, 2014). Cela semble inévitable, pour l'un des deux types d'autonomie décrits par F. Alexandre-Bailly *et al.* (2013), l'autonomie d'action, qui sera renforcée, de fait, pendant les périodes de télétravail. Le développement de l'autonomie et de son pendant, la délégation, serait donc une conséquence du télétravail, sans en constituer pour autant la finalité principale. Cela pose notamment la question du contrôle pour les managers, forcément affecté par une délégation supplémentaire. Les implications pour les managés sont également importantes. La mise en autonomie, bien que partielle, se fera, finalement, assez brutalement. Le superviseur étant physiquement absent lors des périodes de télétravail, quelles que soient les modalités de communication déployées et quels que soient les efforts effectués pour faciliter cette déspatialisation, le collaborateur se trouvera seul chez lui à devoir résoudre une problématique pour laquelle il aurait sollicité son manager ou ses collègues la veille (Dambrin, 2004). Or F. Alexandre-Bailly *et al.* avertissent « qu'elle (la mise en autonomie) ne peut être que progressive ». Nous nous

interrogerons, d'abord, dans ce chapitre sur les différents aspects que l'autonomie recouvre, sur ce que c'est, au fond que l'autonomie. Plus que progressive, l'autonomie est en fait un processus d'autonomisation, qui, s'il a été engagé avant la mise en place du télétravail généralement, sera affecté par lui. Nous essaierons de déterminer de quelle manière et de recenser les facteurs intervenant dans le développement du processus d'autonomisation. de l'envisager en tant que processus plutôt qu'en tant qu'état avéré. Enfin, il nous faudra interroger le rôle des apprentissages dans le développement de l'autonomie. Les compétences permettant au processus d'autonomisation de progresser sont acquises à la faveur d'apprentissages de différentes natures, mais dans un second mouvement, les marges de manœuvre libérées par la déspatialisation génèrent, ou à tout le moins favorisent les apprentissages, si tant est que les acteurs sont en mesure de les saisir. Nous nous intéresserons donc naturellement également à ce qui, dans la situation de déspatialisation qu'est le télétravail, contribue à la constitution d'un environnement capacitant et à ce qui permet plus largement, aux acteurs, de se saisir des marges de manœuvres libérées.

.1 Recensement des savoir-faire nécessaires à l'apprentissage de l'autonomie en télétravail ou rendus possibles par lui

.1.1 Apprendre à se gouverner soi-même

Autodiscipline ; auto-leadership, auto-management, auto-contrôle, les concepts impliquant ce préfixe commun « auto » abondent et participent sans doute de l'autonomie, sans recouvrir la notion entièrement, loin de là. Il s'agit ici des aspects de l'autonomie susceptibles de compenser l'absence, ou l'éloignement du manager. On voit se dessiner une ligne de crête entre l'aspect éthique, l'autorité morale pourrait-on dire, d'un côté et la partie motivation et organisation de l'autre. Le premier davantage couvert par l'autodiscipline, la seconde par l'auto-management et ses déclinaisons : auto-leadership et auto-contrôle.

Plusieurs définitions peuvent naturellement se trouver pour la notion d'autodiscipline, dont celle de Rey et Sitnikoff (2006), qui y voient une capacité à se mettre au travail sans se laisser distraire. Cette capacité, selon les auteurs, découle de l'éthique forte des télétravailleurs qui leur fait dire qu'ils n'ont pas besoin d'une autre autorité que celle de leur conscience. L'autodiscipline interroge ainsi la notion même d'autorité qui apparaît ici comme superflue.

Il semble difficilement évitable, en revanche, de compenser la disparition du cadre spatio-temporel offert par l'entreprise par des stratégies permettant aux individus de se diriger eux-mêmes. Lorsque les employés deviennent moins dépendants des instructions de leur manager et des procédures, ce qui se produit en télétravail, ils sont plus libres d'organiser leur espace de travail, leur emploi du temps, et d'établir leurs priorités, (Hackman & Oldham, 1976) ce qui les conduira à adopter un comportement d'auto-leadership. Ce sont à la fois l'opportunité et le besoin d'auto-leadership qui seront accrus. L'auto-leadership apparaît comme le corollaire de l'autonomie, plus cette dernière est grande plus les stratégies d'auto-leadership seront possibles et nécessaires. (Müller & Niessen, 2019)

Dans la littérature reliée à l'autodiscipline, on trouve le concept d'auto-management (self-management), partie intégrante de la théorie de l'apprentissage social et très proche de l'auto-leadership. L'auto-management, appelé indifféremment auto-contrôle par les auteurs, voit « les individus manager leurs propres comportements en établissant des standards personnels à partir desquels évaluer leurs performances et qui les voit aussi en gérer les conséquences à partir de leurs auto-évaluations. » (Manz et al., 1980) (traduit pas nos soins). Ils endossent ainsi les responsabilités incombant d'ordinaire au manager, telles que l'évaluation des performances, la mise en œuvre d'actions correctives et plus généralement se trouvent, de fait, responsables de leurs décisions.

Breevaart et *al.* synthétisent l'auto-management comme « le contrôle que les employés exercent sur leur propre comportement, au lieu d'être contrôlés par leurs superviseurs ». (2014) (traduit par nos soins) Ces employés sont ainsi leurs propres managers avec des effets positifs sur la motivation et même sur la performance, mais également en leur faisant porter une responsabilité plus grande. Les individus intériorisent l'injonction à l'autonomie, transformant parfois ce qui devrait être une liberté en une contrainte intériorisée (Corsani, 2022). L'auto-management quotidien renforce l'implication des collaborateurs dans leur travail, en l'absence du superviseur, ce qui a pour effet de renforcer leur motivation. Cette relation entre auto-management et renforcement de l'implication ouvre la voie à l'auto-motivation (Breevaart et al., 2014), dont on pourra s'attendre à observer la manifestation, ou le besoin en télétravail.

.1.2 L'auto-management en télétravail

Peut-on parler d'auto-management dans le cadre du télétravail ? Si l'on considère avec Manz et Sims que même dans les situations où la supervision externe, celle du manager, est forte, il se trouve toujours une place pour un peu d'auto-contrôle et, qu'à l'inverse les conséquences externes sont indispensables au maintien de l'auto-contrôle, même lorsque ce dernier est bien établi, (1980) on s'attendra à ce que le télétravail ne fasse pas exception. Cette corrélation forte entre autonomie et supervision externe, et pas seulement dans la mesure où la seconde contraint la première, qui n'est d'ailleurs pas sans rappeler la complémentarité du Yin et du Yang des Taoïstes, peut certainement s'observer dans tous les contextes de travail. L'introduction du télétravail, par les modifications du mode de supervision qu'il peut engendrer est susceptible de chambouler l'équilibre entre supervision externe et auto-contrôle existant « au bureau ». Quels que soient les modes de supervision retenus par leurs managers, les télétravailleurs devront pratiquer un certain degré d'auto-management. Le télétravail, en tant que travail à distance réduit les possibilités de supervision, mais celle-ci est rendue moins nécessaire par l'auto-management, qui constitue un substitut au leadership qu'exercent les managers. (Manz et al., 1980) Trois questions se posent alors à nous :

- Le degré d'auto-management est-il identique en télétravail et au bureau ?
- Quelles sont les contingences qui contribuent soit à la différenciation du niveau d'auto-management, soit à son maintien à l'identique, dans l'un et l'autre contexte ?

- Et enfin, l'un agit-il sur l'autre ? Autrement dit existe-t-il un lien et quel est-il, entre le degré d'auto-management préexistant la mise en place du télétravail et celui que l'on observe après, dans les deux situations ?

.1.3 Le rôle de l'autodiscipline dans le maintien de la distinction entre travail et hors travail

L'autodiscipline peut aussi être le garde-fou permettant au télétravailleur de ne pas perdre pied. Lorsque que l'on travaille à domicile, il n'est pas toujours aisé de continuer à faire la distinction entre la sphère professionnelle et la sphère privée. Cela nécessite une organisation rigoureuse pour ne pas confondre le travail et le hors-travail (Vayre, 2019). Ainsi, se contraindre à éteindre l'ordinateur à heures fixes et à ne plus répondre aux sollicitations professionnelles peut nécessiter un effort d'autodiscipline (Tremblay et al., 2006), d'autant plus que les tentations et les justifications poussant à allonger la journée de travail peuvent sembler légitimes à première vue :

- Le temps de transport économisé peut être assimilé à du temps d'indisponibilité du travailleur et, partant, être réinjecté comme temps de travail effectif, lorsqu'il télétravaille.
- Les signaux collectifs de départ amenant les collaborateurs à réaliser que l'heure de rentrer est venue, au bureau, sont absents en télétravail. Les collègues qui enfilent leur manteau et se souhaitent une bonne soirée, les équipes de ménage qui arrivent, le standard téléphonique qui est basculé, sont autant de signaux qui rendent légitimes le fait de quitter le bureau et qui ne sont plus aussi perceptibles en télétravail.
- Le télétravailleur peut être tenté de vouloir prouver qu'il travaille bel et bien lorsqu'il est en télétravail, en raison de l'attitude dubitative du management par exemple, ou de ses propres idées préconçues. Il aura alors tendance à allonger sa journée et à travailler davantage et plus longtemps que lorsqu'il est en présentiel.

D'une manière générale, faire de trop longues journées de travail semble avoir une incidence négative sur la productivité (Collewet & Sauermann, 2017 ; Pencavel, 2015), imputable, d'après les auteurs à la fatigue des employés. En parallèle, ces journées trop chargées font courir des risques psycho-sociaux aux télétravailleurs qui ont déjà été évoquées plus haut dans les paragraphes consacrés à la responsabilité managériale. L'autodiscipline dont il est question, ici, a pour objet l'appropriation par le télétravailleur de deux des prérogatives du manager : maintenir (ou développer) le niveau de performance et s'assurer de la sécurité et de la santé du collaborateur.

Les formes que l'autonomie peut revêtir sont variées et aussi nombreuses que les manières de la percevoir. La définition que l'on en retient dépend des priorités que l'on se fixe. Mais il y a bien plus dans l'autonomie que le management de soi, car elle aussi liée à la notion de compétences, qui permet d'envisager de travailler dans un cadre de prescription plus souple. Or les compétences, qu'elles relèvent de l'auto-management ou de savoir-faire du métier, s'acquièrent progressivement, au cours d'un processus d'apprentissage et donc, d'autonomisation.

.1.4 Le rôle du Sentiment d'Efficacité Personnelle dans le processus d'autonomisation

Le Sentiment d'Efficacité Personnelle (SEP), par le rôle qu'il joue dans la gestion que les sujets ont de l'apprentissage, des défis (Bandura, 1993), (Vonthron & Lagabrielle, 2012) et des décalages entre ce à quoi ils s'attendent et la réalité (Croity-Belz et al., 2004), est-t-il un facteur déterminant de la réussite de cette montée en compétence et donc du succès du déploiement du télétravail ?

.1.4.1 Définition des termes de la proposition

Avant de présenter la théorie du SEP au travail et ce qu'elle peut apporter à notre réflexion sur les conditions de la montée en compétence des collaborateurs lors de la mise en place de modalités de télétravail, il convient d'établir la distinction que les auteurs font entre efficience et efficacité. L'efficience résulte d'une action, ses effets sont observables et quantifiables. Elle répond à des critères objectivables et est fréquemment employée en tant qu'indicateur dans les évaluations visant à mesurer la performance. L'efficacité, quant à elle, procède d'une construction sociale propre à chaque organisation. Elle dépend des valeurs, des attentes et des jugements des membres de l'organisation et est donc, par nature subjective. (Vonthron & Lagabrielle, 2012). Cette nature subjective se traduit par l'attribution de performances et de compétences que l'on peut distinguer entre celles qui se rapportent aux tâches et celles qui sont contextuelles. La performance dans les tâches concerne la réalisation des tâches elles-mêmes alors que les performances contextuelles découlent de comportements qui ne sont pas directement liés aux tâches, les CCO (Comportements de Citoyenneté Organisationnelle).

La question de la performance et de la compétence pose celle de l'évaluation, or quelles que soient les méthodes utilisées, les auto-évaluations, comme les hétéro-évaluations, divergent. A.M. Vonthron et C. Lagabrielle relèvent les désaccords systématiques entre les sources d'évaluation ainsi

que les différences que l'on observe en fonction des incidences de ses évaluations. La subjectivité de la notion d'efficacité est donc établie et il est donc légitime de s'intéresser au « sentiment » d'efficacité que l'on éprouve puisqu'il s'il ne semble pas possible d'en obtenir une mesure objective exacte, les évaluations ont tout de même une influence sur notre perception de nous-mêmes, comme le souligne A. Bandura : « Les retours donnés sur la performance qui se concentrent sur les progrès accomplis soulignent les capacités personnelles. Les retours qui se focalisent sur les défaillances mettent l'accent sur les lacunes personnelles » (traduit par nos soins) (1993)

.1.4.2 Description et effets du Sentiment d'Efficacité Personnelle, pour l'individu au travail

Le SEP professionnel est une ressource individuelle mobilisable pour les activités professionnelles, on peut le décrire comme une évaluation de l'ordre des croyances quant à nos propres capacités qui trouverait une matérialisation dans la performance. « Ainsi, le SEP correspond à une évaluation de l'ordre des croyances individuelles quant à ses propres capacités à mener à bien une tâche ou un ensemble de tâches, ayant un impact sur le choix d'activités, sur les lignes de conduites à adopter, sur la dépense d'efforts ou sur la persistance dans une situation donnée. » (Vonthron & Lagabriele, 2012). Le SEP aura une influence notable sur de nombreux champs de la sphère professionnelle et notamment :

- Le développement des carrières, par les choix que l'on fait et les défis que l'on se sent capable de relever.
- L'intégration des nouveaux employés, par la conviction qu'ils auront de trouver des solutions et de parvenir à s'intégrer et à maîtriser les tâches qui leur sont confiées
- La formation professionnelle, par les choix d'orientation qui sont conditionnés par notre croyance en nos capacités à réussir des cursus exigeants
- La santé au travail, par notre résistance au stress ou à la dépression, notamment, (Kavanagh & Wilson, 1989).

Les croyances d'auto-efficacité influencent les performances de deux manières, directement tout d'abord, parce qu'à compétences égales les performances entre deux individus varieront de manière spectaculaire en fonction de leur SEP. Ce dernier conditionnera, par exemple la manière dont les obstacles seront affrontés ou évités, voire fuis. Mais ces croyances déterminent également l'importance des objectifs que les salariés se fixeront, les SEP forts encourageront à une plus grande ambition. « Les croyances d'auto-efficacité sont le produit d'un processus complexe d'auto-persuasion reposant sur un traitement cognitif de différentes sources d'information sur l'efficacité,

transmises activement, indirectement, socialement et physiologiquement. Une fois construite, les croyances d'auto-efficacité contribuent de manière significative au niveau et à la qualité du fonctionnement humain. » (Bandura, 1993) (traduit par nos soins)

.1.4.3 Incidences du Sentiment d'Efficacité Personnelle sur les apprentissages de l'individu en télétravail

En conséquence, les gens dont le SEP est faible ne sont à l'origine que de peu de changements, même quand leur environnement leur est favorable. Ce point nous concerne tout particulièrement puisque la mise en place de modalités de télétravail constitue un changement qui est vécu différemment selon le SEP des individus. Le télétravail nécessite une adaptation de la façon dont on s'organise au travail. Il faut anticiper certaines tâches, les besoins en ressources, qu'elles soient matérielles ou numériques (ordinateur chargé, imprimante fonctionnelle, fichiers informatiques accessibles...), mais il faut également modifier sa manière de travailler, car les échanges avec les collègues et le manager seront différents, pas nécessairement moins nombreux, mais peut-être et leur forme en sera probablement altérée. Le travail à distance invite donc à transformer ses méthodes et sa communication, à provoquer des changements, c'est dans cet exercice que les individus pourvus d'un SEP fort seront favorisés, car ils y sont plus enclins, cela leur paraît moins compliqué et leur semblera plus naturel. Pour les autres, il s'agira, en revanche, de monter en compétence, de s'adapter, afin de changer leur manière de travailler ce qui leur demandera de se faire violence car ils douteront de leur capacité à sortir de leur zone de confort.

La prise en compte du SEP des acteurs nous invite à relativiser les données sur leur adaptation au changement organisationnel qu'ils ont vécu. Le SEP offre une clef permettant de comprendre pourquoi certains ne se sont pas sentis capables de cette autonomie supplémentaire, en tout cas pas de prime abord et, par exemple, ne se sont pas portés candidats au télétravail. Le SEP conditionne la possibilité de trouver en soi les ressources pour résoudre les difficultés nouvelles auxquelles la mise en place du télétravail expose inmanquablement les individus, d'autant plus lors d'un basculement en distanciel total sans préparation aucune, comme cela s'est produit lors du premier confinement pour une grande partie des travailleurs. Les managers, confrontés au télétravail de leur équipe, en plus du leur propre doivent générer des changements, en être les acteurs comme on les y incite habituellement. Bien que des guides de pratiques efficaces aient fleuri sur les réseaux sociaux professionnels dès les premiers jours du premier confinement, il n'en demeure pas moins qu'ils ont dû faire preuve de créativité pour parvenir à maintenir une forme de contrôle efficiente. Ou bien, au contraire, certains ont-ils dû remettre leurs pratiques et leurs croyances en question afin d'accorder une confiance plus grande à leurs collaborateurs. Toutes ces adaptations, et d'autres encore

certainement, ont en partie été déterminées par le sentiment d'efficacité personnelle au travail des gens concernés. Ce que nous désignons ici comme des adaptations ne sont, au fond que le résultat d'apprentissages, rendus nécessaires par la déspatialisation.

« Les gens qui doutent d'eux-mêmes redoutent la futilité des efforts nécessaires pour modifier la situation qu'ils vivent. Ils produisent peu de changements, même dans des environnements riches en opportunités potentielles. En revanche, ceux qui ont une croyance bien ancrée en leur efficacité, à force d'ingéniosité et de persévérance, trouvent toujours le moyen de parvenir à un certain niveau de contrôle, même dans des environnements offrant des opportunités limitées et de fortes contraintes » (Bandura, 1993), traduit par nos soins. Ainsi les apprentissages, qu'ils concernent la montée en compétences opérationnelles ou le processus d'autonomisation, seront possibles pour des acteurs au SEP fort et ce, même dans les cas où l'environnement ne serait pas tout à fait capacitant. A l'inverse, un environnement capacitant ne constituerait pas une condition suffisante au développement des apprentissages pour des individus affligés d'un SEP dégradé.

Quand les individus ont la conviction de pouvoir maîtriser les menaces dans leur environnement de travail, ils sont moins anxieux et davantage susceptibles de contrôler leur stress. Tout changement organisationnel constitue un facteur d'anxiété et de stress, ce qui constitue peut-être le socle de ce que les managers nomment communément « la résistance au changement », qui donc doit être « accompagné ». Bien que le télétravail soit, en général, un changement désiré et attendu, il est raisonnable de penser que les premières journées de télétravail, voire, même, celles qui en précèdent la mise en place, puissent être source d'inquiétude pour les managés en particulier, mais également pour leurs managers. Cette inquiétude s'observe chez tous les individus interrogés, mais elle est généralement de basse intensité, sauf chez ceux qui doutent plus fortement de leurs capacités à faire front en cas d'imprévu. On conçoit sans peine que cette anxiété soit démultipliée par la soudaineté du changement et relativisée lorsqu'il est bien préparé en amont.

Le télétravail constate l'irruption du travail dans le lieu de la vie privée, ce que Croity-Belz *et al.* appellent l'interdépendance des domaines de vie (2004). Ils conditionnent l'acceptation de cette interdépendance au niveau de SEP. Les sujets ayant le SEP le moins fort préféreront cloisonner davantage leurs vies privées et professionnelles. Le SEP influera donc également sur la manière dont l'individu télétravaillera. Là encore, connaître le niveau de sentiment d'efficacité personnelle des acteurs observés permet d'analyser plus finement leurs verbatim et leurs comportements. Nous sommes davantage à même de distinguer ce qui relève des conséquences de la mise en place des modalités de télétravail en général de ce qui découle du SEP des personnes. Les auteurs ont également constaté qu'un SEP fort protège davantage des « effets des attentes insatisfaites » qui pourraient venir parasiter la façon dont l'expérience du télétravail est vécue, tant il est vrai que la situation de télétravail a parfois été idéalisée en amont de sa mise en œuvre et a pu, ensuite sembler

décevante dans sa pratique. La déception a même, pour certains individus, tourné à l'aversion dans le cas particulier du travail à distance contraint. Le SEP intervient donc aussi dans la perception que les individus ont du télétravail et cette perception, nous l'avons vu plus haut, encouragera ou inhibera les apprentissages selon qu'elle sera positive ou négative à l'égard de cette forme de déspatialisation.

Le rôle du SEP sur la proactivité semble également prééminent (Croity-Belz et al., 2004), en règle générale, or, en situation de télétravail, la proactivité est attendue ou à tout le moins espérée des collaborateurs. Elle est, d'une part, constitutive de l'autonomie qui apparaît comme une compétence professionnelle clef, en particulier dès que la supervision directe est rendue difficile par l'éloignement physique et, d'autre part, elle rassure le manager pour qui elle peut devenir synonyme de maintien de l'engagement ou, pour être plus précis de manifestation perceptible par lui de l'engagement de son salarié.

Enfin, si on suit A. Bandura jusqu'à ses remarques de synthèse, on prend la mesure du pouvoir prédictif du SEP sur la réussite de toute action entreprise au travail : « Les gens ayant une perception négative de leur efficacité dans un domaine quelconque cherchent à éviter les tâches difficiles, qu'ils perçoivent comme des menaces personnelles. Ils ont peu d'aspirations, ne s'investissent que peu dans les objectifs qu'ils se sont fixés. (...) Ils ralentissent leurs efforts et abandonnent rapidement quand ils sont confrontés à des difficultés. (...) alors qu'une perception positive, par un individu, de sa propre efficacité augmente les chances de réussite personnelle de bien des manières. » De fait, les exemples ne manquent pas de collaborateurs ayant basculé en télétravail du jour au lendemain sans aucun impact négatif observable tant sur leur productivité que sur leur bien-être. Donnant raison aux prédictions de Bandura, ils ne semblent pas avoir douté de leur capacité à faire face à ce nouveau défi et n'ont pas eu besoin de beaucoup de temps pour se mettre en ordre de bataille et pour adapter leurs méthodes de travail. Il semble, cependant utile de nous méfier des impressions que les verbatim pourraient nous donner à première vue quant au SEP des individus interrogés. En effet, une inquiétude exprimée ne constitue pas, loin de là, une preuve d'une confiance en soi amoindrie, elle peut signifier tout autre chose. Elle ne revêt pas non plus de caractère prédictif quant à la capacité réelle qu'aura la personne à mettre en œuvre les actions nécessaires à l'accomplissement de ses tâches, en tout cas pas si elle est analysée seule. Certains éprouvent manifestement le besoin de verbaliser leur stress pour mieux le circonscrire et pour pouvoir le gérer plus efficacement, d'autres, tout au contraire, manifesteront une confiance apparente stupéfiante, qui sera démentie par les faits ensuite, fournissant ainsi de parfaites démonstrations de l'effet Dunning-Kruger, qui veut que les personnes incompetentes soient également incompetentes lorsqu'il s'agit d'évaluer leur niveau de compétence, tendant à surévaluer ce dernier (Dunning et al., 2003).

D'autre part, nous distinguerons les situations de télétravail contraints des autres, où il est souhaité, routinier et établi, car dans ce second cas les individus pourvus de faibles SEP pourraient s'avérer plus propre à innover et à apprendre, justement en raison de la menace constante qu'ils ressentent et qui, dans ce cadre, loin de les paralyser, viendra stimuler leur créativité. Un cadre général satisfaisant restera suffisamment générateur d'angoisse pour ces personnes pour les pousser à innover, là où un SEP fort incitera peut-être à la routine, à succomber à une certaine paresse (Croity-Belz et al., 2004)

.2 L'autonomie, en tant que processus continu d'autonomisation

La définition de l'autonomie livrée dans l'introduction de ce chapitre rend compte, en effet, d'un état arrêté, d'un instantané, or il est raisonnable de voir l'autonomie comme un processus résultant des pratiques de l'individu au sein d'un groupe social et en interaction avec lui (Corsani, 2022),. En outre, il serait sans doute réducteur d'imaginer l'autonomie comme une échelle que l'on ne pourrait que monter. Des pertes d'autonomie, des régressions, subies ou désirée se produisent suffisamment fréquemment, en conséquence d'un changement de manager, d'une rupture technologique ou d'une perte de confiance en soi de la part du salarié, pour ne citer que quelques exemples. La définition qu'en donnent Benoît Grasser et Florent Noël (2023) nous semble de nature à compléter celle de Corsani par une approche processuelle : « Elle se définit bien mieux comme un processus relationnel continu au cours duquel l'organisation ajuste le degré de prescription et de contrôle à mesure que le travailleur mobilise sa subjectivité (et inversement). »

.2.1 Le processus d'autonomisation

L'autonomie ne se décrète pas davantage qu'elle ne se donne, elle se conquiert (Perrenoud, 2002). Cette conquête peut se faire en écart à la procédure, ce qui peut constituer un risque, mais aussi une opportunité de se saisir de marges de manœuvre susceptibles de conduire l'employé à augmenter le niveau de performance (Coutarel et al., 2015). Elle est intimement liée à l'identité de l'acteur dont l'image qu'il a de lui-même inclue, de manière plus ou moins implicite, un degré d'autonomie. Pour certains auteurs, cette aspiration à l'autonomie est même une propension naturelle à tout individu jouissant d'un développement sain et équilibré (Ryan et al., 2012). Or ce désir d'autonomie peut se voir frustré par l'organisation dans laquelle l'individu évolue, qui ne proposera pas toujours un environnement délibérément capacitant à même d'autoriser la création de marges de manœuvre

situationnelles. Il devra donc la conquérir et être à l'initiative de la création de marges de manœuvre (Coutarel et al., 2015), soit en transgressant les règles qui lui sont imposées, soit en négociant l'assouplissement jusqu'obtenir la mesure d'autonomie à laquelle il aspire. Le degré d'autonomie voulu est variable d'un individu à l'autre, car, et c'est ce que Perrenoud appelle le « paradoxe de la liberté », on peut tout à fait choisir d'être esclave. D'autant que l'autonomie va de pair avec la prise de responsabilité ce qu'une partie des individus cherchent à éviter, voire à fuir. L'objectif, en termes de conquête de marges de manœuvre et donc d'autonomie se trouve ainsi lié à l'envie que chacun en a. Mais l'atteinte de cet objectif est, lui, dépendant des compétences qui seront déployées et des apprentissages qui seront réalisés pour y parvenir.

On voit ainsi se mettre en place un cercle ou une spirale (*que nous avons essayé de représenter graphiquement, figure 5*), comme on voudra qui fait de la compétence avérée une condition sine qua non de l'accession à une plus grande autonomie, cette dernière étant à la fois nécessaire au déploiement de la compétence et à son développement (Perrenoud, 2002). L'un des critères essentiels à l'octroi par une organisation d'un supplément d'autonomie réside dans sa conviction que le collaborateur restera productif, voire le sera davantage qu'en effectuant une tâche prescrite avec précision. Cette conviction sera emportée plus facilement si l'acteur a démontré sa compétence pour l'accomplir, sans ou avec moins de supervision directe. Dans un deuxième temps, cette mesure d'autonomie nouvelle nécessitera une mise en œuvre dans l'action, une utilisation, pourrait-on dire, de cette compétence, plus approfondie, plus stimulante sans doute qu'auparavant. Enfin, la compétence ainsi mise en action se renforcera (Ryan et al., 2012), par les défis qu'elle devra relever et les difficultés qu'elle rencontrera, permettant, ainsi, à son tour, d'obtenir une autonomie encore élargie. Cette spirale n'est sans doute pas infinie, limitée qu'elle sera par les possibilités offertes par l'emploi occupé, par la tâche à accomplir et par les souhaits du collaborateur lui-même.

Mais de quoi parle-t-on lorsque l'on parle de compétence, pour Perrenoud, deux types de compétences interviennent dans la conquête de l'autonomie.

Celles qui sont reconnues par l'organisation et rendent légitimes l'octroi d'une autonomie plus grande, aux yeux du management et celles, plus sociales, plus stratégiques aussi, qui sont déployées pour faire reconnaître les premières. Aux nombres des secondes on trouvera notamment celles qui permettent aux acteurs de reconnaître et de saisir les marges de manœuvre dont ils disposent et de les convertir en autonomie donc.

Suivant l'auteur, on peut donc convenir que si l'autonomie se conquiert elle est, de fait le résultat d'un processus. C'est une question de compétences, qui peuvent donc être apprises, si l'acteur le **souhaite. (Perrenoud, 1999).** L'autonomie est donc un processus engendré par une aspiration de

l'acteur, lequel mobilise son identité et ses compétences, qui s'alimentent l'une l'autre pour y parvenir formant un cercle vertueux. L'identité donne la force de dire non et d'engager la conquête de l'autonomie.

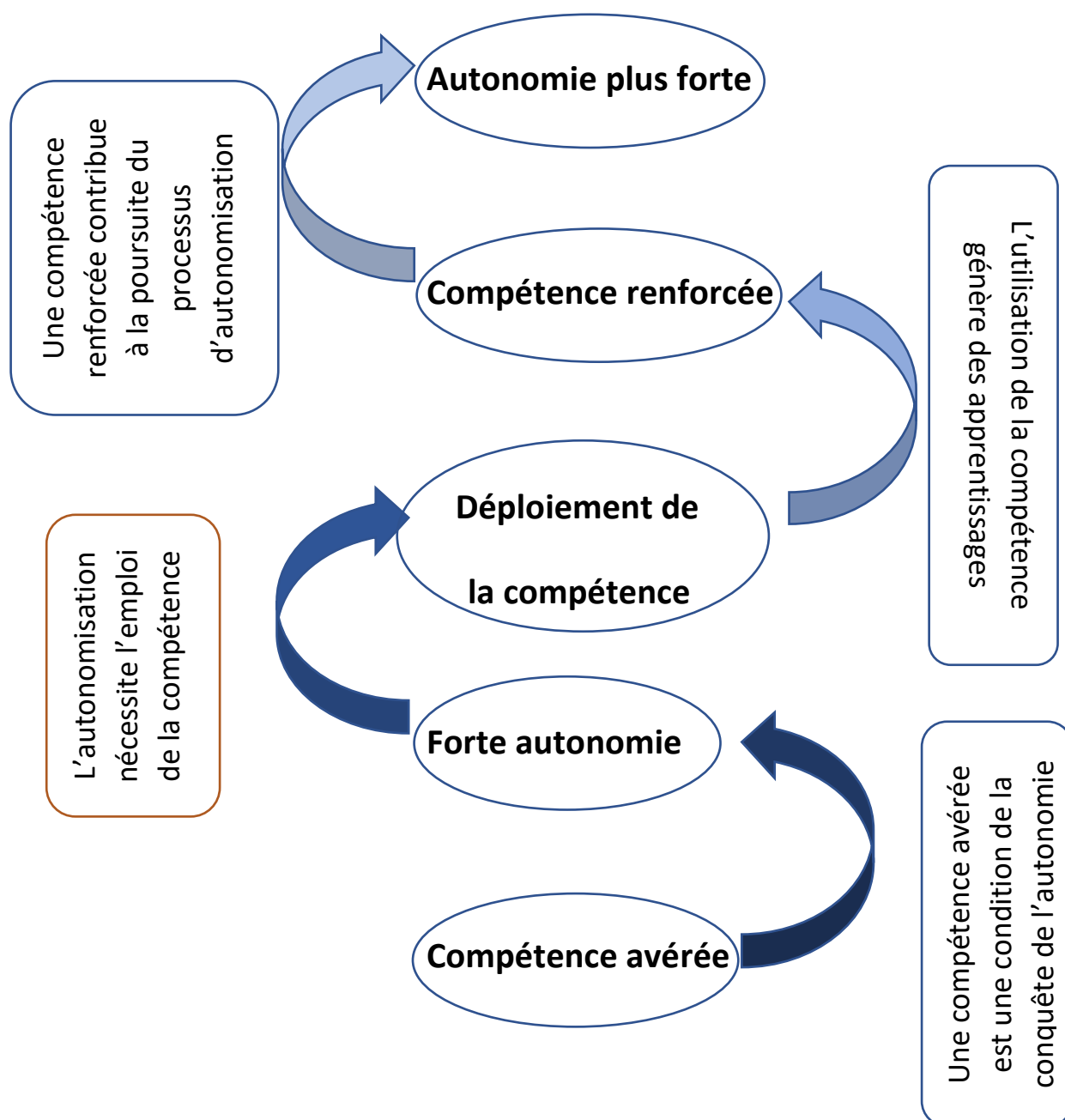
.2.2 Le processus d'autonomisation par et en télétravail

Dans le cas du télétravail, cette conquête peut ou doit se faire à deux niveaux. Il s'agit d'abord d'obtenir la possibilité de télétravailler, de refuser d'abonder dans le sens de certains managers estimant que le vrai travail se fait au bureau. Cela va d'autant plus facilement que le management est convaincu des compétences de ses collaborateurs et de leur éthique, seule garante du « bon usage de l'autonomie ». Il s'agira notamment de rassurer les managers de façon à ce qu'ils n'en viennent pas à redouter que le télétravail, cette part d'autonomie supplémentaire, ne remette leur rôle en question.

Ensuite, après la mise en place du télétravail il faudra repérer, saisir et faire fructifier ces marges de manœuvre nouvelles et résister à l'établissement d'autres formes de contrôle, à la prescription des tâches, ou à l'imposition d'horaires, par exemple, qui viendraient reprendre d'une main l'autonomie accordée de l'autre. Le télétravail, devenu norme de travail après son adoption, commencera aussitôt à s'écarter de l'action située, développée dans cette nouvelle forme d'organisation du travail par les collaborateurs. Un écart se formera et, donc s'observera, entre le travail prescrit, ici les modalités d'application du télétravail définies par l'accord d'entreprise et les consignes managériales, et le travail réel, tel qu'il sera fourni par les télétravailleurs. Cet écart est d'ailleurs prévu de manière plus ou moins tacite par le modèle organisationnel dès lors que l'on a substitué des objectifs à atteindre ou des fonctions à remplir à une définition des tâches à accomplir, comme c'est très souvent le cas désormais dans les emplois tertiaires et administratifs. L'activité se trouve ainsi porteuse, en elle-même, de marges d'autonomie intrinsèque (Veltz & Zarifian, 1993). Qu'ils soient en quête d'autonomie supplémentaire ou qu'ils cherchent à pallier les défaillances de l'organisation, voire les deux, les télétravailleurs poursuivront le processus de conquête d'autonomie, à moins, on l'a dit, qu'ils ne le souhaitent pas ou qu'ils ne disposent pas des compétences nécessaires. (Perrenoud, 2000) Cet affrontement entre stratégies d'autonomie et stratégies de contrôle a été décrite à partir d'observations faites dans des organisations industrielles aux fonctionnements très proches des préceptes de l'organisation scientifique du travail de Taylor. Perrenoud prédit que les modes de régulation seront différents dans les environnements où l'autonomie est intrinsèquement valorisée parce que concourant directement à la production.(2000)

Il ne semble pas hasardeux de penser que l'enseignement supérieur appartienne à ces secteurs qui encouragent et même, requiert une grande autonomie de la part des collaborateurs, sur la plupart des postes. Le rapport de proportionnalité que l'on peut généralement y observer entre autonomie et degré de qualification semble s'établir naturellement, accordant un degré de la première bien supérieur à ce que la simple définition du poste pourrait laisser supposer parce que l'accomplissement du travail l'exige et parce que l'expertise des individus le permet. Dans le cas de la mise en place de modalités de télétravail, une autonomie déjà importante constituera un gage de réussite certain, puisque le télétravail nécessite que les employés soient en mesure de travailler de manière autonome, au moins temporairement, mais de manière récurrente. Il est, par nature moins compatible avec une prescription stricte et une supervision constante. S'il a pu être dit que la très grande autonomie des enseignants devait sans doute davantage être vu comme la reconnaissance de leur érudition que de leurs compétences pédagogiques (Perrenoud, 2000), on est en droit de penser qu'il en va différemment des personnels administratifs, dont on n'exige pas qu'ils détiennent autant de connaissances, pourvu qu'ils tiennent leur poste correctement. Bien que supposément « exécutants », ils s'avèrent souvent très qualifiés, si l'on se fie à leur niveau d'étude, et experts dans leurs domaines respectifs et, partant, aptes à l'autonomie. Cette aptitude et cet usage préexistant de l'autonomie laisse présager que le déploiement du télétravail se fera sans bouleversements spectaculaires ni de l'organisation quotidienne du travail, ni de la relation managériale. Il devrait, au contraire s'inscrire dans un processus d'autonomie déjà initié auquel il contribuera à son tour. Ainsi, lorsque le processus d'autonomisation est déjà bien avancé, les apprentissages supplémentaires requis, en termes d'autonomie seront moins nombreux et moins faciles à observer sans pour autant disparaître tout à fait.

Figure (5) : Essai de représentation graphique de la spirale des effets de la compétence et de l'autonomie l'une sur l'autre

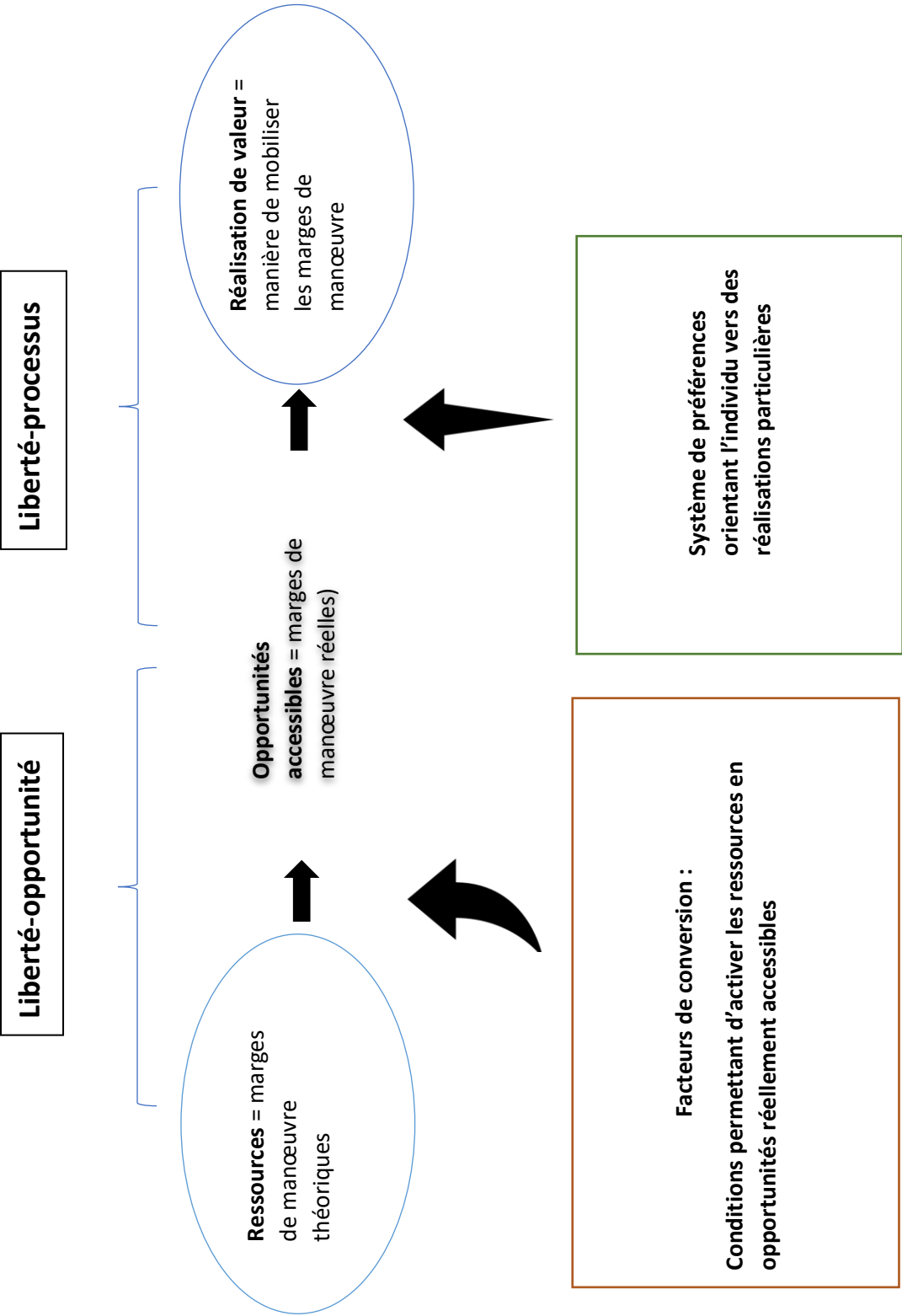


.2.3 Le rôle des capacités dans le processus d'apprentissage de l'autonomie

.2.3.1 Définition des capacités

Le processus d'autonomisation des collaborateurs repose sur une notion à la fois plus large et plus complète que celle des compétences, concept pourtant très répondu en management et en formation professionnelle, mais dont on constate les limites et le caractère inachevé (Fernagu-Oudet & Batal, 2016). Le modèle des capacités semble plus à même de nous permettre d'explicitier le processus d'autonomisation. Nous retiendrons la définition du mot capacité suivante : « Le cœur du concept de capacité réside dans la combinaison de plusieurs acceptions possibles du verbe 'pouvoir' : être capable de, avoir l'opportunité de, être autorisé à (...) » (van der Klink et al., 2016), traduite par Grasser et Noël (2023). Elles résultent des interactions entre les dispositions de l'individu et celles de l'organisation. (Fernagu, 2023). Les questions que les managers se posent vis-à-vis de leurs collaborateurs, avant la mise en place du télétravail, comprennent des interrogations, des inquiétudes parfois sur la rencontre entre des compétences, une autonomie observée en présentiel avec un contexte nouveau, pourvoyeur d'opportunités inédites et porteur d'autorisations implicites ou supposées. Envisager la mise en place du télétravail sous l'angle des capacités et, donc, de la liberté vue comme un processus plutôt qu'un état figé amène en effet à se demander quel usage sera fait des marges de manœuvre nouvelles dont disposera le futur télétravailleur. En outre la « situation télétravail » n'est pas identique à la « situation bureau » ce qui implique que les compétences permettant aux individus d'exercer leur activité au bureau ne seront pas intégralement transportables, dans la mesure où elles sont nécessairement situées. Seuls certains éléments de compétences le seront et encore faudra-t-il apprendre à les réarticuler (Fernagu Oudet, 2006). Bien que ne le formulant pas ainsi ce sont bien ces questions complexes que les managers se posent lorsqu'ils se demandent si tel ou tel membre de leurs équipes peut être autorisé à télétravailler. Le gain en termes d'autonomie qui sera consenti pendant les journées de télétravail sera converti en marges de manœuvre réelles (capacités, donc), sous l'effet de plusieurs facteurs de conversion, tels que leurs compétences, leurs relations avec les autres membres de l'équipe, les règles qui seront établies... Ensuite ces capacités seront filtrées par les choix que le télétravailleur fera. En fonction de ses valeurs ou de l'intérêt qu'il percevra, il choisira de mettre à profit ces marges de manœuvres pour réaliser d'autres tâches que celles attendues de lui par son employeur, ou bien au contraire, mettra un point d'honneur à s'en acquitter aussi bien, voire mieux qu'en présentiel. La productivité réelle en télétravail sera donc le résultat de ce processus, des usages qui auront été faits des marges de manœuvre. (Grasser & Noël, 2023) (voir figure 6)

Figure (6), Capabilités et liberté processus Grasser & Noël (2023)



.2.3.2 Le rôle du manager

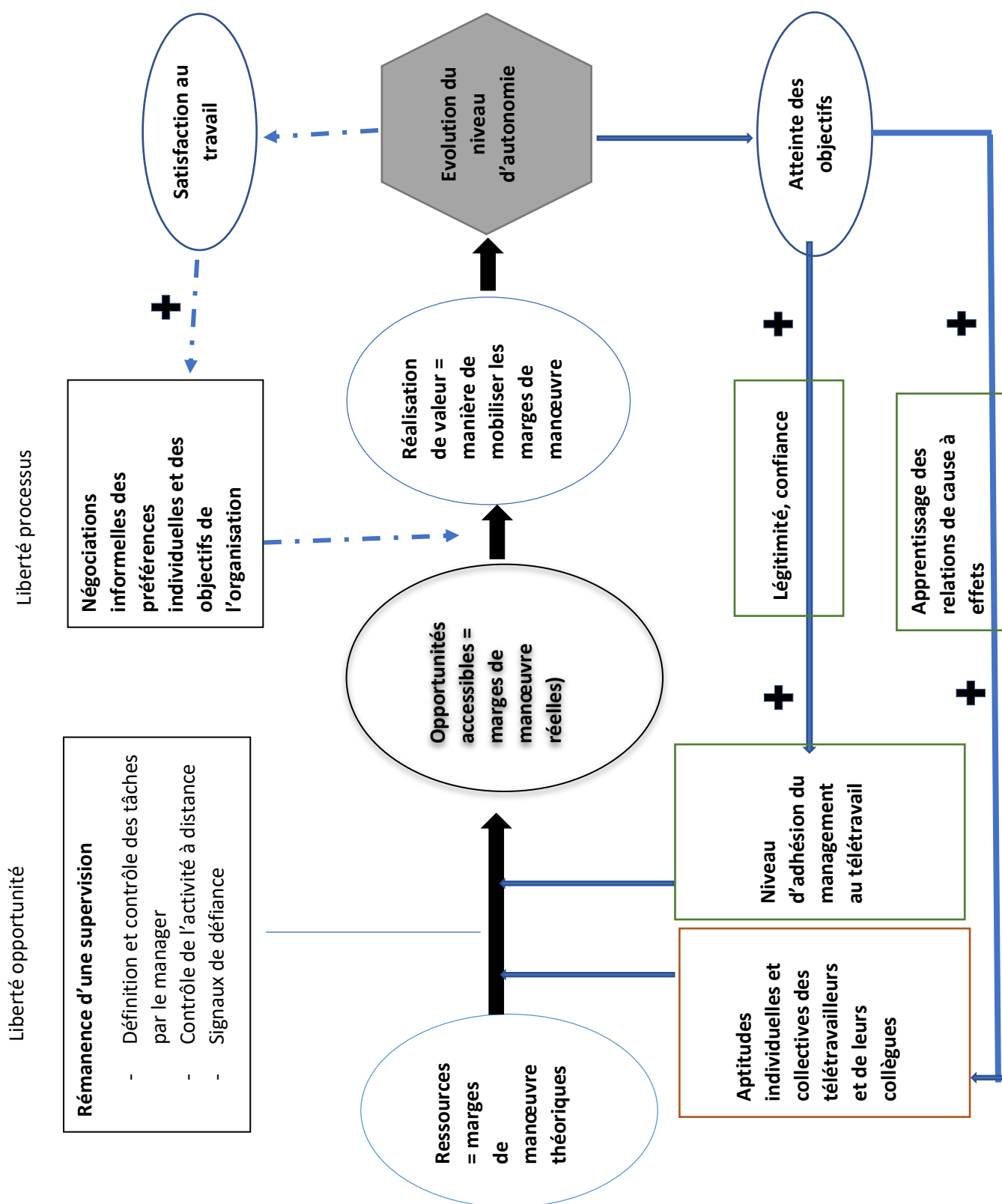
La position du manager, chargé d'émettre un avis sur la pertinence de permettre à tel ou tel collaborateur de pratiquer le télétravail est rendue d'autant plus difficile qu'il lui sera très mal aisé d'évaluer, en amont, le résultat produit à l'issue de ce processus, auquel il participe justement parce qu'il est partie prenante du contexte. Il fera naître des opportunités ou les étouffera selon qu'il laissera de la liberté à ses collaborateurs ou prescrira précisément les tâches et selon qu'il encouragera la prise d'initiatives ou l'inhibera. La mise en place du télétravail découle d'une initiative managériale, même lorsque la demande en a été faite par les salariés, puisqu'elle ne se fait qu'après l'acceptation par l'entreprise qui se chargera ensuite d'en organiser les modalités. L'allègement de la supervision directe aura une incidence sur le niveau de prescription, qui s'il devait être maintenu à un degré élevé serait rendu illusoire par l'érosion des capacités de contrôle, conséquence de l'éloignement spatial. Ainsi, les télétravailleurs se trouveront pourvus de marges de manœuvre théoriques supplémentaires, qu'ils pourront convertir en marges de manœuvre réelles si leurs compétences leur permettent de s'en saisir. Le manager se prononcera ainsi sur des capabilités, qui finalement dépendront grandement d'un facteur essentiel : son propre comportement. (Grasser & Noël, 2023). Cette réflexivité, ce regard critique, pourraient se trouver pris en défaut et le manager se contenter de métriques plus aisément observables, qui bien que pertinentes, comme les valeurs et le professionnalisme de l'employé (Grasser & Noël, 2023) ne seraient pas suffisantes, seules.

.2.3.3 Le télétravail en tant qu'environnement capacitant dans le modèle des boucles de rétroaction

Grasser et Noël utilisent le modèle des capabilités de Sen (2008) dans un contexte particulier, celui du changement de modèle managérial opéré chez pôle Emploi en 2016, dont l'objectif affiché consistait à remplacer le style managérial reposant sur la prescription de l'activité, par un modèle reposant sur la standardisation des résultats. Cette transition devait avoir à la fois comme objet et comme effet d'augmenter les marges de manœuvre théoriques et réelles. L'environnement parce qu'il peut être favorable ou défavorable aux capabilités, qui sont, on l'a vu, toujours situées, peut donc s'avérer capacitant ou au contraire décapacitant lorsqu'il affecte négativement le pouvoir d'agir des individus (Fernagu, 2023). Le modèle proposé met en lumière des boucles de rétroaction qui concernent des apprentissages, le couple légitimité-confiance et la satisfaction au travail. Tous ces éléments, accroissement des marges de manœuvre et thématiques des différentes boucles de rétroaction doivent pouvoir se retrouver dans le cas du télétravail. Ce dernier ouvre des marges de

manœuvre théoriques dans la mesure où le télétravailleur peut utiliser le relâchement de la supervision directe et d'une manière générale la soustraction temporaire au regard du groupe pour travailler différemment, moins, davantage ou pas du tout. La raréfaction des échanges interpersonnels spontanés, se traduit, nous l'avons dit plus haut par une concentration facilitée et un nombre réduit d'interruptions. Le temps ainsi dégagé devient, en lui-même, une marge de manœuvre, qui pourra être employée de diverses manières et des fins professionnelles ou personnelles. Quant aux thématiques des boucles de rétroaction, il semble raisonnable de penser qu'elles pourraient se manifester d'une manière très similaire dans le cas du télétravail. Contraint de saisir les marges de manœuvre réelles offertes par le passage au télétravail, le collaborateur verra son niveau d'autonomie s'accroître, ce qui lui permettra d'atteindre les objectifs. Ainsi, il apprendra et renforcera sa compréhension des relations de cause à effets entre ses actions et les résultats. Dans la situation étudiée par Grasser et Noël, portant sur un processus d'autonomisation mis en place de manière délibéré, l'atteinte des objectifs a une incidence directe sur la légitimité du processus en lui-même et sur la confiance du management. Le cas du télétravail pourrait ici légèrement différer, puisque l'objectif de la mise en place du télétravail n'est pas d'autonomiser davantage les collaborateurs. Cependant, le processus d'autonomisation est bien au cœur de la question du télétravail, puisqu'il en est à la fois un moyen nécessaire à sa réussite et, très probablement une conséquence. C'est en cela que sa légitimité importe et qu'elle participe à l'adhésion du management. La question de la confiance apparaît plus directement, dans la mesure où l'atteinte des objectifs rassurera le manager sur le sérieux et la compétence de son collaborateur, même lorsqu'il télétravaille. Reproduisant la représentation des « moments du processus d'autonomisation », augmentée par la « mise en évidence des boucles de rétroaction » modélisée par les auteurs (Grasser & Noël, 2023), nous en proposons une déclinaison sur le thème du télétravail. (*voir figure 7*)

Figure (7), Mise en évidence de boucles de rétroaction, Grasser & Noël (2023), adaptée au télétravail par nos soins



Dans le cas du télétravail, donc, les composantes de la figure peuvent se traduire de la manière suivante :

.2.3.3.1 Les ressources :

- Le télétravail soustrait le collaborateur au regard de son manager, mais également à celui de l'équipe, ce qui permet, en creux, de dégager des marges de manœuvre. Ainsi, personne n'étant présent pour lui dire quoi faire, il pourra organiser ses tâches, sa journée, son temps plus librement.
- De même, se sachant à l'abri du regard, le salarié jouira d'une plus grande latitude dans le choix de ses méthodes de travail, parce que son manager ne sera pas présent en temps réel pour lui en faire le reproche et parce qu'il ne sera pas soumis à la critique de ses collègues.
- L'absence physique des coéquipiers et du chef produira un autre effet susceptible de devenir une ressource : la nécessité de trouver des solutions par soi-même, là où on se serait contenté, au bureau, de lever la tête et de demander de l'aide.
- Les jours de télétravail, l'employé gagne du temps, puisqu'il n'a pas à se déplacer. Ce temps supplémentaire peut être employé de diverses manières et constituer en propre une marge de manœuvre, dans la mesure où il vient en sus des durées prescrites.

.2.3.3.2 Les facteurs de conversion

L'emploi des ressources citées plus haut sera conditionné par deux types de facteurs de conversion

- Les aptitudes du télétravailleur à se mettre au travail, à organiser son travail lui-même, à accomplir ses tâches et à trouver des solutions aux problèmes rencontrés, lorsqu'il est seul, auront une incidence sur la réalité des opportunités qu'il pourrait réellement saisir. Les aptitudes de l'équipe à laquelle il appartient à communiquer à distance et à tenir compte des collègues physiquement absents détermineront aussi en partie l'ampleur des marges de manœuvre dégagées.
- Par ailleurs, l'adhésion du management et d'une manière générale sa perception à l'égard du télétravail contribueront, si elles sont positives, à élargir les possibilités dont le collaborateur pourra se saisir. Une attitude ouverte et confiante l'encouragera à se saisir des marges de manœuvre. Son adhésion au télétravail conduira le manager à mettre en œuvre des pratiques managériales susceptibles de permettre voire d'encourager le salarié à exploiter les ressources nouvelles dont il disposera.

.2.3.3.3 La rémanence d'une supervision

A l'inverse, un manager soupçonneux et directif inhibera les initiatives, de la même façon qu'en présentiel, réduisant de fait les marges de manœuvre des télétravailleurs. Le maintien d'un contrôle de l'activité stricte, quelle que soit la manière employée, réduira le nombre et la fréquence des opportunités de liberté dont le collaborateur aurait pu se saisir

.2.3.3.4 Les négociations informelles

Les négociations informelles s'établissent ici entre les préférences des salariés à l'égard du télétravail, en termes de jours pris et d'organisation personnelle et familiale, notamment, et les objectifs de l'organisation concernant le télétravail et les résultats de l'activité. Le télétravail peut en effet être plus ou moins souhaité par le collaborateur qui sera désireux de le pratiquer abondamment ou au contraire avec parcimonie. La position de l'entreprise pourra aller de la simple tolérance vis-à-vis du télétravail jusqu'à la promotion de la pratique, motivée, par exemple, par la réduction délibérée des espaces de travail disponible en présentiel. Les attentes des deux parties à l'égard du télétravail peuvent être différentes et la distance entre les deux peut donner lieu à des négociations informelles. L'employé pourra-t-il télétravailler le mercredi, afin de pouvoir garder ses enfants ? Cette attente, parmi d'autres, est assez représentative d'une négociation informelle répandue. L'organisation pourra s'inquiéter du risque que son collaborateur ne se trouve distrait par la présence de ses enfants au détriment de sa productivité, ou considérer, au contraire, que l'allègement de la charge mentale découlant de cette possibilité est susceptible, par ricochet, de le rendre plus performant les jours suivants. Une négociation réussie sur un tel sujet pourrait se traduire en termes d'apprentissage, par l'acquisition de compétences permettant au salarié d'apprendre à maintenir sa concentration dans un environnement bruyant, qui pourraient s'avérer précieuses dans d'autres situations de déspatialisation, telle que l'open-space, par exemple.

.2.3.3.5 Les boucles de rétroaction

La mécanique des boucles de rétroaction est similaire dans le cas du télétravail à celle observée par Grasser et Noël dans le cas de l'implémentation d'un nouveau modèle managérial chez Pôle Emploi. Tant en ce qui concerne l'atteinte des objectifs, favorisée par le processus d'autonomisation consécutif à la mise en place du télétravail, et ses effets sur la légitimité et les compétences des collaborateurs que du côté de la satisfaction que l'employé en retirera.

Ce modèle permet de mettre en lumière que le télétravail est bien un processus d'autonomisation déclenché par sa mise en place, qui libère des ressources, et alimenté par sa pratique. Ce processus d'autonomisation s'appuie sur des apprentissages et une montée en compétence qui le renforcent.

.3 Contributions de l'organisation à l'apprentissage de l'autonomie

L'autonomie d'un collaborateur permet de faire l'économie de la supervision directe. Elle est constituée et se constitue de compétences qui permettent à l'individu d'agir sans qu'il ait besoin de prescription précise et récurrente. Les compétences dont il s'agit sont de deux ordres :

- Les compétences techniques nécessaires à l'accomplissement des tâches comprennent la maîtrise des outils, l'identification et la compréhension par l'employé de ce qu'il y a à faire et sa capacité à accomplir le travail. Un comptable, par exemple, devra, pour devenir autonome, maîtriser le ou les logiciels utilisés dans l'entreprise, connaître les règles comptables en vigueur, les échéances légales et celles plus propres à l'organisation qui l'emploie, notamment. Sa seule formation de comptable ne saurait suffire pour que l'on puisse le considérer comme autonome.
- Les compétences propres à permettre le management de soi interviennent également dans le processus d'autonomisation. Elles comprennent l'auto-discipline, qui vient supplanter la supervision externe, l'auto-management qui vient alimenter la motivation du collaborateur à la place du manager et la capacité à organiser le travail, qui allège le besoin de prescription.

Ces deux ordres, s'ils sont différents par nature sans doute, entrent tous deux dans le champ des compétences et, à ce titre, participent au processus d'autonomisation. Tous les deux interviennent dans l'amélioration des routines et des pratiques qui constitue le levier de l'action managériale.

La mise en lumière du processus d'autonomisation et du rôle clef des compétences en son sein nous impose de nous pencher plus en profondeur sur la manière dont les compétences s'apprennent justement. Le modèle de Grasser et Noël, présenté plus haut, fait la part belle à l'environnement et aux contingences qui définissent les marges de manœuvre théoriques et restreignent les marges réelles. Ce sont le management et l'organisation elle-même qui conditionnent l'essentiel de cet environnement et permettront ou inhiberont l'apprentissage. Le principe des boucles de rétroaction nous apprend que l'organisation tirera des leçons du processus d'autonomisation de ses salariés. Cet apprentissage par l'organisation sera tout à la fois le produit et le facteur de l'autonomisation.

.3.1 Le processus d'autonomisation en tant qu'apprentissage organisationnel

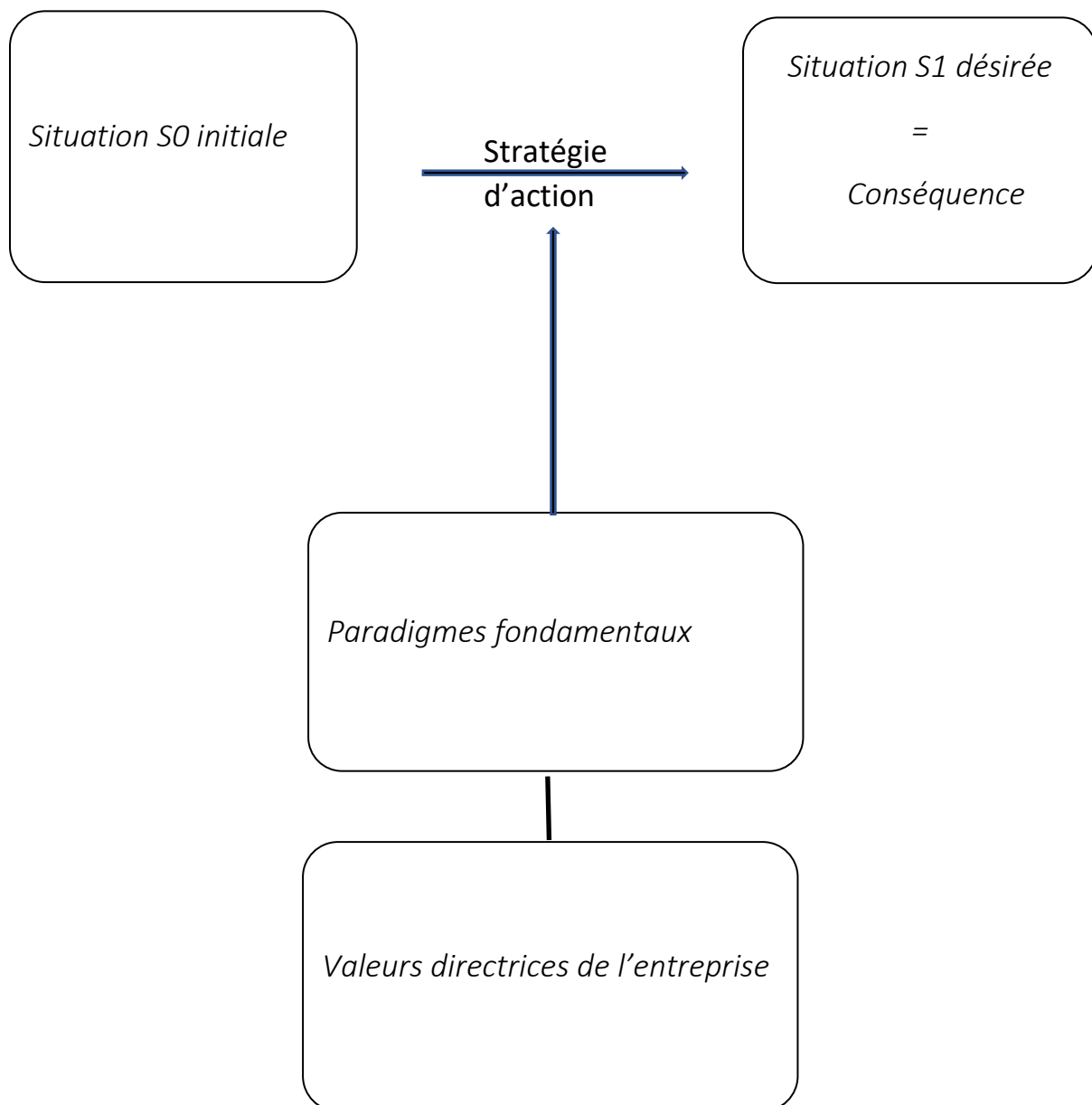
.3.1.1 *Fonctionnement de l'apprentissage organisationnel*

Réduit à sa plus simple expression, l'apprentissage organisationnel est composé de trois parties. On distinguera ainsi le contenu d'information, appelé produit d'apprentissage, découlant des actions ayant permis d'acquérir l'information, constituant le processus d'apprentissage. L'apprenant est le bénéficiaire du processus d'apprentissage. Ces trois notions, produit, processus et apprenant constituent le schéma générique de l'apprentissage organisationnel. (Argyris & Schön, 2001) Pour autant, il arrive souvent que l'organisation en sache moins que chacun des individus dont elle est composée. Dans le cas d'une implémentation récente d'un changement comparable au télétravail, il ne semblerait pas impossible que les télétravailleurs apprennent plus vite que les entreprises qui les emploient du fait d'une exposition directe peut-être, d'une expérience, somme toute individuelle de cette pratique. À contrario, il se produit également que l'organisation sache davantage que ses membres, grâce aux procédures mises en place et à la mémoire dont elle est la dépositaire. Un nouveau collaborateur n'ayant jamais pratiqué le télétravail qui intègrerait une organisation dans laquelle il serait en vigueur de longue date, se trouverait sans doute moins savant, sur ce sujet, que son entreprise.

Argyris et Schön (2001) s'appuient sur la définition donnée par Dewey pour définir la notion d'investigation : « L'alliance de la pensée et de l'action qui, partant du doute parvient à la résolution du doute ». Le doute est à comprendre ici comme la constatation problématique d'un écart entre un résultat réel et un résultat attendu. L'investigation peut être menée par un individu seul, par une organisation ou par les deux, qui lorsqu'elles se rencontrent, permettent à l'investigation individuelle de se nourrir de celle conduite par l'organisation, alors même qu'elle participe à lui donner forme et à la faire évaluer. Le processus d'investigation individuelle s'en trouve donc ainsi relancé.

Les connaissances détenues en propre par les organisations se manifestent dans le choix des stratégies permettant d'accomplir des tâches complexes. Elles constituent un corpus de solutions à apporter à un ensemble de problèmes connus ou ressemblant suffisamment à des problèmes connus pour rendre l'extrapolation possible. Argyris et Schön les définissent comme les théories d'action, qui s'appuient sur les paradigmes fondamentaux de l'entreprise, eux-mêmes issus de ses valeurs directrices, pour bâtir les stratégies nécessaires à l'atteinte des objectifs. (Cf Figure 8)

Figure (8) Apprentissage organisationnel et Théories d'action (Argyris & Schön, 2001)

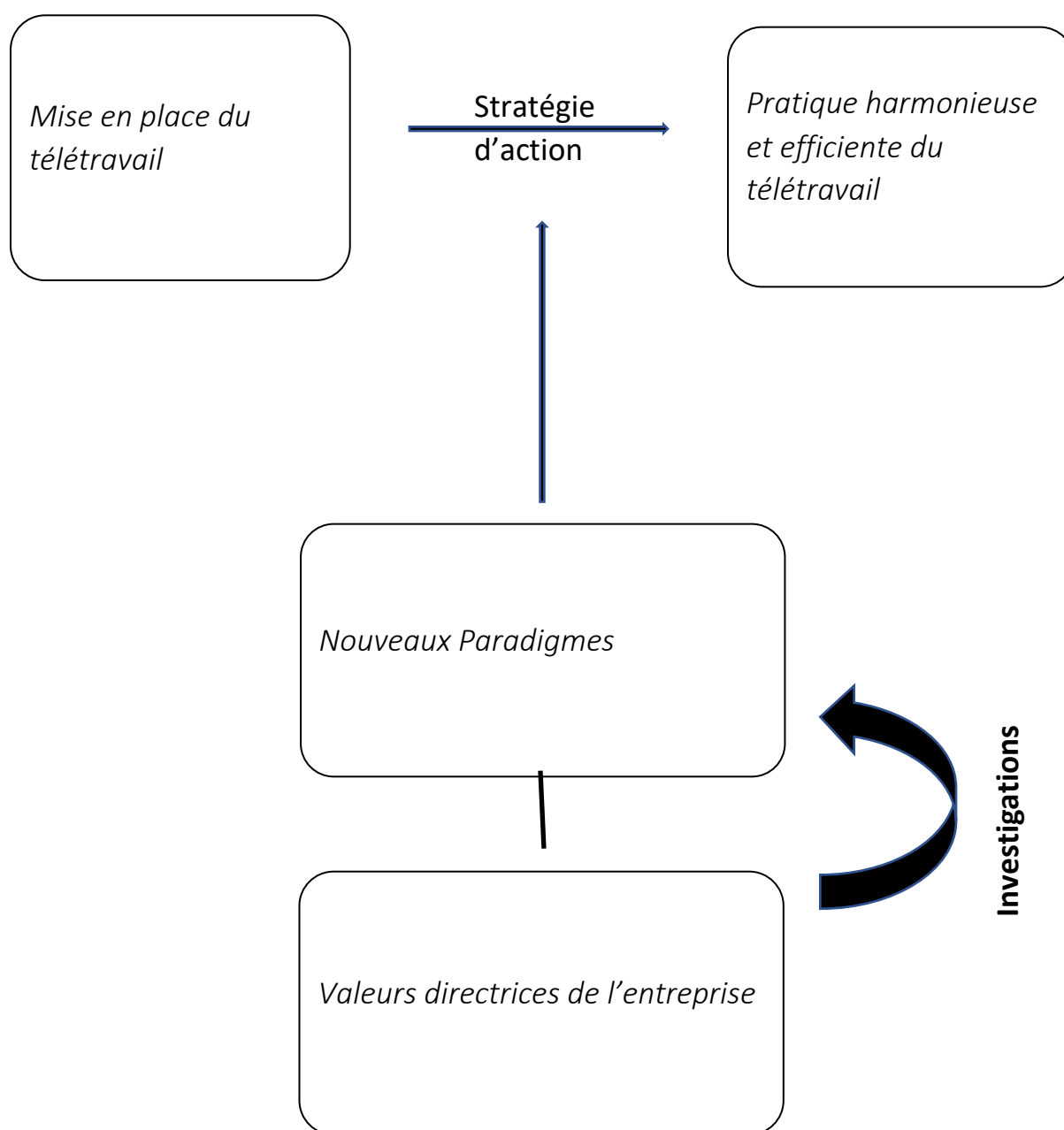


.3.1.2 L'apprentissage organisationnel en l'absence de théories d'action : le cas de l'apprentissage du télétravail

Dans le cadre de la mise en place du télétravail, ce modèle permet de mettre en évidence deux éléments. Les entreprises concernées ne disposent pas des théories d'action, des connaissances nécessaires au déploiement harmonieux du télétravail, quand elles y sont confrontées pour la première fois. En revanche, elles sauront peut-être puiser dans leurs valeurs et développer de nouveaux paradigmes à même de réussir cette mise en place, en recourant à une investigation ciblée. L'apprentissage organisationnel suppose que des membres de l'entreprise rencontrent une problématique, sous la forme d'un écart entre les résultats attendus et ceux observés, d'une part, et qu'ils cherchent à la pallier par le biais d'une investigation organisationnelle. Le déploiement du télétravail est de nature à générer une problématique, par les bouleversements qu'il peut engendrer dans les manières de communiquer, d'organiser l'action, de travailler ensemble, dans les manières de travailler tout court. Les collaborateurs et leurs managers, s'ils s'appliquent à y remédier, se trouveront ainsi engagés dans une investigation collective, au niveau organisationnel.

Mais pour que le produit de cette investigation puisse être considéré comme un apprentissage organisationnel, il est nécessaire, selon les auteurs, qu'il comporte « les preuves d'un changement dans la théorie organisationnelle d'usage. » C'est-à-dire d'abord dans les comportements, puis dans la théorie d'usage organisationnelle, dont les représentations individuelles auront intégré ces connaissances nouvelles. (voir figure 8')

Figure (8') Apprentissage organisationnel hors théories d'action (Argyris & Schön, 2001), adaptée au télétravail par nos soins



.3.1.3 L'apprentissage superstitieux : le risque d'un apprentissage improductif par une attribution causale erronée

L'apprentissage peut ne pas être productif, entendre que celui-ci peut reposer sur des analyses faussées et s'avérer inutilisable. Le lien de cause à effet que l'on établira par l'investigation pourra, en particulier, peut se trouver infondé, conduisant à ce que Lewitt et March appellent un « apprentissage superstitieux » (1988). Il s'agit alors d'une forme de croyance que l'effet B s'explique par la cause A, parce qu'elles sont concomitantes. Cette adaptation de l'adage voulant que corrélation ne soit pas causalité concerne particulièrement les managers. Soucieux de pouvoir matérialiser les effets de leurs actions, ceux-ci préféreront attribuer une réussite en particulier à la pertinence des mesures qu'ils auront mises en œuvre, plutôt qu'à une autre cause qui pourrait s'avérer ne pas être de leur fait. Ce phénomène peut s'illustrer de diverses manières dans le cas du télétravail. Ainsi l'augmentation de la productivité, dont nous avons parlé plus haut, lors du premier confinement et du passage au télétravail total a été portée au crédit de ce dernier, parce que ces deux faits ont été observés en même temps. Les managers ont constaté, souvent, nous l'avons dit, à leur grande surprise d'ailleurs, que leurs équipes s'étaient révélées plus efficaces pendant cette période. Nous pourrions pourtant hasarder d'autres explications à ce phénomène, au nombre desquelles nous pourrions trouver le caractère exceptionnel de la situation engendrant un stress stimulant et, pourquoi pas, une envie plus ou moins consciente de participer à l'effort collectif. D'autres explications sont également possibles, ne s'excluant d'ailleurs pas nécessairement les unes, les autres. On a ainsi pu lire dans la presse de légitimes inquiétudes quant à la survie de pans entiers de l'économie ce qui a pu conduire certains télétravailleurs à redouter la faillite de leur entreprise et la perte de leur emploi. Cette peur a pu agir comme un aiguillon, temporairement au moins. Il ne s'agit là, bien sûr, que de simples conjectures et notre propos n'est pas de les explorer davantage, mais de les citer comme des déductions alternatives à celles qui ont semblé majoritaires chez les managers, au sortir du confinement. Mais ces faits ne dépendaient pas de l'action managériale, alors que l'organisation d'un travail déspatialisé, au moins aussi productif, sinon davantage, au débotté qui plus est, pouvait être présentée comme une réussite des responsables et de leurs équipes. Il est donc naturel de souhaiter promouvoir cette croyance, valorisante pour les managers et servant les intérêts des collaborateurs, puisqu'incitant à leur faire davantage confiance et à favoriser l'accès au télétravail.

On peut donc supposer que l'apprentissage organisationnel soit nécessaire et inévitable lors du déploiement du télétravail. Il sera, en fait, déclenché par la mise en place du télétravail, puisque les théories d'action préexistantes s'en trouveront dépassées. Mais l'apprentissage organisationnel, lors

de la mise en place du télétravail ne saurait se résumer à l'apprentissage du télétravail, d'autres pans de l'activité pouvant en effet, nécessiter des apprentissages de manière simultanée.

.3.1.4 Les effets potentiellement négatifs du télétravail sur l'apprentissage organisationnel

La question de l'apprentissage organisationnel, corrélé au télétravail se pose sous deux angles distincts. On se demande en effet comment l'organisation apprendra à télétravailler, mais on peut également s'interroger sur l'impact que le télétravail aura sur l'apprentissage organisationnel, portant sur d'autres sujets ou surprises. Argyris et Schön (2001) listent, aux nombres des structures organisationnelles constitutives du système d'apprentissage, ce qu'ils nomment « l'environnement spatial de l'organisation dans la mesure où il influe sur les schémas de communication ». C'est justement l'environnement spatial qui sera le plus modifié par la mise en place du télétravail et tout spécifiquement du point de vue des schémas de communication. Ce « facilitateur » sera-t-il affecté ? Comment ? Négativement ? La déspatialisation promotrice de l'apprentissage organisationnel, pourrait, venir l'entraver, par sa nature même et parce qu'elle a le potentiel de réduire les échanges interpersonnels au sein de l'équipe.

Or, la qualité des interactions entre acteurs, de la communication donc, conditionne la performance, à rebours des injonctions tayloriennes qui considéraient ces interactions comme des pertes en termes de productivité voire des germes de transgressions. L'efficacité d'une organisation devient ainsi corrélée directement à la mise en place de coopérations dynamiques plutôt que statiques telles qu'elles étaient conçues dans le modèle industriel jusque-là. La communication a donc acquis un rôle prépondérant dans l'amélioration de la performance parce qu'elle participe, rend possible et encourage l'apprentissage organisationnel, qui peut s'envisager comme une gestion constructive des pannes. (Veltz & Zarifian, 1993)

La déspatialisation et bien sûr sa forme qui nous intéresse ici, le télétravail, bouleverse l'environnement spatial, dans la mesure où tout ou partie des membres l'organisation se trouvent fréquemment dans un autre espace justement, contraignant la communication, dont les schémas, les canaux et peut-être la qualité s'en trouvent altérés. L'apprentissage organisationnel, œuvre du collectif, ne peut se faire que par le truchement d'une communication efficiente. Si cette efficacité se trouve amoindrie par la mise en place du télétravail, alors ce dernier aura un effet négatif sur la capacité de l'organisation à apprendre. Le cadre, le contexte de l'entreprise sont primordiaux pour la réussite de ses apprentissages. Ils vont sans doute jusqu'à les rendre possibles ou les interdire lorsque l'organisation n'y est pas disposée.

.3.2 L'organisation apprenante en tant que condition de l'apprentissage de l'autonomie des collaborateurs lors de la mise en place du télétravail

L'apprentissage organisationnel est donc un processus que l'on pourra mieux appréhender en mobilisant la notion d'organisation apprenante, qui postule une intention de l'organisation pour que l'apprentissage puisse se produire (Nonaka & Takeuchi, 1995). Aux conditions nécessaires, de cadre et de contexte à l'apprentissage organisationnel que nous avons relevées plus haut, doit donc s'ajouter une action délibérée, intentionnelle de l'organisation.

.3.2.1 *Le processus d'acquisition de savoir*

Pour présenter la notion d'apprentissage organisationnel ou de création de savoir organisationnel I. Nonaka et H. Takeuchi s'appuient sur la distinction entre savoir tacite et savoir explicite établie par M. Polanyi (1966).

Dans cette théorie le savoir n'est pas compris comme étant statique et absolu, mais il est considéré comme étant un processus humain dynamique de justification de ses croyances personnelles par rapport à la « vérité ». Il est créé à partir d'un flux d'informations, ancré dans les croyances et les convictions de l'individu. Il est donc de nature active et subjective. Le savoir, tel que I. Nonaka et H. Takeuchi l'entendent se distingue de l'information, dont il se nourrit, en revanche : « Tout d'abord, le savoir, contrairement à l'information, est une question de croyance et d'engagement. Le savoir procède d'une position particulière, d'une perspective ou d'une intention. Deuxièmement, le savoir, à la différence de l'information, est action. Le savoir est toujours associé à 'un certain but'. Enfin, le savoir, comme l'information est une question de signification. Il est spécifique au contexte et relationnel. » (1995) (traduit par nos soins). De là, il apparaît que le savoir et sa construction ne peuvent être que mouvement, tant il est vrai que relations humaines, contexte général, objectifs personnels et organisationnels, croyances et niveau d'engagement évoluent perpétuellement. Le processus naît de la confrontation du besoin qu'ont les individus de justifier leurs croyances à la vérité telle qu'ils la rencontrent.

Nous acquérons du savoir en créant et en organisant nos expériences, c'est-à-dire qu'il nous faut nous impliquer, nous colleter aux choses pour en intégrer de manière tacite les tenants et les aboutissants de façon à créer du savoir. Pour M. Polanyi « nous sommes capables de savoir davantage de choses que nous ne pouvons en dire » (1966) (traduit par nos soins), c'est à dire que la partie de savoir que nous sommes à même d'exposer ne représente qu'une part minoritaire de celui dont nous disposons. Le savoir tacite comprend des éléments techniques tels que le savoir-faire ou

les compétences mais aussi des éléments cognitifs tels que des croyances, des points de vue, ou des paradigmes. Le savoir explicite, en revanche, concerne des événements passés et a vocation à prendre la forme de théories indépendantes du contexte. I. Nonaka et H. Takeuchi (1995) proposent un tableau, pour illustrer la différence entre savoirs tacite et explicite, que nous avons reproduit ci-dessous.

Figure (9) Savoir tacite et savoir explicite (Nonaka & Takeuchi, 1995), traduit par nos soins

| Savoir tacite (subjectif) | Savoir explicite (objectif) |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Savoir issu de l'expérience (corps) | Savoir issu de la rationalisation (esprit) |
| Savoir simultané (ici et maintenant) | Savoir séquentiel (Là-bas et à un moment donné) |
| Savoir analogique (pratique) | Savoir digital (théorie) |

Contrairement à l'impression que l'on pourrait avoir à la lecture de ce tableau, les deux types de savoir ne s'opposent pas et contribuent tous les deux à la création de savoir et donc à l'apprentissage par l'entremise d'interactions sociales entre eux.

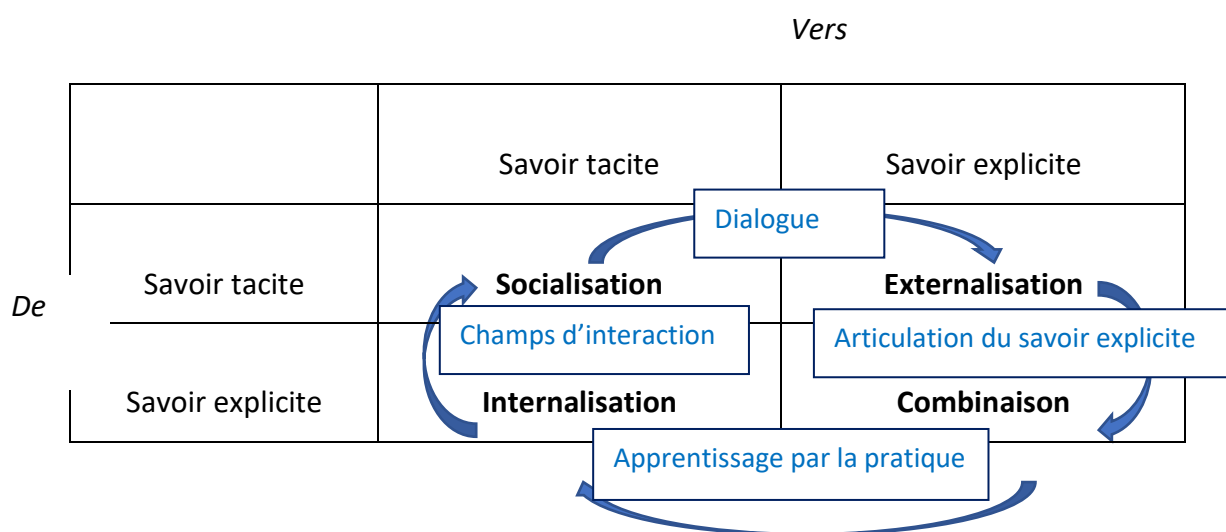
.3.2.2 L'apprentissage organisationnel, résultante d'un processus de socialisation

Les auteurs insistent sur le fait que la « conversion » du savoir est un processus social entre individus. (Voir Figure 10) Les échanges d'expériences entre les individus constituent le processus de « socialisation », ils créent du savoir tacite. L'ébéniste acquière les compétences techniques requises par son métier en observant son maître, en l'imitant et en pratiquant son métier. La conversion de ce savoir tacite en savoir explicite intervient par le dialogue entre les individus, la réflexion collective. On retrouve ici l'importance cruciale de la communication que nous évoquions plus haut avec Argyris et Schön. Les collaborateurs utilisent la métaphore, l'analogie et construisent des modèles qui permettent de créer du savoir en convertissant un savoir tacite en concept explicite. Il s'agit de l'externalisation. Le troisième processus de la théorie est la combinaison. Il s'agit en effet de combiner différents savoirs explicites, à travers des réseaux de communication digitaux, des

réunions, des conversations téléphoniques. I. Nonaka et H. Takeuchi insistent sur le rôle prépondérant des managers intermédiaires pour ce type de conversion. Le cercle est bouclé par l'internalisation, qui intègre le savoir explicite dans le savoir tacite.

Pour que l'on puisse parler d'apprentissage organisationnel, il est nécessaire que le savoir tacite détenu par les individus soit communiqué aux autres membres de l'organisation, par socialisation, initiant ainsi une nouvelle spirale de création de savoir.

Figure (10) La spirale de la création de savoir (Nonaka & Takeuchi, 1995), traduit par nos soins



3.2.3 L'intention : critère permettant de distinguer une organisation apprenante

I. Nonaka et H. Takeuchi font de l'intention une condition première et nécessaire de l'apprentissage organisationnel. Elle intervient à chaque étape de la spirale, du processus. La socialisation, si elle se fait assez naturellement sans doute entre pairs peut être empêchée par l'organisation si elle interdit les discussions informelles, encadrent trop étroitement les pauses, ou bien au contraire, elle peut être encouragée, par la mise à disposition d'espaces d'échanges aux sens propres comme au figuré, par exemple. De même l'établissement du dialogue nécessaire à l'externalisation peut être facilité, encouragé voire organisé par l'entreprise. Les managers prendront en charge, comme les auteurs le précisent les réunions et tous les échanges qui permettront la combinaison des savoirs explicites, s'ils ne le font pas la spirale pourrait bien se trouver interrompue et la construction de savoir bloquée. Enfin l'apprentissage par la pratique qui permet d'internaliser les savoirs explicites suppose, a minima, une tolérance de la hiérarchie vis-à-vis de l'erreur. L'intention conditionne donc la capacité d'une organisation à apprendre, mais cette intention peut ne pas être présente dans toutes les entreprises, ou bien être manifeste au niveau du service des ressources humaines, mais absente du

sommet stratégique. Enfin, elle peut être portée ou bloquée par les managers intermédiaires, indépendamment de l'attitude voulue par le sommet de la hiérarchie.

Ce qui n'empêchera pas ces entreprises d'apprendre quand même, malgré elles, parfois. Si certaines entreprises promeuvent délibérément l'apprentissage organisationnel, afin de développer leurs capacités et d'atteindre leurs objectifs, nous devons convenir avec Kim (1993), que ce n'est sans doute pas le cas pour toutes et que ces dernières apprendront tout de même et acquerront des savoirs, bien que pas nécessairement ceux qu'elles auraient souhaités ou qui lui auraient été bénéfiques. L'intention de l'organisation apprenante permet d'orienter, de diriger les apprentissages afin de combler les besoins réels et parfois stratégiques de l'entreprise et d'éviter qu'ils ne se révèlent stériles voire contreproductifs. L'intention, de la part de l'entreprise, d'acquérir les savoirs nécessaires au bon déploiement du télétravail et, singulièrement, pour favoriser le processus d'autonomisation s'avère ainsi être une condition primordiale à l'apprentissage de l'autonomie proprement dit. Ce qui ne signifie pas pour autant que l'absence de cette intention entraverait fatalement le processus, à coup sûr, mais elle le rendrait plus aléatoire et moins abouti peut-être. Pour notre sujet, nous serons attentifs au niveau d'engagement dans l'apprentissage inhérent à la mise en place du télétravail de chacune des organisations qui compose notre terrain. Il nous faudra essayer de déterminer dans quelle mesure les organisations dans lesquelles nous avons effectué nos observations sont ou non des organisations apprenantes. Il n'est pas impossible, par exemple, que l'apprentissage organisationnel soit cantonné à la dyade dans certains cas, ce qui devrait rendre presque toutes les phases de la spirale plus délicates, à l'exception de la socialisation, peut-être.

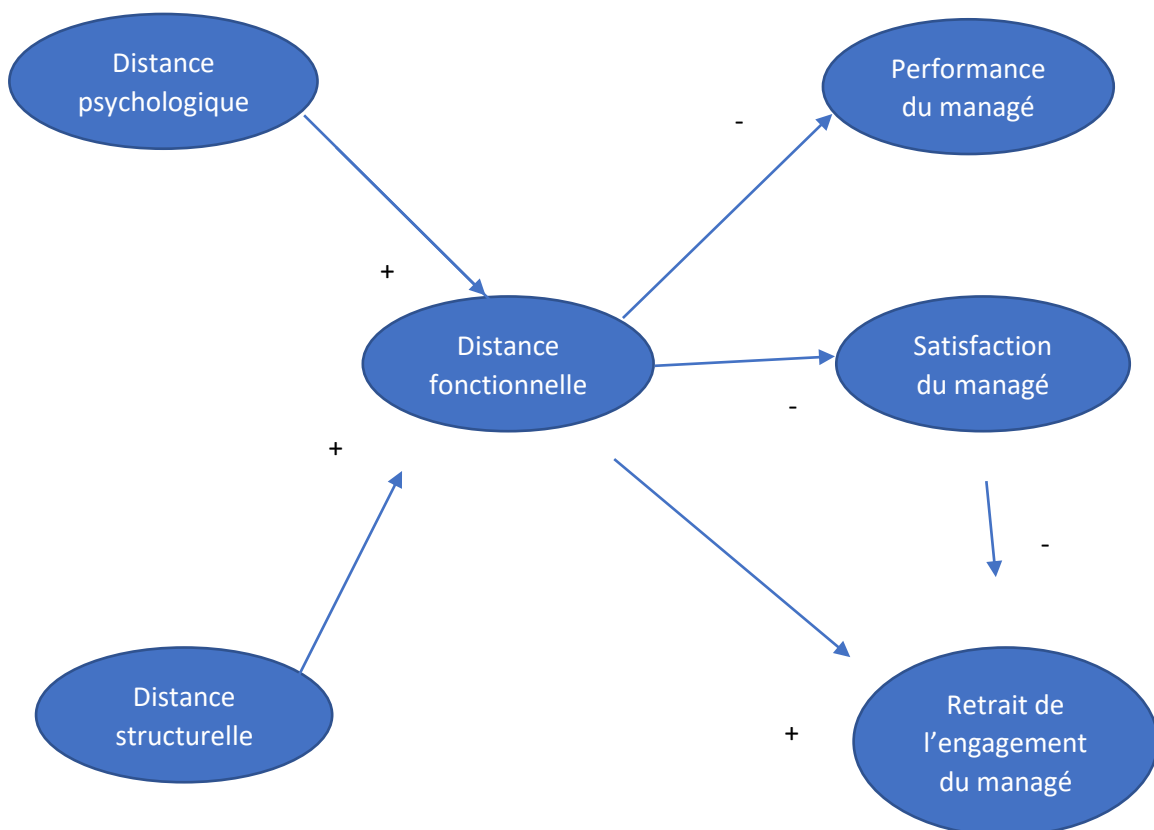
.3.3 L'apprentissage du télétravail au niveau de la relation dyadique, manager-managé

Comment travaille-t-on ensemble, en télétravail ou quand une partie de l'équipe est à distance ? Comment la relation managériale s'exerce-t-elle dans ce contexte ? La dimension collective du travail comprend donc la relation avec les autres membres de l'équipe, d'une part et la relation entre manager et managé d'autre part.

Pour appréhender cette dimension, nous mobiliserons ce que B. Napier et G. Ferris nomment : « une approche de la relation dyadique » (1993) (traduit par nos soins), qui comprend les perspectives à la fois du superviseur et du subordonné dans le modèle de distance dyadique qu'ils proposent. Il nous a paru salutaire de nous concentrer sur ce qui se joue entre managers et managés de façon à comprendre, en profondeur, comment se produisent les apprentissages inhérents à l'acquisition des compétences requises par le télétravail et au développement de l'autonomie lors de sa mise en

place. Le modèle d'analyse proposé par B. Napier et G. Ferris est centré sur la distance et ses implications pour la dyade, c'est-à-dire, le couple formé par le manager et le managé... La problématique de la distance est indissociable de tout questionnement relatif à la déspatialisation, par essence. Les auteurs définissent la distance dyadique comme : « un construit multidimensionnel qui décrit la séparation, la disparité ou la dissension psychologique, structurelle et fonctionnelle entre un superviseur et un subordonné » (Napier & Ferris, 1993). Le modèle comprend trois dimensions primaires qui interagissent et affectent la performance, la satisfaction et l'engagement du managé. (voir fig. 13).

Figure (11) Modèle conceptuel de distance dyadique dans la relation Manager-Managé (Napier & Ferris, 1993)



.3.3.1 Définition de la distance psychologique dans le modèle dyadique

La distance psychologique mesure les ressemblances au sein de la dyade et la capacité que manager et managé ont à communiquer et à se comprendre. La distance repose sur les différences et, peut-être même davantage, sur la perception qu'ont les acteurs de leurs différences sur les plans démographique, culturel et des valeurs. La distance démographique, ou « démographie relationnelle » désigne les différences de genre ou de couleur de peau entre le manager et le managé, susceptibles de faire varier cette distance, avec des conséquences sur l'objectivité des évaluations de la performance, notamment. Ecart de pouvoir et similarité perçue, particulièrement en termes de valeurs (de travail, notamment), contribuent aussi à la distance psychologique. Moins la distance psychologique est importante au sein de la dyade, plus l'entente, la satisfaction et l'évaluation de la performance du managé sont élevées.

.3.3.2 Définition de la distance structurelle dans le modèle dyadique

La distance structurelle nous intéresse tout particulièrement. Les auteurs la définissent comme : « un indicateur de la proximité, ou des opportunités d'interactions au sein de la dyade et de leur fréquence », elle est tout à fait concernée par le développement du télétravail et ce, bien que les technologies ayant favorisé son déploiement n'aient pas encore été en usage à l'époque de la publication de l'article. La distance structurelle comprend, à la fois les aspects physiques de la distance entre le manager et le managé, le degré d'autonomie et le mode de supervision. Le design physique de l'espace de travail, favorise ou au contraire entrave la communication avec le manager et entre collègues. Il peut également avoir une influence sur la précision de l'évaluation et la satisfaction des employés qui sont corrélées à la visibilité du manager, positivement pour la première et négativement pour la seconde. La distance spatiale réduit les opportunités d'interactions entre l'individu et son superviseur, ce qui affecte leur compréhension mutuelle. La mise en œuvre de modalités de télétravail a pour conséquence première d'établir, justement, une distance physique, structurelle, nouvelle au sein de la dyade.

La distance structurelle affecte, à son tour, la distance fonctionnelle (*voir figure 11*) que nous allons maintenant expliciter.

.3.3.3 Définition de la distance fonctionnelle dans le modèle dyadique

La distance fonctionnelle mesure la proximité et la qualité de la relation de travail, dans quatre dimensions : l'affect, la convergence des perceptions, la latitude d'action et la qualité de la relation. Il s'agit des manifestations de cette distance dans les comportements tant du manager que du managé. L'affect comprend le niveau d'appréciation entre les acteurs (liking), le soutien perçu par le managé de la part de son manager et la confiance réciproque. Il est fortement dépendant de la distance psychologique, tout comme la convergence des perceptions que les auteurs décrivent comme la différence entre la perception qu'une personne a de l'autre et la perception que cet autre a de lui-même. Plus elles convergent, plus les acteurs seront à même de se comprendre l'un, l'autre et d'anticiper leurs actions respectives, dans un contexte de travail. Le rôle de la convergence des perceptions est primordial dans la fréquence, l'importance et la gestion des désaccords. La latitude désigne le degré d'influence et la marge de manœuvre du collaborateur, composantes de l'autonomie. La qualité de la relation est en partie la résultante des trois autres dimensions, affect, convergence des perceptions et latitude, mais elle renvoie à une perception générale et à une satisfaction du managé à l'égard du management dont il fait l'objet. Moins la distance fonctionnelle est grande plus le niveau de satisfaction des collaborateurs est élevé. Meilleures sont également leurs évaluations par leurs managers et leur fidélité à leur employeur.

La distance fonctionnelle s'accroît lorsque que la distance psychologique augmente. De même, la distance structurelle, quand elle grandit, lors de la mise en place de modalités de télétravail par exemple, fait grandir la distance fonctionnelle, à son tour. Une distance fonctionnelle réduite a une incidence positive sur le niveau de performance des employés, sur leur satisfaction et, conséquemment sans doute, sur leur engagement envers l'organisation.

.3.3.4 Applications du modèle de distance dyadique pour l'étude des apprentissages et du processus d'autonomisation, dans le cadre d'une déspatialisation.

La mise en place de modalités de télétravail introduit une distance structurelle nouvelle ou supplémentaire. Cela modifie, par répercussion, la distance fonctionnelle qui aura des effets sur la performance, la satisfaction et l'engagement des salariés. Cela ne constitue pas pour autant la seule contribution du modèle à notre étude. Le cadre de la distance dyadique permet de prendre en compte les autres facteurs en jeu, susceptibles de renforcer ou bien de minimiser les effets de la distance spatiale induite par la déspatialisation.

La participation du reste de l'équipe sera également observée parce qu'il serait artificiel d'extraire totalement la dyade manager-managé de son contexte, qui pèse nécessairement sur la manière dont les choses sont perçues, en particulier par le managé. Napier et Ferris suggère d'ailleurs d'utiliser leur modèle de distance dyadique pour analyser les interactions au niveau du groupe ou même de l'organisation. Plus récemment, on retrouve cette importance donnée à la rencontre en face-à-face dans la construction de cette proximité et d'un lien professionnel à distance chez Detchessahar (2013) et Dahlstrom (2013), pour qui le style de leadership joue un rôle central dans la régulation des problèmes inhérents au télétravail., de façon à maintenir la satisfaction et l'engagement des télétravailleurs. Les interactions entre le télétravailleur et ses collègues contribuent à minimiser ou à accroître le sentiment d'isolement (Dahlstrom, 2013), d'une part et peuvent participer à la création de savoir et donc à l'apprentissage, puisque nous avons vu qu'il s'agit d'un processus social.

La dimension dyadique nous permet de revenir sur l'apprentissage de l'autonomie que l'on pourrait être tenté de concentrer sur le managé. Or Napier et Ferris suggèrent, au contraire, de faire porter les efforts de formation, d'apprentissage donc, sur les managers pour maximiser l'effectivité de la relation superviseur-subordonné tout en minimisant les styles de leadership ineffectifs ou improductifs. (1993)

A contrario, la question du rôle du manager est posée par C. Laborie *et al.*, dans une remise en question de l'existence même de la dyade. Les auteurs se demandent même si le manager est encore nécessaire pour assurer le bien-être en télétravail (2021).

Le modèle de distance dyadique nous apparait donc comme un cadre riche et complet pour analyser les effets de la déspatialisation, conséquence de la mise en place du télétravail.

Conclusion du chapitre 2

Au début de notre étude, on pouvait s'attendre à ce que les employés que nous nous préparions à observer soient au premier stade d'autonomie, tel que décrit par F. Alexandre-Bailly *et al.* (2013), celui de la dépendance vis-à-vis de leur supérieur hiérarchique. L'organisation spatiale des bureaux en témoigne souvent, elle qui voit se rassembler les membres d'une équipe au sein d'espaces partagés, généralement géographiquement proches de leur manager, lorsque ce dernier n'est pas directement installé dans le bureau commun. Pour que l'expérience de télétravail soit couronnée de succès, les collaborateurs devront accéder au quatrième stade, l'interdépendance, ce qui supposera d'avoir levé les freins tant du managé, conditionnés notamment par son SEP (Bandura, 1993), (nouveau inquiétante représentée par la possibilité de prendre des initiatives, exposition de soi)

que du manager (perte de son pouvoir sur le collaborateur et de son contrôle sur l'efficacité et le résultat) (Alexandre-Bailly et al., 2013). La mise en place du télétravail nécessitera un apprentissage du télétravailleur, de son manager, de la dyade qu'il compose et de l'organisation tout en établissant des conditions favorables à la création de connaissance par le développement de l'autonomie qu'elle porte. (Nonaka & Takeuchi, 1995). Cet apprentissage sera d'autant plus facilité que les échanges sociaux au sein de l'équipe seront efficaces, c'est-à-dire que la distance fonctionnelle (Napier & Ferris, 1993) restera faible, malgré l'accroissement de la distance structurelle corollaire de la déspatialisation.

Le type de savoir produit diffère d'un mode de conversion à l'autre. La socialisation, créatrice de modèles mentaux partagés et de compétences techniques (« sympathized knowledge ») devrait s'avérer précieuse pour les télétravailleurs, leurs managers et leurs collègues et, dans certaines organisations, le processus d'internalisation, qui produit du savoir opérationnel viendra les appuyer dans leur apprentissage de l'autonomie. Il s'agira alors d'une contribution directe de l'entreprise. Pour que nous puissions observer les processus d'externalisation (savoir conceptuel) et de combinaison (savoir systémique) à l'œuvre, il faudrait que l'organisation ait pris la question du développement de l'autonomie au travers de la mise en place du télétravail à bras le corps et ait décidé d'y allouer des ressources. Notre intuition initiale, issue de notre expérience empirique, avant la première étude sur le terrain et avant le premier confinement, nous conduisait à penser que ce ne serait généralement pas le cas. I. Nonaka et H. Takeuchi présentent une seconde spirale qu'ils situent au niveau ontologique et qui concerne les cinq phases de la création de savoir dans une organisation. Ce niveau complète le niveau épistémologique présenté plus haut quand l'entreprise intègre l'apprentissage dans sa stratégie et décide d'y consacrer des ressources, parce que cela s'avère en cohérence avec ses objectifs. Il est cependant probable que le déploiement du télétravail pendulaire soit bien plus souvent envisagé sous les angles technologiques, organisationnels et du contrôle que sous celui de l'apprentissage de l'autonomie, dans un premier temps, en tout cas.

L'apprentissage organisationnel concerne notre sujet parce qu'il s'agit bien d'apprentissage dans les organisations de la part de plusieurs de leurs membres. Il s'agira, a minima des dyades formées par le manager et le managé que nous observerons, mais peut-être également d'autres collaborateurs des mêmes équipes, voire d'autres équipes. De plus, à la base de l'apprentissage par l'organisation, on trouve toujours l'apprentissage individuel qui sera facilité ou entravé par la politique menée par l'organisation.

Chapitre 3 Présentation du projet et des questions de recherche

Plan du chapitre

Introduction du chapitre 3

.1 Description du projet de recherche initial et des adaptations rendues nécessaires par l'évolution du contexte

- .1.1 Présentation du projet de recherche initial
- .1.2 Valeur des données collectées lors des confinements
- .1.3 Principales conséquences du confinement pour notre étude

.2 Les questions de recherche

- .2.1 Comment apprend-on à télétravailler ?
- .2.2 Des interstices inhérents au télétravail propices à l'observation des effets des libertés issues de la déspatialisation sur les apprentissages et sur le processus d'autonomisation

Conclusion du chapitre 3

Introduction du chapitre 3

L'idée du projet de recherche qui nous occupe dans le présent travail a germé initialement en amont des épreuves de sélection à l'entrée en Master recherche, à l'IAE de Paris, au printemps 2017. Le télétravail avait, à l'époque, atteint une sorte de plateau, assez bas. La pratique n'était pas récente, certes, mais semblait devoir rester cantonnée à certains métiers et à certaines catégories de collaborateurs. Comme nous l'avons vu plus haut, c'est précisément à ce statu quo que les Ordonnances Macron qui devaient être signées en septembre, mais dont les discussions préalables avec les partenaires sociaux avaient débuté dès le mois de mai, devaient s'attaquer (Ministère du Travail, 2023). Le contenu de ces échanges et les conséquences envisageables avaient déjà « fuité » dans la presse avant l'été, dans Le Figaro qui prophétisait que près de 7 millions de Français pourraient pratiquer le télétravail (Poingt, 2017), ou encore dans Le Monde, qui, le même jour (le 7 juin 2017), annonçait qu'un salarié sur quatre pourrait s'y mettre (Rodier, 2017). Il s'agissait donc de profiter de l'occasion pour observer les premières conséquences de ce qui était annoncé comme un grand chamboulement dans les habitudes de travail : la mise en place de modalités de télétravail à une échelle inédite. Et c'est bien dans ce contexte que nos premières observations allaient se dérouler.

Mais un second événement, tout à fait imprévisible celui-ci, allait accélérer violemment la diffusion du télétravail et bouleverser le monde de l'entreprise, la société tout entière et, par ricochet et à une échelle bien plus modeste, nos travaux de recherche. Le 17 mars 2020, la France était confinée et des millions de personnes se retrouvaient du jour au lendemain en télétravail total. Nous allons consacrer la première partie de ce chapitre à analyser et à expliciter les conséquences de ce grand chambardement pour notre étude, en partant du projet initial. Puis, nous présenterons les questions de recherches auxquelles nous avons cherché à répondre.

.1 Description du projet de recherche initial et des adaptations rendues nécessaires par l'évolution du contexte

.1.1 Présentation du projet de recherche initial

La problématique de notre projet était, initialement : **L'apprentissage de l'autonomie lors de la mise en place de modalités de télétravail**. Elle reposait essentiellement sur l'anticipation du déploiement du télétravail auprès d'employés n'ayant pas été recrutés en tenant compte de ce critère, exerçant

au sein d'équipes qui ne le pratiquaient pas jusqu'alors et sous la supervision de managers qui n'y étaient pas accoutumés. Ce déploiement devait se faire à moyen terme, à mesure de l'application des mesures contenues dans les Ordonnances Macron. Il était donc prévu d'observer de manière longitudinale la mise en place de modalités de télétravail depuis les premiers échanges avec les partenaires sociaux jusqu'à la stabilisation de la pratique au sein de l'équipe, plusieurs mois après son implémentation.

En 2018, il était légitime de s'interroger sur la poursuite du développement du télétravail, dont on pouvait se demander s'il ne trouverait pas ses limites lorsqu'il s'étendrait à des publics différents. Les données en la matière manquaient. E. Vayre avertissait déjà que l'on aurait tort d'étudier les télétravailleurs comme constituant une population homogène et elle nous invitait même à poursuivre des recherches plus spécifiques qui viendraient compléter les travaux existants qui, eux, l'étaient moins (2019). Nombre d'études préexistantes, sinon toutes, portaient sur des populations de cadres (Peters et al., 2016; Tremblay et al., 2013), souvent dans des domaines très technologiques (Golden, 2006), sans doute parce qu'ils étaient sur-représentés parmi les télétravailleurs. La fonction managériale, dans ces équipes qui appartiennent à l'économie de la connaissance, est forcément spécifique, puisque son rôle consiste essentiellement à organiser, partager et diffuser la connaissance, afin de la rendre accessible aux collaborateurs. (Pesqueux & Durance, 2004) Elle prévoit une part importante d'autonomie, pour chaque employé, afin qu'ils puissent apporter leur créativité à la réalisation commune.

Or, on l'a vu plus haut, tout l'enjeu des Ordonnances Macron était justement de permettre au public le plus large possible d'accéder au télétravail. L. Taskin et J. Raone, corrélaient ainsi la continuité du déploiement du télétravail à sa capacité à s'adapter à des organisations du travail plus formalisées, notamment dans les organisations de type bureaucratique (2014). Comment des équipes habituées à travailler en suivant des procédés standardisés, en particulier, pourraient-elles continuer à fonctionner de manière satisfaisante en télétravail ? Comment le manager exercerait-il la mission principale lui revenant dans une organisation mécaniste : le contrôle ? La question sous-jacente étant celle de la montée en compétence et de l'adaptation des pratiques au contexte, nouveau, du télétravail, nous nous sommes intéressés à la notion d'apprentissage et à l'apprentissage de l'autonomie en particulier. Cet apprentissage devait pouvoir s'observer au niveau individuel, dyadique et organisationnel.

.1.2 Valeur des données collectées lors des confinements

Si le passage au télétravail à vaste échelle, le 17 mars 2020 a permis à de nombreux employés de faire l'expérience du télétravail et a constitué un théâtre d'observation sans commune mesure, il nous faut convenir, avec Laborie *et al.* (2021), que les circonstances, de pandémie mondiale, étaient suffisamment particulières pour nous imposer une lecture prudente des données récoltées et de leur valeur dans un contexte plus « normal ». La question de la transférabilité des conclusions tirées des observations faites pendant cette période se pose donc (D. Anderson & Kelliher, 2020), mais ce n'est pas la seule. Cette expérience radicale et vécue par le plus grand nombre a constitué, pour beaucoup une première imprégnation, en quelque sorte, qui a, peut-être, modifié les perceptions et les pratiques associées au télétravail durablement. Nous aurons donc trois périodes distinctes tant en termes de littérature scientifique que de récolte de données, qui se trouveront confondues, juxtaposées voire confrontées. Cette distinction viendra systématiquement colorer et relativiser les lectures et les interprétations que l'on pourrait faire. Elle viendra également les enrichir.

Nous pensons que les données récoltées pendant les deux confinements sont utilisables. Il nous faut, en revanche, expliciter pourquoi elles doivent néanmoins être manipulées avec prudence et Il nous faut exposer pourquoi il est utile de questionner leur transférabilité.

.1.2.1 *Les effets de la mise en place brutale, sans préparation, du télétravail intégral lors du premier confinement sur notre étude*

Toutes les professions dont l'activité pouvait se poursuivre en télétravail durent se plier à l'injonction gouvernementale et y passer en l'espace d'un week-end. Dans son allocution télévisée du 12 mars 2020, le Président de la République déclarait : « Quand cela est possible, je demande aux entreprises de permettre à leurs employés de travailler à distance. Les ministres l'ont déjà annoncé, nous avons beaucoup développé le télétravail. Il faut continuer cela, l'intensifier au maximum. » (Macron, 2020a) L'obligation de recourir au télétravail dès le début de la semaine suivante était très clairement énoncée. Bien que l'inscrivant dans une perspective plus longue, et factuellement exacte, de développement du télétravail, il n'en reste pas moins que cette mise en place là du télétravail devait se faire avec une soudaineté, que certains, bien qu'en en comprenant la nécessité, ont pu vivre de manière assez brutale. Les différents acteurs ont été contraints de s'adapter très rapidement. Les trois niveaux de notre analyse ont été bousculés et les étapes identifiées plus haut, comme étant nécessaire à mise en place réussie du

télétravail n'ont pas pu être respectées. Ainsi, la décision présidentielle, en imposant une application immédiate à tous, rendait impossible et sans objet toute négociation des modalités de télétravail, tout échange avec les managers et tout questionnement sur la capacité des uns ou des autres à rester performant en télétravail. Même la réflexion sur le choix des outils a été escamotée et traitée au fil de l'eau, après l'implémentation du télétravail.

Hormis dans les organisations qui le pratiquaient déjà avant le confinement, ce sont donc des modalités de mise en place du télétravail dégradées que l'on a bien souvent vu se déployer. De fait les analyses menées sur cette période ne peuvent rendre compte des effets du télétravail lorsqu'il est implémenté dans des circonstances plus normales, de manière concertée, préparée et lorsqu'il est désiré par les collaborateurs et, au moins accepté par leur manager (Bergeaud et al., 2022).

.1.2.2 Spécificités des données récoltées pendant le confinement, en raison de conditions de télétravail hors normes

Selon une étude de la DARES (2022), pendant le confinement ; la durée hebdomadaire de télétravail, pour les professions concernées a donc souvent atteint les 5 jours par semaine pendant plusieurs mois, pour 68% des personnes ayant télétravaillé entre janvier 2020 et janvier 2021, en partant même d'une expérience du télétravail nulle ou quasi nulle avant la crise sanitaire pour au moins 45% d'entre eux . Cette intensité hebdomadaire peu répandue en temps normal porte en elle une première spécificité la distinguant du cas général. Les questions qu'elle soulève, les difficultés qu'elle fait naître seront peut-être moindres, voire nulles dans le cas d'un télétravail pendulaire choisi de deux jours par semaine, ou tout au moins il semble raisonnable de l'envisager.

Mais les différences observables, par rapport à des conditions normales de télétravail ne concernaient pas que ces aspects. Par exemple, les parents, les femmes en particulier (D. Anderson & Kelliher, 2020), ont dû travailler tout en faisant la classe à leurs enfants, en les surveillant et en les occupant, ce qu'ils ne font pas en temps normal, puisque les établissements scolaires s'en chargent à leur place. Ce dédoublement nécessaire a pu altérer la concentration des télétravailleurs, augmenter leur temps de travail, leur fatigue et, dans certains cas, nuire à leur productivité (Bergeaud et al., 2022).

.1.2.3 Prise en compte du climat anxigène de la période et du caractère exceptionnel de la crise sanitaire, en termes d'engagement et de productivité des télétravailleurs

La période des confinements et du premier tout particulièrement possède une troisième caractéristique contextuelle spécifique dont il faudra tenir compte dans nos analyses, au risque, sinon, de biaiser nos conclusions. La raison même de l'imposition du confinement généralisé, l'épidémie provoquée par le SARS-CoV-2, le Covid-19 a probablement eu des conséquences sur la perception que les gens ont eu de la période et de leur passage contraint au télétravail. Nous pouvons dégager deux aspects, susceptibles d'avoir affecté la manière dont les travailleurs ont vécu ces quelques mois et, en conséquence, leurs verbatims.

Tout d'abord, les inquiétudes légitimes face à une situation d'une ampleur inédite, les décomptes macabres quotidiens, les discours alarmistes du corps médical amplifiés par la presse, ainsi que les incertitudes sur l'échéance de la sortie de crise, voire sur la possibilité même d'en voir le bout un jour, ont contribué à construire un climat très anxigène. Ce caractère très anxigène du contexte a été porteur de risques psychosociaux spécifiques, tels que le stress, les troubles de l'humeur, du sommeil, les conduites addictives, le burnout professionnel et les décompensations psychiatriques sévères (Chamoux, 2021). Si les personnes les plus fragiles ont naturellement été les plus affectées par le climat régnant pendant cette période, il est fortement probable que la manière dont les autres ont vécu le télétravail contraint en a été affecté également, dans des proportions variables d'un individu à l'autre. Ainsi toute analyse portant sur la perception du télétravail exprimée par un collaborateur pendant la crise sanitaire devra tenir compte, non seulement du caractère anormal du contexte, mais également de la sensibilité plus ou moins grande de chaque individu à cette anormalité.

Dans un mouvement apparemment contradictoire, la période considérée a été aussi celle des héros du quotidien, des applaudissements aux fenêtres à vingt heures en soutien aux personnels hospitaliers, la fameuse première ligne, et à la mise en avant des métiers essentiels, de deuxième ligne, souvent mal considérés à tout point de vue hors période de crise (Amossé et al., 2021). Cette terminologie martiale a été employée sans doute délibérément, dans le sillage du « Nous sommes en guerre » martelé par le Président de la République dans son allocution télévisée du 16 mars 2020 (2020b). Le contexte était donc à la mobilisation générale de tous face à l'épidémie désignée comme l'ennemi. Chacun était invité à prendre sa part dans l'effort de guerre. Les télétravailleurs se sont donc trouvés exclus des deux premières lignes, mais désireux, pour une partie d'entre eux dont la proportion est difficile à évaluer, de contribuer à leur façon. Il restait possible de participer au maintien de l'économie, à la poursuite de l'activité de l'organisation à laquelle ils appartenaient et,

ce faisant, de permettre les conditions d'une reprise rapide après la crise. Ce désir de se montrer utile « en temps de guerre » a peut-être permis de supporter plus aisément les inconforts parfois très importants d'un télétravail intégral contraint. D'autant plus, que ces conditions de travail dégradées pouvaient sembler dérisoires, comparées à celles dans lesquelles les travailleurs des métiers essentiels devaient exercer, sans parler des risques que cela leur faisait courir. Ainsi, les conclusions tirées à l'issue de cette période, notamment celles relatives à l'acceptabilité d'un télétravail intégral ou au niveau de productivité doivent être relativisées. Elles doivent prendre en compte le caractère exceptionnel de la situation et la volonté, momentanément partagée par nombre de Français, de participer à l'effort collectif.

.1.3 Principales conséquences du confinement pour notre étude.

Outre les précautions que nous devons prendre en analysant les données collectées pendant la crise sanitaire, pour les raisons que nous avons listées plus haut, la généralisation soudaine du télétravail le 17 mars 2020 a eu des conséquences sur notre étude, à plusieurs titres.

.1.3.1 Les terrains d'observation envisagés ont disparu

Afin d'observer si une montée en compétence s'opérait lors du passage en télétravail et de comprendre comment elle se faisait, nous nous proposons de suivre des services ou des organisations lors de la mise en place de modalités de télétravail. Il était essentiel, pour limiter les biais, de mener des études longitudinales auprès de populations n'ayant pas fait l'expérience du télétravail au préalable. Or, le « laboratoire » envisagé n'existe plus car toutes les populations pouvant passer en télétravail en ont fait l'expérience à partir de mars 2020. Il devenait impossible d'observer une population d'employés dans la phase préalable à leur première expérience du télétravail. Fort heureusement, nous avons commencé la collecte des données en avril 2019, sur l'un de nos terrains, soit un an avant le premier confinement et nous étions en position de pouvoir observer la mise en place du télétravail sur le deuxième terrain en mars 2020, bien qu'elle se soit faite sans préparation aucune cette fois. L'étude sur le troisième terrain n'a pu être que rétrospective. Si notre problématique n'a pas eu à souffrir autant qu'on aurait pu le craindre, de cette altération subite du contexte, la méthodologie envisagée a été bouleversée, elle, et a dû être modifiée en profondeur dans des proportions que nous détaillerons plus loin afin de s'adapter à ces situations nouvelles.

Par ailleurs, initialement, notre questionnaire portait en partie sur la capacité de certains salariés à poursuivre leur activité, en télétravail, loin des yeux de leur superviseur. En effet, les employés que l'on supposait donc peu autonomes dans leurs tâches et dont on doutait de la capacité à télétravailler, ont dû malgré tout le devenir, presque du jour au lendemain. La productivité de ces nouveaux télétravailleurs n'a pas été homogène et semble avoir été corrélée à différents facteurs tels que l'adéquation de leurs tâches au télétravail, leur motivation intrinsèque, la présence d'enfants ou la pratique antérieure du télétravail (Rietveld et al., 2022) (Etheridge et al., 2020). Les études sur la productivité ne semblent pas s'accorder, si certaines pointent une perte de productivité pendant le confinement (van Ballegooijen et al., 2021), elle ne s'est toutefois pas effondrée partout et des progrès ont même été enregistrés parfois, (Beno & Hvorecky, 2021). Il nous faut en déduire, qu'à tout le moins, les salariés ont réussi à poursuivre leurs activités en télétravail, faisant ainsi la preuve d'un certain degré d'autonomie.

L'impréparation consubstantielle à la brutalité de la mise en place du confinement, notamment l'impréparation à l'usage des outils, a, de manière sans doute paradoxale, créé des marges de manœuvre nouvelles pour les acteurs qui ont pu s'en emparer pour développer leur autonomie. Les outils et le niveau variable de maîtrise que les individus en avaient au début du confinement ont participé à l'intensification de la dynamique de régulation sociale que l'on a pu observer à cette période (Bellini & De Carvalho, 2022). Ce n'est pas le confinement lui-même qui est responsable de cette intensification, mais bien la manière dont les acteurs se sont saisis, ou pas, des marges de manœuvre apparues à sa suite.

.1.3.2 Les effets du premier confinement sur les trois niveaux d'analyse

Tout d'abord, les collaborateurs n'ayant aucune expérience préalable du télétravail en avait une désormais. Et quelle expérience ! Une expérience très particulière et parfois très éloignée des conditions « normales » de télétravail, mais une expérience importante, d'un télétravail non pas choisi, mais contraint (Heimbürger, 2023). Par comparaison, la pratique d'un télétravail pendulaire classique, seul à la maison, paraîtra beaucoup plus facile. L'intérêt pour le télétravail demeure, après le confinement, puisque 60% des salariés déclaraient vouloir continuer à télétravailler une partie du temps, 13% allant même jusqu'à souhaiter rester en télétravail à temps plein ou au moins quatre jours sur cinq (« Les Français et le télétravail », 2021). Mais cet intérêt est sans doute plus informé, car certains aspects négatifs en ont été mis en lumière pendant la période de télétravail contraint, de manière exacerbée (Barthou & Bruna, 2020). L'isolement, l'allongement des journées, la difficulté à

se déconnecter et l'effacement de la frontière vie professionnelle-vie privée notamment, d'autant qu'ils se sont trouvés bien plus accentués du fait du format très spécifique du confinement, sont apparus comme des dangers inhérents au télétravail aux yeux des collaborateurs qui en avaient souffert pendant la crise sanitaire.

En outre, certains des avantages habituellement associés au télétravail étaient imperceptibles pendant le confinement, en raison des circonstances. L'organisation du temps de travail en fonction des contraintes familiales fait parties des atouts du télétravail et participe à la baisse de la charge mentale des salariés. Le fait, par exemple, de pouvoir déposer et récupérer ses enfants à l'école, d'assumer une journée de travail pleine et entière dans l'intervalle, le tout sans avoir à courir est un argument fort en faveur du télétravail. Or, les collaborateurs confinés n'ont pas pu en profiter, puisque les écoles étaient fermées. Le télétravail a pu ainsi leur paraître moins séduisant, du fait des circonstances.

Ensuite, les managers n'ayant aucune expérience de l'encadrement à distance en avaient une après le confinement. Une expérience souvent tout à fait empirique et que l'on pourrait qualifier d'intense, voire d'extrême, mais dont ils ont tiré des conséquences pour leurs méthodes de management. L'efficacité de ses nouvelles méthodes managériales ou des évolutions de méthodes employées par les managers n'a pas été égale. De nombreux managers ont renforcé leur présence afin de combattre le risque d'isolement de leurs collaborateurs (Diard et al., 2022), tandis que d'autres ont focalisé sur le maintien du contrôle jusqu'à devenir très intrusifs, parfois (Gachet-Mauroz et al., 2022). L'une des premières conséquences de cette période a été une acceptation du télétravail beaucoup plus majoritaire, par les responsables d'équipe qui après cette expérience ont laissé de côté une partie de leurs préjugés sur le télétravail. Si les managers ayant souffert de l'altération de leurs capacités à contrôler, pendant cette période, se sont montrés plus enclins à exiger un retour au présentiel dès que possible, cette acceptation élargie s'est confirmée davantage, et en particulier, parmi les managers qui étaient déjà plus ouverts au télétravail avant la crise sanitaire (Fana et al., 2020).

Enfin, les organisations ne disposant ni du matériel ni des infrastructures nécessaires ont dû improviser pour garantir des conditions suffisantes à la poursuite de l'activité, mais parfois tout juste et au prix d'un affaiblissement des règles, y compris de celles relatives à la sécurité informatique (Bellini & De Carvalho, 2022). Cette grande nature a permis ensuite de disposer par la suite d'outils fonctionnels, dont l'usage a pu être maintenu après le retour à une certaine forme de normalité. Les « chat » d'entreprise et les solutions de visioconférence se sont implantés durablement dans la plupart des organisations.

Non seulement, les populations faisant partie de notre terrain d'observation avaient désormais toutes une expérience du télétravail, contrairement à ce que nous avions envisagé au préalable, mais, en plus, cette expérience était suffisamment atypique pour venir compliquer l'utilisation des données récoltées pendant et à la suite du confinement, comme nous l'avons exposé plus haut.

.1.3.3 Séquencement de l'observation en trois phases

Notre étude longitudinale avait débuté en avril 2019. L'irruption du Coronavirus nous a ainsi amenés à conduire nos observations durant trois périodes distinctes, porteuses chacune de spécificités qui ont impacté, à des degrés différents, notre méthodologie et nos données. Il nous semble nécessaire de les segmenter et de les décrire ici, brièvement.

.1.3.3.1 Première période : mise en place du télétravail pendulaire

Cette première phase, d'avril 2019 au 15 mars 2020, était en totale conformité avec le plan d'étude initial. Nous avons été associés, dès la signature de l'accord de télétravail, dans la première des trois organisations que nous allions observer. Nous avons donc commencé à dérouler la première vague des entretiens, prévus en amont de la mise en place du télétravail et après les premières expériences de celui-ci. Le cadre d'un télétravail régulier, car hebdomadaire, mais de faible intensité, nous mettait en situation d'observer la mise en place de modalités classiques de télétravail, dans une organisation qui ne le pratiquait pas jusqu'alors

.1.3.3.2 Deuxième période : travail à distance contraint pendant le confinement

Cette deuxième période correspond au premier confinement, au paroxysme de la crise sanitaire. Elle s'étend du 16 mars 2020 au 12 mai 2020, voire davantage, selon les organisations. Elle se traduit par un passage au télétravail total, pour toutes les organisations de notre étude. Nous avons donc poursuivi, autant que possible pendant cette période d'incertitude, nos entretiens avec les collaborateurs de la première entreprise. Nous avons également saisi l'opportunité pour mener des observations sous une tout autre forme, chez notre employeur de l'époque, qui ne pratiquait pas le télétravail auparavant et qui venait d'y passer soudainement et sans aucune préparation. L'invitation à pratiquer l'opportunisme méthodologique de Girin (1989), nous a rassuré quant à la légitimité de notre démarche d'adaptation de la méthodologie de recherche à ce nouveau paramètre. Cette nouvelle forme d'observation que nous décrirons en détail plus loin, nous a permis d'accéder à des

données différentes et supplémentaires, que notre protocole initial ne nous aurait peut-être pas donné à voir.

.1.3.3.3 Troisième période : les phases hybrides de retour partiel, au bon vouloir et variables selon les organisations suivies du retour à l'accord de télétravail

Le retour à un fonctionnement normal, comprendre, à un fonctionnement qui ne serait pas affecté par la crise sanitaire, ne s'est pas produit avec la même soudaineté que la mise en place du confinement. Prudentes, d'autant qu'elles étaient incitées à l'être par les pouvoirs publics, les entreprises ont souvent procédé à un retour au présentiel progressif. Les hauts et les bas de la contamination ont été répercutés en termes de télétravail. Deux phases, que nous avons qualifiées d'hybrides se dégagent :

Du 13 mai 2020, au sortir du premier confinement et jusqu'au 1^{er} septembre 2020

Du 28 octobre 2020, après le pic épidémique de la rentrée, à juin juillet 2021, selon les organisations, voire septembre pour certaines d'entre elles, en particulier dans l'enseignement supérieur où on attendit assez logiquement la rentrée suivante.

Enfin, la fin de la période concernée par notre étude est aussi celle qui vit les salariés revenir au bureau et le retour à l'application des accords de télétravail, dans les entreprises qui en disposaient. Ce retour s'est donc opéré à l'été 2021, dès juin à certains endroits, en septembre à d'autres. La latitude observée parfois dans l'organisation des alternances entre journées en présentiel et en distanciel, pendant les périodes hybrides laissait la place à l'établissement d'un rythme plus régulier et conforme à l'accord signé. La parenthèse d'anormalité ouverte par l'irruption du Coronavirus se refermait.

Le télétravail est bien l'objet que nous avons observé, en tant que forme de déspatialisation du travail. En étudiant sa mise en place, nous avons cherché à comprendre comment les individus, les managers, les équipes et les organisations télétravaillent, comment elles apprennent à poursuivre l'activité en télétravaillant, comment elles apprennent à télétravailler, en somme. Mais cet apprentissage nécessaire, s'il concerne l'acquisition de compétences opérationnelles, propres à permettre aux individus de travailler à distance, participe-t-il aussi au processus d'autonomisation ? Le télétravail constitue-t-il un environnement capacitant favorisant une montée en autonomie durable ? Ces interrogations, en germes dans la problématique de notre projet initial, ont été

précisées pendant nos allers-retours entre le terrain et la littérature. Elles nous ont conduit à la formulation des questions de recherche que nous allons maintenant décrire en détail.

.2 Les questions de recherche

Nos questions de recherches sont de deux ordres :

- Comment apprend-on à télétravailler ?
- Quels sont les effets des libertés issues de la déspatialisation sur l'apprentissage des compétences nécessaires à la tenue du poste en télétravail et sur le processus d'autonomisation ?

Nous détaillerons chacune de ces deux questions dans cette section.

.2.1 Comment apprend-on à télétravailler ?

Nous l'avons écrit plus haut, les recherches sur le télétravail ont focalisé l'essentiel de leurs efforts sur l'évaluation de ses avantages et de ses inconvénients, jusqu'au premier confinement. Il s'agissait de déterminer s'il convenait de favoriser ou de limiter la pratique du télétravail et quelles circonstances. Le télétravail intégral contraint a confirmé pour partie les éléments issus de ces études antérieures tout en faisant émerger de nouvelles interrogations encore peu investiguées à ce jour. Là où les questionnements tournaient finalement autour du « est-ce que... », l'observation d'un télétravail généralisé et massif nous a conduit à nous demander « comment... ». Comment télétravaille-t-on ? Et, si on considère que télétravailler requiert des compétences spécifiques, comment apprend-on à télétravailler ? Ce questionnement sera décliné pour chacun des trois niveaux de notre analyse.

.2.1.1 *Comment l'individu travaille-t-il lorsqu'il se retrouve seul, en télétravail ?*

Il s'agit de s'organiser soi-même pour travailler à distance et au-delà du champ de vision de son employeur et de ses collègues, hors de toute supervision directe. Se posent les questions de l'autonomie, de la capacité à s'autodiscipliner et à trouver, seul, les ressorts permettant d'alimenter sa motivation. L'individu, en fonction de son degré d'autonomie, se demandera s'il saura quoi faire, s'il peut décider de lui-même l'ordre dans lequel ses tâches doivent être accomplies ou bien ne

sentira pas ou peu la différence, étant déjà habitué à ne pas dépendre des prescriptions du management. L'autodiscipline peut constituer une source d'inquiétude ou, dans certains cas, un écueil. Lorsque l'on est soustrait au regard des autres, à celui de son chef comme à ceux de ses collègues, il peut s'avérer difficile de se mettre au travail ou de résister à la tentation de faire autre chose que de travailler. Si le danger existe également au bureau, les occasions d'agir hors de tout regard extérieur sont moindres et, partant, les risques de succomber aux sirènes du quotidien : passer une commande en ligne, surfer sur les réseaux sociaux, jouer sur son smartphone, lancer une lessive... Être productif en télétravail requiert de disposer d'une discipline personnelle bien plus affirmée que lorsque l'on se trouve dans les locaux de l'entreprise. Enfin, et plus spécifiquement lors d'expériences de travail à distance permanent ou quasi-permanent, le collaborateur court le risque de voir sa motivation s'étioler à mesure que le temps passé loin de son organisation augmente. Les sources de motivation de la personne seront pour beaucoup dans cette perte de motivation. On pourrait être tenté de penser qu'une ligne de fracture s'établirait naturellement le long de la séparation entre motivations extrinsèques et intrinsèques, les modèles de management issus de la théorie Y semblant à première vue plus adaptés au télétravail que ceux de la théorie X (McGregor, 1957). En les observant plus en détail, certaines de ces motivations intrinsèques, telles que la recherche d'un épanouissement social à travers les échanges avec les collègues, se trouvent chahutées voire malmenées lors d'épisodes de télétravail total et contraint.

Comment l'individu se met-il au travail tout seul, comment s'organise-t-il ? Comment évalue-t-il l'atteinte de ses objectifs... ? Le télétravail est exercé par un télétravailleur, un individu à qui se poseront des problématiques nouvelles. Indépendamment de ce que son organisation et son manager pourront prévoir ou mettre en œuvre, certaines questions ne pourront être appréhendées qu'au niveau individuel, parce que, *in fine*, le télétravailleur se retrouvera à certains moments seul devant son écran d'ordinateur. Ses routines, ses leviers de motivations, ses besoins se trouveront inmanquablement affectés par la mise en place du télétravail. L'ampleur de ce changement et la manière dont les acteurs s'en saisiront, s'arrogeant des marges de manœuvre nouvelles ou les redoutant seront modulés par le SEP des individus.

Même dans les équipes où la mise en place de modalités de télétravail semblait aller de soi, les auteurs relèvent presque tous que tant les managés que les managers ont dû s'adapter, modifier leurs façons de travailler et de communiquer et donc monter en compétence (Taskin, 2010b), (Ruiller et al., 2017). Alors, Quelles sont les conditions de cette montée en compétence et comment s'opère-t-elle ?

.2.1.2 L'apprentissage du télétravail par le collectif

Mais le télétravail doit aussi s'appréhender dans sa dimension collective, ou, plus précisément dans son rapport au collectif. On travaille en effet généralement dans le cadre d'une équipe, que l'on peut définir comme « un groupe structuré de personnes réunies autour d'un objectif de performance collectif, au sein d'une organisation plus large et qui requiert des interactions coordonnées afin d'accomplir les tâches nécessaires avec succès. » (Hirschfeld et al., 2006) (traduit par nos soins). Est-on toujours membre d'une équipe lorsque l'on travaille à la maison ? Comment les liens se distendent-ils ou, à l'opposé, comment faut-il les entretenir ? Comment l'augmentation de la distance structurelle causée par la déspatialisation modifie-t-elle la distance fonctionnelle et comment les membres de la dyade ajustent-ils leurs comportements pour y remédier ? Plus pragmatiquement, comment les échanges nécessaires au fonctionnement opérationnel se poursuivent-ils, changent-ils de nature, de fréquence ? On observera ici les solutions mises en œuvre pour maintenir une qualité de communication permettant la poursuite de l'activité. La distance pourrait bien affecter différemment les échanges formels et ceux relevant de l'informel, mettant en avant l'importance de ces derniers. Sur un autre plan, le sentiment d'appartenance au groupe est-il nécessaire pour le collaborateur ? Pour l'organisation ? Quels éléments concourent à ce que les individus éprouvent des besoins très différents à cet égard ? Certains s'accommodent très facilement d'un rythme de télétravail même important, voire exclusif, quand d'autres souffrent vite de ce qu'ils perçoivent comme un isolement et ont soif d'un retour au présentiel et aux échanges informels fortuits. L'autonomie dont il est question ici, est non seulement celle de l'individu par rapport au groupe, mais également celle de l'équipe par rapport au télétravailleur et, finalement celle de chacun de ses membres vis-à-vis de tous les autres.

Deux axes peuvent se dégager, le premier très fonctionnel concerne la préservation de la performance, le second, plus subjectif peut-être, relève du domaine de la relation humaine, voire de l'affect, en raison de l'accroissement de la distance structurelle. La mise en place de modalités de télétravail implique-t-elle donc un apprentissage collectif, autour de l'équipe, mais aussi de l'individu au sein de l'équipe et de l'équipe par rapport à l'individu en télétravail ?

Les études contemporaines ou postérieures au premier confinement sont bien souvent quantitatives et s'intéressent à la notion de bien-être au travail (...), faisant écrire à certains auteurs la nécessité de conduire des études qualitatives portant, notamment, sur la relation manager-managé. (Laborie et al., 2021). La relation managériale peut avoir pour objet principal la supervision directe permettant la surveillance au sens premier, celui de Foucault (Foucault, 1975), de savoir ce que l'autre fait autant que possible afin de pouvoir le contrôler et de s'assurer qu'il travaille autant et comme il doit le faire.

Mais ce contrôle peut fort bien s'exercer autrement, par celui des résultats. Cette relation s'étend heureusement souvent bien au-delà. Il s'agira d'assurer au collaborateur les moyens d'agir, en termes d'outils, d'organisation et de formation, le soutien, la reconnaissance, les encouragements qui contribueront à maintenir sa motivation et à garantir son bien-être au travail. Comment ces différents éléments de la relation managériale sont-ils affectés par la distance structurelle qu'implique le télétravail ? Ou peut-on dire, comme le suggèrent Laborie *et al* (2021), que le télétravail révèle les qualités et les insuffisances des managers, plutôt qu'il ne modifie leur manière d'agir ? Et au fonds, entre le manager et le managé, qui a besoin de quoi ? Dans le cas du contrôle d'activité, par exemple, le responsable agit-il pour garder son collaborateur de son propre penchant à l'oisiveté ou pour se rassurer lui-même ?

Comment l'organisation, en elle-même, doit-elle changer pour s'adapter au télétravail et comment peut-elle y parvenir ? Plus largement, l'entreprise tout entière sera transformée par la mise en place du télétravail, notamment dans ses rites, dans sa culture et dans ses valeurs. Le rapport de l'organisation à l'apprentissage est double. On se demande ainsi comment l'organisation apprend à fonctionner en intégrant le télétravail, mais également comment elle permet ou pas l'apprentissage de l'autonomie à ses collaborateurs et à ses équipes, délibérément ou implicitement.

.2.2 Des interstices inhérents au télétravail propices à l'observation des effets des libertés issues de la déspatialisation sur les apprentissages et sur le processus d'autonomisation

La déspatialisation, et tout particulièrement le télétravail, libère des marges de manœuvre, des espaces de liberté dont les acteurs pourront ou devront se saisir pour accroître leur autonomie. Le télétravail nécessite que les individus aient déjà acquis une autonomie suffisante pour pouvoir le pratiquer en maintenant un niveau de productivité acceptable par leur organisation. Et, comme nous l'avons souligné plus haut, le télétravail crée des opportunités nouvelles de dégagement de marges de manœuvre supplémentaires susceptibles de contribuer au processus d'autonomisation. Les espaces de libertés apparaissent de manière plus manifeste dans les interstices, c'est-à-dire dans les périodes de transition entre deux situations, au sein d'un processus. Or, le télétravail est porteur deux types de d'interstices, un événement initial, propre à la période de mise en place du télétravail et une des interstices récurrents dans le cas du télétravail pendulaire qui voit une alternance plus ou moins régulière entre le travail à la maison et le travail au bureau. Le télétravailleur, chez lui, s'inscrit donc dans un interstice entre deux périodes de travail sur site alors qu'il se trouve dans un interstice

entre deux périodes de télétravail, lorsqu'il est au bureau. Ces événements, au sens que leur donne Hussenot *et al.* (2019) favorisent, tout à la fois, les apprentissages et les possibilités de les observer.

.2.2.1 Le temps de la mise en place du télétravail : un événement propice à l'observation du processus d'apprentissage

Dans la problématique initiale de notre projet de recherche, les deux premières questions que nous nous proposons de soulever tournaient autour de l'acteur et de son environnement de travail : quels télétravailleurs, avec quels managers, quels collègues et dans quelles organisations ? Mais il s'agissait également de réaliser cette étude à un moment particulier, celui de la mise en place des modalités de télétravail. Une transition devait s'opérer entre un niveau structurel A, celui de la configuration dans laquelle tous les employés venaient travailler au bureau tous les jours et le niveau structurel B, dans lequel les collaborateurs avaient pris l'habitude de pouvoir travailler une partie du temps depuis leur domicile. Nous devons concentrer notre étude sur le moment de la mise en place, sur le déséquilibre qu'elle devait provoquer et nous aurons poursuivi nos observations jusqu'au retour d'un nouvel équilibre. Ce faisant nous observerons le déploiement du télétravail de manière longitudinale, nous nous intéresserons à ces événements, « ces interstices, à la fois héritages de l'avant et annonceurs de l'après » (Olry-Louis *et al.*, 2017). On retrouve cet intérêt chez les auteurs de l'apprentissage organisationnel. D. H. Kim base ce qu'il appelle « apprentissage situationnel » sur la survenue d'un problème que l'employé doit résoudre (1993). Le mot « problème » est à comprendre ici en tant que situation nouvelle nécessitant une adaptation, et donc un apprentissage de la part de l'individu. C'est en ce sens, que le télétravail peut être désigné comme un problème. En effet, le déploiement du télétravail générera quantité de nouvelles problématiques et confrontera le manager à des situations qu'il devra résoudre seul, là où il s'en serait référé à son manager auparavant. De plus, ce qui était implicite au bureau nécessitera d'être explicite en télétravail. Il devra donc apprendre à régler ces difficultés en autonomie. I. Nonaka et H. Takeuchi font de ces événements, de ces interstices, de ces transitions, des conditions favorables à la création de savoir : « Une fluctuation dans l'environnement provoquera souvent une crise au sein de l'organisation, au sein de laquelle un savoir nouveau pourra être forgé. Ce phénomène a été appelé par certains 'l'ordre sorti du bruit' ou encore 'l'ordre surgi du chaos' ». (1995) (Traduit par nos soins).

.2.2.2 L'alternance induite par le télétravail en tant qu'interstices récurrents propices à l'observation de l'apprentissage

En poussant l'analyse, il s'avère pertinent d'envisager le télétravail comme générateur d'interstices récurrents entre deux structures alternées que seraient le bureau et la maison. Le télétravailleur se trouverait ainsi en transition permanente, qu'il serait tentant d'imaginer circulaire, cette fois, sauf si un apprentissage lors de chaque interstice, même minime, venait permettre une élévation systématique de la compétence ou de l'autonomie de l'individu, du groupe voire de l'organisation.

Passée la mise en place du télétravail, il serait donc possible de considérer la période qu'elle avait déclenchée comme terminée ou bien comme s'étant commuée en un autre événement, sans doute de moindre portée, mais permanent ou plutôt récurrent. La première perspective permet de borner la période d'apprentissage de l'autonomie et donc celle de nos observations, qui débiterait avec la première discussion concernant le télétravail au sein de l'organisation, pour s'achever quelques mois plus tard, treize au moins selon certains auteurs (Reinsch, 1997), (Detchessahar, 2013), avec l'établissement d'une certaine routine autour du télétravail et le retour au calme. La seconde perspective impliquerait alors un processus d'apprentissage continu et nécessiterait une observation permanente et plus fine, puisque les interstices pourraient ne durer que quelques jours à chaque fois, pour ne pas dire quelques heures parfois. Cette dernière approche semble congruente avec le modèle des boucles de rétroaction, que nous avons présenté plus haut, décrites par Grasser et Noël comme constitutives du processus d'autonomisation (2023).

Le télétravail constitue donc à la fois un événement « initial » et des interstices récurrents. Le télétravail semble donc s'inscrire dans un processus d'autonomisation et nous invite à l'envisager dans le cadre d'une approche processuelle.

.2.2.3 Approche processuelle intégrant le télétravail en tant qu'événements du processus d'autonomisation

La mise en évidence des interstices récurrents inhérents au télétravail et de l'événement initial qu'est sa mise en place, nous conduit à dire qu'une approche processuelle nous paraît la plus adaptée, puisqu'elle est, d'une part, tout à fait indiquée pour appréhender l'évolution de nouvelles pratiques de travail (Hussenot et al., 2019), et qu'il s'agit d'étudier un processus justement, celui de l'autonomisation, d'autre part. Notre intérêt pour l'observation des trois périodes, décrit plus haut, nous y incite d'ailleurs également. Il s'agit d'intégrer pleinement la dynamique temporelle, le rôle du

temps donc, dans les évolutions organisationnelles (Langley, 2007) et donc dans les processus d'apprentissage. L'approche processuelle est subdivisée en deux sous-approches distinctes, l'approche dite faible et l'approche dite forte. Après avoir brièvement explicité les deux, nous dirons celle qui nous semble le mieux correspondre à notre étude.

.2.2.3.1 Présentation de l'approche processuelle dite faible

Il s'agit bien de comprendre les organisations comme des entités résultant d'un processus, ce qui permet de comprendre leur évolution qui se fait par étapes successives. La trajectoire d'évolution peut donc être vue comme un escalier dont chaque marche serait reliée à un passé, une étape précédente, et conduirait à un futur. L'histoire de l'organisation serait ainsi constituée d'une suite alternée de périodes de changements et de stabilités inscrite dans un contexte spatio-temporel spécifique. Le rôle du chercheur est alors de recenser les événements ayant conduit au changement observé. Ces événements composent les données, auquel le chercheur devra ensuite donner du sens (Langley, 1999). En complément Langley a proposé d'investiguer les relations causales dans l'enchaînement des événements survenus pendant la période considérée pour étudier le changement.

Il serait tentant de superposer l'étude des événements ayant amené un changement, pour considérer le processus de manière séquentielle. Et, à première vue, cette approche semble compatible avec celle de la mise en place du télétravail, qui constitue un événement avec un avant, le fonctionnement de l'organisation sans télétravail, et un après dans lequel il est intégré comme une pratique courante. Il serait, si nous conservions cette approche, sans doute utile de discerner plusieurs événements dans le temps de la mise en place, pour une étude plus précise.

L'approche faible enseigne qu'il faut concevoir l'organisation comme une entité qui évolue dans un contexte, par étapes successives (Hussenot et al., 2019). La linéarité qu'elle implique semble, cependant, contredite par les faits et, en tout état de cause ne pas devoir être toujours observée ici. En termes de télétravail, ou même d'apprentissage organisationnel, un retour en arrière est toujours possible, en effet, nous en avons donné des exemples dans notre première partie.

.2.2.3.2 Présentation de l'approche retenue, l'approche processuelle dite forte

L'approche dite forte considère que l'organisation n'est pas dissociable de son activité. Elle est en définition permanente et tout y concourt. Le contexte y participe, comme dans l'approche dite faible, mais à la différence de cette dernière, il n'est pas seulement le cadre qui déclenche

l'évolution, il est partie intégrante de l'évolution continue, au même titre que les acteurs. Le phénomène observé et l'expérience vécue se confondent, ce qui vaut également pour le chercheur qui construit le phénomène qu'il observe, en même temps qu'il le vit. (Hussenot et al., 2019)

Pour comprendre la notion même de processus, il faut en passer par celle, en apparence plus facile à appréhender, d'événement. Hussenot *et al.* le définisse ainsi : « un événement est un moment pendant lequel le monde survient et est défini. » Les événements ne sont jamais isolés, puisque les acteurs ont vécu ou ont connaissance des événements les ayant précédés et savent que d'autres surviendront. Il y a donc une structure d'événements, qui sont définis, redéfinis et négociés potentiellement à l'infini par les acteurs. C'est cette structure qui procure aux acteurs un sens de l'histoire. Ainsi, un phénomène organisationnel, quel qu'il soit ne peut pas être réduit à une succession d'étapes et serait mieux caractérisé comme une progression ou une évolution continue. Le processus d'autonomisation, avec ses boucles de rétroaction, s'inscrit complètement dans cette approche processuelle forte, puisqu'il implique un processus permanent.

Cette approche dite forte nous semble plus à même de nous permettre de comprendre le processus d'autonomisation à l'œuvre en télétravail, dont nous avons vu qu'il n'était pas linéaire et sans doute jamais tout à fait achevé.

Conclusion du chapitre 3

Notre projet initial s'est vu donc grandement bouleversé par la crise sanitaire et sa traduction dans les organisations : les confinements. Nous n'étions plus, temporairement, en mesure de dérouler notre plan d'observation tel qu'il avait été initialement conçu. Cela nous a conduit à en adapter la méthodologie et les analyses. Nous nous sommes attachés, en revanche, à en faire évoluer les objectifs et la problématique. De « L'apprentissage de l'autonomie lors de la mise en place de modalités de télétravail », nous sommes arrivés à nous demander comment apprendre à télétravailler, dans une approche multiniveaux des processus d'apprentissage et d'autonomisation mobilisés par la déspatialisation. Le télétravail est porteur d'événements concourant aux processus d'apprentissage et d'autonomisation. Les trois phases présentées plus haut ont d'ailleurs constitué trois périodes liminaires de mise en place, différentes entre elles et éloignées, pour certaines, de ce que nous avions envisagé. Plaçant les acteurs dans des situations chaque fois différentes, au regard du télétravail, elles se sont avérées riches d'enseignement. Enfin, les modalités de télétravail ayant varié à plusieurs reprises, sur la période, elles permettent des comparaisons, qui, si on les effectue avec prudence, devraient donner de la perspective à cette étude.

Conclusion de la première partie

Nous nous sommes attachés, dans cette partie, à décrire les enjeux associés à la déspatialisation en général et au télétravail en particulier dans la littérature, en explicitant systématiquement en quoi ils seront ou non pertinents pour notre étude. Bien que le télétravail ne soit pas un phénomène nouveau et qu'il ait été abondamment étudié, ils posent encore de nombreuses questions, du point de vue de son management, notamment. La conjonction de plusieurs facteurs récents, volonté étatique et crise sanitaire en tête, ont remis le télétravail et les préoccupations à son sujet sur le devant de la scène, mais avec des enjeux nouveaux. Installé durablement au sein des organisations, la question n'est plus de savoir si les avantages qu'il offre dépassent ses inconvénients et s'il convient d'en favoriser le déploiement ou pas. Il s'agit désormais de nous demander comment les acteurs s'en sont emparés, ce qu'il leur a imposé et ce qu'il leur a permis d'apprendre. Il s'agit aussi d'interroger son rôle dans le processus d'autonomisation.

Nous avons également entrepris de clarifier les autres termes de notre problématique. Les conditions nécessaires à l'apprentissage et la manière dont il s'opère aux trois niveaux d'analyse qui nous concernent, individuel, dyadique et organisationnel ont été envisagées. L'autonomie, dont on a établi, en nous appuyant sur la littérature, qu'elle est en fait un processus continu, sera stimulé par la mise en place du télétravail. Nous nous référerons donc au processus d'autonomisation pour la suite de notre étude. Enfin nous avons explicité en quoi l'événement initial et les interstices récurrents, inhérents au télétravail, étaient particulièrement propices à l'observation scientifique.

Il nous fallait également tenir compte de la période toute particulière pendant laquelle nous avons conduit notre étude et établir la liste des conséquences qu'elle pouvait avoir tant sur la valeur des données que sur les précautions à prendre dans leur analyse.

Ce dernier point aura ainsi, également, une incidence sur notre méthodologie de recherche.

Deuxième partie : Présentation d'une méthodologie compréhensive et variée

Introduction de la deuxième partie

Nous présenterons dans cette partie la méthodologie que nous avons utilisée pour réaliser cette étude.

Nous commencerons naturellement par établir le cadre épistémologique dans lequel nous nous sommes inscrits et qui a contribué à la définition de nos choix méthodologiques. Passage obligé sans doute, de tout travail de recherche, il procède d'une réflexion et même d'une introspection qui préfigurent déjà les questionnements visant à parer aux risques de biais et particulièrement celui de circularité.

Nous décrirons ensuite nos terrains de recherche, nous nous attacherons à justifier leur cohérence entre eux, tout en pointant leurs différences et en précisant la position du chercheur au sein de chacun. Ces trois terrains opèrent dans le même secteur d'activité, l'enseignement supérieur, mais présentent pour autant des différences en termes de statut, de formations proposées, et taille et d'organisation. Nous nous attacherons à les présenter, et à analyser l'incidence de leurs similitudes et de leurs différences pour notre étude.

Puis, nous en viendrons au protocole de recherche, tel qu'il était prévu et tel qu'il a pu être déroulé, en accord avec l'approche processuelle forte que nous avons adoptée. Le protocole découle du cadre épistémologique et des questions de recherche, il est conditionné par l'accessibilité des terrains et tient compte des risques de biais que nous avons identifiés et dont nous rendons compte plus loin. Notre protocole inclue à la fois des éléments déterminés en amont de nos observations et d'autres issus d'opportunités ayant surgi spontanément pendant nos recherches. L'ensemble constitue un protocole riche, varié et, nous l'espérons pertinent.

Enfin, nous rendrons compte de l'étude empirique, telle que nous avons pu la conduire. Nous éclairerons et justifierons notre choix de traitement du matériau par codage multithématique, avant d'en venir aux résultats, en eux-mêmes, que nous présenterons organisés par niveaux, individuel, dyadique et organisationnel.

Chapitre 4 : Définition du cadre épistémologique

Plan du chapitre

Introduction du chapitre 4

.1 Evaluation des paradigmes susceptibles de constituer notre cadre épistémologique

.1.1 Existe-t-il un réel indépendant de l'observation humaine ?

.1.2 Les limites de l'objectivité du chercheur

.1.3 Richesses et limites des études scientifiques

.2 Le cadre épistémologique retenu : le paradigme constructiviste pragmatique

.2.1 Le choix du paradigme constructiviste pragmatique comme résultante d'une manière de voir le monde

.2.2 Discussion sur les paradigmes constructivistes proches

.2.3 Posture retenue pour notre étude

Conclusion du Chapitre 4

Introduction du chapitre 4

La curiosité qui nous a poussés à nous interroger sur le monde est née d'étonnements face à ce qu'une observation empirique simple et spontanée de ce qui nous entoure nous a donné à voir. Où vont les fourmis ? Pourquoi courent-elles de manière apparemment désordonnée lorsqu'on dérange leur fourmilière ? Pourquoi notre camarade de classe a-t-il les cheveux roux ? Pourquoi les Espagnols ne parlent-ils pas tous français ? Voici le type de questions que l'on se pose, enfant, en conséquence de ce que l'on a pu voir, ou entendre, c'est-à-dire de ce qui était accessible à notre observation. Bien entendu, aucune réponse ne nous était directement accessible et, comme tous les enfants, nous avons interrogé les adultes, les détenteurs du savoir, reproduisant ce qu'ils avaient fait eux aussi. Donc l'observation du monde, à travers ce que nous pouvons en percevoir est sans doute la première, au moins d'un point de vue chronologique, cause de questionnement, d'acquisition de connaissance et de construction de théorie. Ainsi, on observe que le soleil se lève tous les matins à l'est pour se coucher tous les soirs à l'ouest et on en induira selon les cultures et les époques qu'un dieu traverse le ciel dans un char de feu, ou que le soleil tourne autour de la Terre.

Si ces théories ont été détrônées par celle de l'héliocentrisme, la responsabilité en revient, bien qu'indirectement à Platon. Platon était très loin d'imaginer que notre terre était ronde (ou presque) et qu'elle tournait autour d'un astre bien plus gros qu'elle. Cependant, son Allégorie de la Caverne, repris dans les dissertations de tous les étudiants en philosophie et même de la plupart des lycéens, ouvre une perspective fondamentale, celle de la possibilité de prendre des ombres pour des hommes, d'être victime d'une illusion, bref de confondre ce que l'on voit avec ce qui est. Nous sommes donc invités à nous méfier de ce qui semble apparaître vrai à nos sens, pour nous engager sur le chemin difficile qui conduit à l'extérieur de la caverne, dans le monde de la vérité, qui nous blessera sans doute les yeux au début, mais dont nous louerons la beauté. Si nous ne succombons pas à la peur de l'inconnu et ne faisons pas demi-tour. Cette métaphore percutante associée à la lecture de Descartes nous aurait convaincus de la pertinence du paradigme post-positiviste, en particulier dans sa déclinaison de réalisme critique. L'hypothèse fondatrice d'ordre ontologique proposée par Bhaskar (Archer, 1998) semble en effet un postulat raisonnable : « (...) le réel a un ordre propre inhérent, stratifié en trois domaines : le réel empirique, le réel d'actualité et le réel profond ». On peut ainsi expliquer le réel, les mécanismes invisibles qui le régissent, même les illusions puisqu'il est admis que seul le domaine du réel empirique nous est directement accessible. Platonicien, Cartésien n'entrant en contradiction avec aucune méthodologie de recherche, le réalisme critique constitue un paradigme séduisant. Sauf que... si nous retournons dans la Caverne, ou plus précisément devant la Caverne, là où se trouvent les hommes libérés qui ont enfin réussi à

accoutumer leurs yeux à la luminosité du soleil et qu'on leur demande, alors qu'ils contemplent la « forme du bien », de la décrire, diront-ils tous la même chose ? Leurs yeux sont différents, le myope, l'hypermétrope, l'astigmate, le daltonien ne voient pas le même monde. Leur réel dépend de ce qu'ils perçoivent. Il ne semble donc pas y avoir un réel empirique, mais des réels empiriques, ce qui n'est pas compatible avec l'hypothèse ontologique citée plus haut. Il manque à cette posture, à nos yeux, la prise en compte du chercheur, prisme de ce qu'il étudie et dont il transmet une image de manière unique.

.1 Evaluation des paradigmes susceptibles de constituer notre cadre épistémologique

.1.1 Existe-t-il un réel indépendant de l'observation humaine ?

La question de l'existence du réel en dehors du chercheur se pose, en sus de ce qu'il en perçoit et de ce qu'il parvient à en rendre compte. La posture positiviste affirme « l'existence du réel indépendant de l'intérêt et de l'attention du chercheur » (Gavard-Perret et al., 2012), alors que le paradigme constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (1989) et cité dans l'ouvrage de M.L. Gavard-Perret et al. (2012) stipule que « la réalité est relative, multiple, socialement construite, et n'est pas gouvernée par des lois naturelles, causales ou d'autres sortes ». Il ne paraît pas possible d'apporter de preuve formelle de l'existence d'un réel indépendant ni de réfuter définitivement cette hypothèse. Ce débat n'est d'ailleurs pas sans rappeler celui qui agita les philosophes à propos de l'existence de Dieu et qui ne s'est pas conclu, à notre connaissance, par la victoire de l'un ou de l'autre camp. Nous ne trancherons donc pas non plus sur le point qui nous occupe et nous contenterons de souligner que, d'un point de vue très concret, opérationnel, pragmatique, ce qui importe vraiment c'est ce que le chercheur peut percevoir de ce réel.

.1.2 Les limites de l'objectivité du chercheur

Le chercheur justement, qu'est-il et que n'est-il pas ? Est-il objectif comme les positivistes voudraient qu'il le soit ? Qu'impliquerait cette objectivité ? Il faudrait qu'il soit doué d'ubiquité pour embrasser son objet dans sa totalité, car, dans le cas contraire, il devrait accepter que son objectivité soit limitée au faisceau de la lampe, c'est-à-dire que sa compréhension objective soit en fait relative car

dépendante de sa connaissance de la question. Le chercheur ne se penche que sur un objet de recherche qu'il a circonscrit volontairement à un « espace » qu'il peut embrasser. Il a choisi, il a délimité son objet en fonction de son histoire, de ses capacités de perception et de ses valeurs. On accepte donc que la subjectivité du chercheur soit parfaitement de mise en ce qui concerne le choix de l'objet de recherche et il paraît douteux que cette subjectivité puisse disparaître tout à fait par la suite. Il serait sans doute périlleux de vouloir croire le contraire, car nous éprouverions les plus grandes peines à lutter contre le risque de circularité, si nous ne nous méfions plus de nous-mêmes. En d'autres termes, « Il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie (...) Il en résulte que la connaissance qu'un chercheur élabore dépend du chercheur, de son projet de connaissance, de son histoire, etc. » (Gavard-Perret *et al.* 2012).

.1.3 Richesses et limites des études scientifiques

Si l'on admet qu'on ne sait pas si le réel existe en dehors du chercheur et qu'en tout état de cause, ce qu'on peut en connaître ne pourra l'être qu'au travers des perceptions du chercheur et que donc, les deux sont interdépendants, alors on doit accepter de même que la connaissance que l'on produira sera fonction de la manière dont la recherche sera conduite. Il faut donc nous réjouir d'apporter une contribution utile au développement des connaissances en acceptant d'avoir une ambition mesurée. « Les scientifiques luttent pour mettre en ordre, rationnellement, le monde dont ils font l'expérience, comme la plupart des autres êtres humains. A ceci près que la notion d'ordre et les méthodes pour le créer sont moins cohérentes et moins explicites. » (von Glaserfeld, 2001), (*traduit par nos soins*). Il s'agit donc de développer notre compréhension, de la manière la plus rationnelle dont nous sommes capables, de ce que nous percevons du monde.

.2 Le cadre épistémologique retenu : le paradigme constructiviste pragmatique

.2.1 Le choix du paradigme constructiviste pragmatique comme résultante d'une manière de voir le monde

Au travers des trois questions que nous venons d'aborder, nous retrouvons les trois hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique telles qu'elles sont

présentées par M.L. Gavard-Perret *et al.* (2012). Nous trouvons cette posture en adéquation parfaite avec notre façon de voir la recherche et, au-delà, peut-être le monde. Il serait plus exact de présenter les choses dans l'ordre inverse, d'ailleurs. C'est notre façon de voir le monde qui guide notre manière d'envisager la recherche. Nous sommes confortés dans cette idée par H. Dumez (2016), qui, se référant à Kuhn affirme : « le paradigme n'est pas une théorie ou un outil conceptuel, c'est une manière de voir le monde ». Il nous faut maintenant vérifier si d'autres postures constructivistes, cousines, ne pourraient pas nous correspondre encore davantage.

.2.2 Discussion sur les paradigmes constructivistes proches

On trouve des similitudes et, partant, de l'intérêt pour les hypothèses fondamentales des paradigmes interprétativiste et constructiviste conceptualisés par Guba et Lincoln (1989), (cités par M.L. Gavard-Perret *et al.* (2012)). En effet, lorsqu'on interroge les hypothèses sur lesquels ils se fondent, on découvre plus de ressemblances que de différences, à première vue. Les constructivistes pragmatiques et les interprétativistes ont établi leurs paradigmes sur trois hypothèses quasiment identiques. Revenons aux constructivistes conceptualisés et à l'hypothèse ontologique relativiste que nous avons citée plus haut et qui stipule en effet que la réalité est relative, multiple, socialement construite, et n'est pas gouvernée par des lois naturelles causales ou d'autres sortes. (Gavard-Perret *et al.* 2012).

Il nous semble, mais il s'agit de cela et seulement de cela, que l'hypothèse relativiste ouvre une perspective séduisante (le caractère relatif et multiple de la réalité) qu'elle referme aussitôt en lui plaquant un « socialement construit » qui nous paraît arbitraire, et en niant la possibilité a priori de l'existence de lois de quelque sorte que ce soit. L'approche pragmatique nous paraît maintenir davantage de portes ouvertes et être, peut-être, moins dogmatique.

Quant au paradigme interprétativiste il s'appuie sur une quatrième hypothèse qui considère comme réalité objective d'une situation, la signification que lui attribuent de manière consensuelle les sujets de la situation. Cette hypothèse soulève deux questions. La première concerne l'éventualité qu'on ne parvienne pas à un consensus et qu'en conséquence on ne puisse pas aboutir à la description d'une réalité objective. Le chercheur ne serait-il pas tenté de vouloir voir un consensus là où il ne se trouve pas ? N'y a-t-il pas là un risque de biais structurel ? La seconde concerne les interactions entre les sujets de la situation et la méthode utilisée pour parvenir au consensus. Dans le cas de confrontation de points de vue, nous craignons que le consensus ne soit, assez souvent, obtenu que par l'influence que certains des individus ont sur les autres ce qui ne signifierait pas, il nous semble, que les sujets se

sont entendus sur le fond. Cette quatrième hypothèse ne nous convainc pas et nous éloigne donc du paradigme interprétativiste. Conscient que nous n'avons pas, loin s'en faut, fait le tour des controverses paradigmatiques, qui selon Lincoln, Lynham et Guba ne devraient que s'accroître davantage à l'avenir (2011), il nous faut convenir que le paradigme constructiviste pragmatique est bien celui qui correspond le mieux à notre approche.

.2.3 Posture retenue pour notre étude

Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique correspond à notre vision du monde et les paradigmes proches présentent des hypothèses qui nous paraissent moins pertinentes. Mener cette réflexion, en tant que « jeune » chercheur est primordial, puisque c'est de cette position que découlent la définition d'objectifs de recherche clairs et les choix méthodologiques. Les positions de chercheurs expérimentées sont également éclairantes si l'on garde bien à l'esprit cette différence d'expérience, justement, qui permet aux seconds une plus grande distance par rapport aux choix épistémologiques. H. Dumez pense que « positivisme et constructivisme sont en réalité des philosophies des sciences. Et en tant que tel, le positivisme est d'ailleurs mort depuis longtemps » (2016). Nous ne pourrions pas faire nôtre cette affirmation aussi bien tournée puisse-t-elle sembler, surtout quand on ne se réclame pas du positivisme, car elle ne peut venir qu'après un long parcours intellectuel et une réflexion épistémologique approfondie. En revanche, lorsque l'auteur clarifie sa position, il attire notre attention sur ce qui lui semble le plus important, les problèmes concrets que constituent la circularité, l'équifinalité ou les êtres de raison (Dumez, 2016) et donc sur la nécessité de penser une méthodologie de recherche rigoureuse. Nous nous attacherons à définir cette méthodologie avec rigueur, donc, dans la section suivante, mais il nous faut d'abord préciser le rapport que nous avons entretenu, pendant notre collecte de données avec la temporalité. Cette dernière est centrale pour notre travail, puisqu'il porte sur un objet, le télétravail pendulaire, lui-même défini par une alternance inscrite dans le temps, L'étude est longitudinale et s'étend sur une période de temps que nous avons découpée, plus haut, en trois phases. Enfin, elle porte sur un processus, celui de l'apprentissage de l'autonomie, en utilisant des méthodes relevant de l'ethnographie, dont on peut convenir qu'elle est, en elle-même un processus.

.2.3.1 Conséquences d'ordre méthodologique propres à l'approche processuelle dite forte

Du point de vue méthodologique, il convient d'isoler parmi tous les événements qui construisent l'organisation, ceux qui semblent structurants pour l'activité afin de pouvoir circonscrire le périmètre de la recherche et de la rendre possible. Les auteurs ont baptisé cette démarche du nom d'événementisation. Elle consiste à repérer les événements qui ont un statut particulier, dans les discours des acteurs. Il s'agit des événements qui sont appréhendés par les acteurs, dans le moment vécu, pour le définir. Les événements passés, présents et futurs constitutifs de la structure d'événements, et qui sont ou non issus du vécu remplissent également une fonction, celle de permettre aux acteurs de comprendre, justifier ou de légitimer, par exemple, dans le moment vécu. Ils seront donc d'égale valeur pour le chercheur. Nous nous attacherons donc à réaliser cette démarche d'événementisation dans les discours des acteurs, chercheur inclus.

Les méthodologies relevant de l'étude qualitative sont toutes légitimes, avec cette approche, mais leur statut sera différent selon que l'on retient l'approche dite faible ou l'approche dite forte. Hussenot *et al.* avertissent des risques pesant sur la méthodologie de l'étude de cas, avec une approche dite forte. En effet le cadre défini du cas semble difficilement compatible avec le principe de continuum sans fin inhérent à l'approche dite forte.

L'ethnographie, en revanche est sans surprise la méthode la plus développée par les auteurs adeptes de l'approche dite forte. Elle repose sur le fait de partager l'expérience vécue par les acteurs, in situ, afin de mieux comprendre le phénomène organisationnel observé et offre une variété de méthodes de collectes de données très riche. D'ailleurs, l'ethnographie est, en elle-même un processus, dans la mesure où ce qui a été observé influe inmanquablement, non seulement sur ce qui est observé, mais sur la manière dont l'observation se fait, sur l'analyse qui en est faite et certainement sur la compréhension que le chercheur tirera des événements à venir et/ou a posteriori. Le chercheur fait partie du moment vécu et prend part au phénomène qu'il étudie. On pourrait même recommander au chercheur d'étudier son propre environnement, en s'attachant à le voir comme « étrange », plutôt que de s'éloigner de chez lui pour observer un phénomène qui lui serait plus étranger, intrinsèquement (Jong et al., 2013).

Conclusion du Chapitre 4

Le monde est constamment en devenir, l'enjeu de la recherche est donc de comprendre comment des éléments émergent et persistent dans le temps (Hussenot et al., 2019). Notre cadre

épistémologique repose sur un paradigme constructiviste pragmatique qui nous semble congruent avec l'approche processuelle dite forte. Cette dernière nous permettra de mieux comprendre le processus d'autonomisation à l'œuvre pour et par le télétravail. Nous nous appuierons sur les notions d'événement et d'événementisation que cette approche implique ainsi que sur des outils ethnographiques, mieux à même que d'autres de permettre l'analyse d'un processus. Nous préciserons ce point dans les sections suivantes consacrées au protocole de recherche.

Chapitre 5 : Présentation et comparaisons trois des terrains

Plan du chapitre

Introduction du chapitre 5

.1 Des établissements de tailles et de statuts différents

- .1.1 Prise en compte des différences de taille entre ces établissements
- .1.2 Influence des différences statutaires sur le management des équipes
- .1.3 Comparaison des activités entre les trois terrains

.2 Les similarités entre les terrains

- .2.1 Description des terrains : trois établissements d'enseignement supérieur
- .2.2 Homogénéité en termes d'enjeux et de tâches entre ces trois établissements

.3 Analyse de la position du chercheur au regard de ces terrains

- .3.1 Première position occupée par le chercheur : doctorant et chargé de TD à l'IAE
- .3.2 Deuxième position occupée par le chercheur : directeur des formations professionnelles et en alternance à l'ICO
- .3.3 Troisième position du chercheur : responsable du pôle réussite étudiante, puis Directeur des études à l'Efrei
- .3.4 Précautions face aux risques de biais induits par la position du chercheur et conséquences

Conclusion du chapitre 5

Introduction du chapitre 5

Avant de détailler le protocole méthodologique que nous avons retenu, il nous faut présenter tout d'abord les terrains, en commençant par leurs différences, avant de nous attarder sur les points de ressemblance qui donnent une cohérence globale à notre étude. Nous avons mené notre étude dans trois organisations différentes, sur des périodes se recoupant plus ou moins, nous rendrons compte, dans un troisième temps de notre position vis-à-vis de chacune d'entre elles

.1 Des établissements de tailles et de statuts différents

Les différences entre ces trois établissements concernent d'abord leur taille ce qui a des implications en termes de moyens disponibles pour l'organisation du télétravail, mais également de configuration organisationnelle. Elles concernent également leurs statuts, ce qui a une incidence sur la latitude managériale et sur la répartition du pouvoir. Enfin, si ces établissements ont la même activité principale, l'enseignement supérieur, ils enseignent dans des champs différents, plus ou moins technologiques et plus ou moins sachant, en termes de management. La familiarité avec les technologies et notamment celles relatives aux communications et au partage de l'information constitue un acquis favorable aux apprentissages nécessaires à la pratique efficiente du télétravail. Les connaissances que les acteurs ont par ailleurs des théories managériales sont de nature à influencer favorablement le maintien de la productivité dans un contexte déspatialisé.

.1.1 Prise en compte des différences de taille entre ces établissements

Nous ne tiendrons pas compte dans les données ci-dessous du nombre d'intervenants vacataires qui ne sont pas concernés par notre étude, puisqu'ils relèvent du marché externe en termes de relation d'emploi. La taille des établissements conditionne en partie la répartition des catégories de personnels qui pèse, à son tour, sur la configuration organisationnelle.

.1.1.1 L'Efrei : Un effectif important, en croissance rapide

Les effectifs d'Efrei sont en croissance rapide depuis plusieurs années, pour atteindre, au moment de notre étude les 200 salariés permanents, embauchés presque tous à temps plein et 350 en

septembre 2024. Cette croissance est le reflet de la demande très forte du marché pour les profils issus de ce type d'école, mais également de la gestion très efficace de l'établissement et de sa stratégie, marketing notamment. L'augmentation du nombre de salariés suit celle du nombre d'étudiants, plus de 3500 (5400 en septembre 2024).

.1.1.2 IAE de Paris : un effectif stable

Les effectifs des collaborateurs de l'IAE sont plus stables, puisqu'ils dépendent d'un budget sur lequel la contrainte ministérielle pèse lourdement. L'institut comptait environ 120 salariés permanents. L'augmentation du nombre des étudiants y est moins spectaculaire, sans doute parce qu'elle ne constitue pas un objectif stratégique aussi important.

.1.1.3 ICO : une école plus modeste

Les permanents ne sont qu'une trentaine à l'ICO, dont le nombre d'étudiants qu'elle peut accueillir est limité par ses partenaires universitaires (pour les licences) et autorités de tutelles (pour les BTS). La proportion d'enseignants y est encore plus importante que dans les établissements cités plus haut. Elle s'établit à 4 professeurs pour un « administratif ». Cet établissement est beaucoup plus modeste que les deux précédents et cela se traduit naturellement par de moindres moyens en termes de capacités d'investissements.

.1.2 Influence des différences statutaires sur le management des équipes

.1.2.1 L'IAE : un institut universitaire public

L'IAE est tout à fait public, créé par le ministère et partie prenante de l'université. S'il a recours à des contrats de droit privé, ses employés permanents ont le plus souvent le statut de fonctionnaire. Cette relation d'emploi particulière modèle la relation managériale, dans la mesure où le pouvoir réel du manager est limité par les protections offertes à son collaborateur par son statut. Cette limitation se retrouve largement dans la culture managériale de l'établissement, qui ne semble pas établir de distinctions de traitement significatives avec les salariés en contrat de droit privé. Des trois, c'est l'établissement dans lequel la représentation salariale et notamment syndicale, a le plus de poids.

.1.2.2 L'Efrei : une grande école d'ingénieurs privée, association loi 1901 et EESPIG

EFREI est une école privée. Elle est constituée en association à but non lucratif, relevant de la loi de 1901. Elle est membre de la Conférence des Grandes Ecoles et de manière plus pertinente pour notre sujet, elle a le statut d'EESPIG, Etablissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général. Cette qualification lui est accordée parce qu'elle contribue aux missions de service public de l'enseignement supérieur et parce qu'elle justifie d'une gestion désintéressée et à caractère non lucratif (La qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG), 2023). Donc, si sa gestion des ressources humaines obéit aux règles en vigueur dans le secteur privé, elle se trouve naturellement tempérée par les évaluations périodiques inhérentes au maintien de ce statut.

.1.2.3 L'ICO : un lycée privé sous contrat

L'ICO est un lycée privé sous contrat d'association avec l'état. De fait donc, le plus grand nombre des employés, les professeurs, sont employés par le Ministère de l'Education Nationale et pas directement par l'établissement. Le lien hiérarchique avec la direction est donc ténu. Il est, en revanche très fort avec les autres catégories de personnels (administratifs, comptable, chargé de communication...), ainsi qu'avec les enseignants intervenant au niveau de la troisième année de licence, qui sont eux, pour cette partie de leur activité, des salariés de l'ICO.

.1.3 Comparaison des activités entre les trois terrains

Les cursus proposés par ces trois établissements sont tous post-bac, même si, historiquement, l'ICO accueillait des élèves en terminale, ce n'était plus le cas, depuis peu, lors de notre étude. Les enseignements proposés commencent donc à BAC + 1 et vont jusqu'à la troisième année de licence pour l'ICO (le Master aujourd'hui), jusqu'au Doctorat pour l'IAE et, dans une moindre mesure pour l'Efrei. Les domaines d'enseignement diffèrent très sensiblement, en revanche.

.1.3.1 Disciplines enseignées à l'IAE de Paris, Sorbonne: gestion et management

L'Institut d'Administration des Entreprises propose des formations dans tous les domaines concernés par la gestion d'une organisation, incluant, le management, les ressources humaines, la finance, le contrôle et l'audit, le marketing et la qualité (Toutes nos formations | IAE Paris Sorbonne Business School, 2023). Les thématiques en lien avec la question managériale font ainsi partie de la culture interne de l'institut. On soulignera tout de même que l'imprégnation par cette culture varie d'un individu à l'autre en fonction, notamment, de son ancienneté, de ses expériences passées, de son exposition à ces formations, aux étudiants et aux enseignants, mais aussi de sa personnalité et de nombreux autres facteurs plus ou moins faciles à identifier. Les managers opèrent donc sous l'œil de spécialistes des théories managériales et l'on peut supposer que s'ils ne l'ont pas en permanence à l'esprit, ils en ont conscience et que cela influence peut-être certaines de leurs actions, pour certains d'entre eux, tout au moins.

.1.3.2 L'Efrei, école d'ingénieurs du numérique

Efrei est une école qui forme des ingénieurs dans les domaines du numérique, cybersécurité, transformation digitale, data science et transports intelligents (Cursus programme ingénieur, 2023). Elle propose d'autres formations de type BTS, Bachelor ou Master, mais toujours dans l'informatique. Ces programmes contiennent des enseignements de management, de gestion et de marketing, mais pas au point d'influer sur la culture de l'entreprise. La familiarité avec l'informatique et, en particulier, avec les outils de communication numériques a sans doute joué un rôle dans le déploiement du télétravail. Le truchement de ces outils dans les communications a peut-être semblé plus naturel qu'ailleurs.

.1.3.3 ICO, Institut et Centre d'optométrie : formation des opticiens

Pour exercer le métier d'opticien, il est indispensable d'être titulaire du Brevet de Technicien Supérieur Opticien Lunetier, qui est le diplôme d'autorisation d'exercice de la profession. Les autres cursus proposés sont complémentaires de celui-ci et permettent d'approfondir soit l'aspect scientifique du métier soit les compétences nécessaires à la gestion d'un magasin d'optique, la vente et le management (« Formations opticien », 2023). Un magasin d'optique est une petite structure, simple, où le mode de coordination est généralement la supervision directe. Nombre d'enseignants

étant eux-mêmes opticiens, cette culture a certainement influencé celle de l'ICO. Pour ce qui est du télétravail, il n'est pas compatible avec le métier d'opticien, qui suppose un accueil présentiel du public, en boutique. Cette manière de concevoir l'activité professionnelle a pu avoir une incidence sur la perception du télétravail à l'ICO.

.2 Les similarités entre les terrains

.2.1 Description des terrains : trois établissements d'enseignement supérieur

Nous avons mené notre étude dans trois établissements d'enseignement supérieur n'ayant aucun lien particulier entre eux. Nous en dirons quelques mots génériques, très brièvement, car les comparaisons qui suivront achèveront de mieux les décrire. Nous relèverons systématiquement les éléments d'accessibilité en transport qui influenceront sur la perception du télétravail qu'auront les salariés. Nous avons en effet vu dans la première partie que le gain de temps figurait en bonne place parmi les avantages offerts par le télétravail.

.2.1.1 L'IAE de Paris

L'Institut d'Administration des Entreprises de Paris (IAE Paris-Sorbonne) est associé à Paris 1 Panthéon-Sorbonne, dont ses étudiants sont diplômés. Il a été créé par la volonté du Directeur des enseignements Supérieurs au Ministère de l'Education et d'un Professeur, Robert Goetz, en 1956. (*Qui sommes-nous ? | IAE Paris Sorbonne Business School, 2023*) L'IAE de Paris fait partie du réseau IAE France, qui revendique 37 établissements en France (*IAE FRANCE - Les Écoles Universitaires de Management, 2023*) et 38000 alumni actifs. Les IAE accueillent trois types de publics, des étudiants en formation initiale, des alternants, en apprentissage ou en contrat de professionnalisation et des « adultes » en formation continue. L'IAE de Paris est situé au 8 bis, rue de la Croix Jarry dans le 13^e arrondissement de Paris dans un quartier universitaire. En bordure du périphérique, il est facilement accessible par la route, si l'on ne tient pas compte des embouteillages très fréquents et peut être aisément rejoint en transports en commun, via le tramway ou le métro.

.2.1.2 ICO

L'institut et Centre d'Optométrie (rebaptisé très récemment Institut et Campus d'Optique) a été fondé en 1917 par Gérard Charles Roosen. Sous contrat d'association avec l'Education Nationale depuis 1971, l'ICO a conclu des partenariats avec l'Université Paris Sud (Paris Saclay aujourd'hui), le Département d'optométrie en 1980 et l'IUT de Sceaux en 2013, ainsi qu'avec le Syndicat de la branche d'optique-lunetterie, en 1993 (« Présentation de l'ICO à Bures », 2023). L'institut accueille des étudiants, des alternants, principalement en apprentissage, mais également en contrat de professionnalisation ainsi que des adultes en formation continue. Il est situé au 134, route de Chartres à Bures-sur-Yvette, à l'entrée de la Vallée de Chevreuse. L'école est immédiatement accessible par le RER B et se trouve assez proche de deux grands axes routiers (Autoroute A10 et Nationale 118).

.2.1.3 Efrei Paris

L'Efrei a été fondée en 1936 par Ernest Lavigne sous le nom d'Ecole Française de Radioélectricité (EFR). Suivant les avancées scientifiques, son acronyme s'est progressivement étendu pour devenir EFRE (Ecole Française de Radioélectricité et d'Electronique) en 1970 et enfin l'EFREI en 1973, pour Ecole Française de Radioélectricité, d'Electronique et d'Informatique. Au nombre de ses anciens élèves prestigieux, elle compte notamment André Truong, co-inventeur du premier micro-ordinateur au monde, en 1972, Sylvain Anichini, créateur du décodeur Canal+ en 1982, ainsi que les trois inventeurs de la Freebox (Antoine Levasseur, Sébastien Boutruche et Rani Assaf, 2002). Efrei est labellisée par la Commission des Titres d'Ingénieurs (CTI) et fait partie de l'établissement public expérimental Panthéon Assas Université depuis 2022 (*Histoire efrei*, 2023). Les élèves ont, pour la plus grande partie un statut d'étudiants, mais l'école accueille également une proportion grandissante d'alternants, en apprentissage majoritairement, mais également en contrat de professionnalisation. La formation continue commence à se développer, mais reste embryonnaire par rapport à l'activité historique. Le campus principal se trouve au 32 avenue de la République. Il est accessible, en métro et en bus assez aisément. L'autoroute A6 ne passe pas très loin, mais son encombrement quasi systématique matin et soir, allonge les trajets en voiture.

.2.2 Homogénéité en termes d'enjeux et de tâches entre ces trois établissements

Ces trois établissements d'enseignement supérieur ont en commun, sinon les disciplines enseignées, du moins le cœur de leur activité. Ils forment des élèves à exercer des métiers, à travers un corpus théorique et des travaux pratiques destinés à leur permettre d'acquérir les compétences pratiques et opérationnelles, dont ils auront besoin en entreprise, dès la sortie de l'école.

.2.2.1 Organisation des cours similaire : présentiel à l'origine, puis distanciel ou hybride

.2.2.1.1 Un ancrage de l'enseignement en présentiel

Historiquement, depuis leur fondation et jusqu'à l'irruption du Covid, l'enseignement s'entendait dans ces écoles, naturellement, comme devant se faire dans une salle prévue à cet effet, au sein de leurs locaux. Hormis pour l'activité de formation continue à l'ICO qui était déjà dispensée pour partie à distance, via un LMS (Learning Management System), mais depuis peu, en asynchrone, et dans une proportion très réduite au regard de l'activité principale. Ces trois établissements ne faisaient d'ailleurs nullement exception dans l'enseignement supérieur, en France, en 2019.

.2.2.1.2 Une adaptation au distanciel sous la contrainte

Comme pour la généralisation massive du télétravail, le confinement a provoqué une mutation brutale des méthodes pédagogiques, puisque l'enseignement a dû se poursuivre en distanciel, pendant plusieurs mois. L'enseignement à distance synchrone a été privilégié partout pour au moins deux raisons :

- Il permet de mieux maintenir l'attention des apprenants, dont certains n'avaient sans doute pas eu le loisir de développer un degré d'autodiscipline suffisant, et de s'assurer dans le même temps de leur motivation et de leur état psychologique.
- D'autre part, si l'enseignement asynchrone présente de précieux atouts, notamment dans l'individualisation des parcours de formation, il nécessite un travail conséquent en amont de sa mise en ligne (réalisation des capsules vidéo et des systèmes d'évaluation, configuration du LMS...). Il n'était plus temps de les concevoir le 16 mars 2020.

En conséquence, les professeurs ont, d'une part, augmenté la part du travail en autonomie, dès l'école primaire, et, d'autre part, ont eu recours à la classe virtuelle, principalement sur les logiciels Zoom et Teams. L'efficacité et la réussite de ces pédagogies ont davantage varié d'un enseignant à

l'autre que d'un établissement à l'autre. On a, du moins dans les premiers temps, tâché d'adapter les méthodes qui fonctionnaient en présentiel aux contraintes du distanciel, conscient, dans ces trois établissements d'être dans un enseignement « en mode dégradé ». Le caractère exceptionnel et que l'on espérait ponctuel de la situation rendait cela acceptable, y compris par les étudiants.

.2.2.1.3 Une persistance de l'enseignement hybride dans l'après crise

Comme dans le cas du télétravail, là-encore, cette période tout à fait unique a confirmé les limites de l'enseignement à distance à temps plein, notamment en termes d'engagement des étudiants, de perception des signaux faibles de décrochage et même de plaisir d'enseigner. Mais elle a aussi permis de développer certaines pratiques pédagogiques, telles que la classe inversée, qui se sont révélées particulièrement bien adaptées à l'enseignement distanciel. En outre, une partie des avantages liés au télétravail sont transférables à l'enseignement à distance, notamment en termes de temps de transport, ce qui est particulièrement sensible en région parisienne où sont situés ces trois établissements. Le recours à l'enseignement à distance après la fin de la crise sanitaire est, lui, inégal d'un établissement à l'autre, mais des pratiques pédagogiques ont été maintenues, telles que l'utilisation des LMS en autoformation ou en classe inversée dans les trois établissements, ou le basculement en comodal lorsqu'un ou des étudiants voire un enseignant sont dans l'impossibilité de se déplacer, en raison de leur état de santé ou de grèves dans les transports en commun notamment. A l'Efrei une journée d'enseignement à distance a été conservée pour la plupart des étudiants (hors 1^{ère} année et alternants) dans le double objectif d'optimiser l'occupation des salles de cours et de préparer les étudiants au télétravail, débutant ainsi le processus d'autonomisation avant même la fin de leurs études. Cette disposition a permis de recruter des enseignants spécialisés à l'étranger, en leur permettant d'enseigner depuis chez eux.

Les étudiants semblent majoritairement préférer suivre leurs cours à l'école, bien que le distanciel puisse les arranger dans certaines situations et selon les individus.

.2.2.2 L'attractivité de leurs formations : un enjeu commun aux trois établissements

L'enseignement en distanciel est un élément susceptible d'influer sur la satisfaction des élèves, soit pour s'en plaindre, soit pour en réclamer davantage, en fonction des circonstances. Sa fréquence et la façon plus ou moins heureuse avec laquelle il est conduit participe à l'attractivité des formations, avec, notamment, la compétence du corps enseignant, la pertinence des contenus de cours et les équipements mis à disposition.

.2.2.2.1 L'importance de la qualité perçue par les apprenants

Tout concourt à inciter les établissements à se préoccuper de la manière dont les enseignements et plus généralement les écoles dans leur intégralité sont perçus par les élèves.

Ils ont tous à cœur de développer leur activité ou, à tout le moins, de la maintenir, or cela ne peut être fait avec une réputation écornée. Les « avis » sur Google et les commentaires laissés sur les sites Internet liés à l'orientation ou, bien sûr, sur les réseaux sociaux ont pris une dimension stratégique pour préserver la réputation et, partant, l'attractivité des écoles.

De plus, le bouche-à-oreille demeure très précieux pour générer des candidatures qualifiées et informées. A l'instar de la cooptation dans le recrutement de collaborateurs, les candidats recommandés par des étudiants satisfaits sont intéressants car ils sont bien au fait de ce que l'école peut leur offrir, le risque de malentendu est moindre, leur motivation est élevée et ils ont généralement les prérequis nécessaires, puisqu'ils ont été « briefés » en amont.

Enfin les certifications qualité, auxquelles ces trois établissements sont soumis à des titres variés, font de la prise en compte des perceptions de toutes les parties prenantes, étudiants en tête, une priorité. C'est notamment le sens des indicateurs composant le Critère 7 du référentiel Qualiopi (*Guide / Référentiel national qualité*, 2023). L'article 32 prévoit que « le prestataire met en œuvre des mesures d'amélioration à partir de l'analyse des appréciations et des réclamations ». Les enquêtes de satisfaction et les évaluations des enseignements par les apprenants, si elles sont toujours utiles à l'amélioration continue, en interne, sont devenues des éléments de preuve qu'il faut être en mesure de produire pour maintenir ces certifications qualité. D'autant plus que ces dernières sont souvent déterminantes pour bénéficier des financements publics et tout particulièrement ceux qui sont gérés par France Compétences.

.2.2.2.2 Image et rang parmi les pairs

L'enjeu de la qualité perçue ne concerne pas seulement les étudiants, mais également la communauté de l'enseignement supérieur et tout particulièrement les établissements similaires. Obtenir la reconnaissance des pairs permet d'attirer des étudiants disposant des prérequis recherchés en plus grand nombre, mais aussi d'avoir une marque employeur attractive pour pouvoir recruter les meilleurs collaborateurs et les meilleurs enseignants. Enfin cela aide les écoles à nouer des partenariats prestigieux, qui viendront en retour améliorer l'image perçue par toutes les parties prenantes. Les trois établissements composant notre terrain y sont attentifs et jouissent d'une reconnaissance avantageuse.

- Bien que cette préoccupation occupe sans doute moins les esprits qu'ailleurs, l'IAE de Paris est naturellement concerné par les classements des internationaux, tels que celui de Shanghai. Son Université de rattachement, La Sorbonne, se trouve au 43^e rang en 2022 (*ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities*, 2022) et le Master en Management de l'IAE d'Aix-en-Provence se classe 67^e (*Financial Times*, 2022).
- L'Efrei, accréditée par la Cti, est membre de la Conférence des grandes écoles et est généralement bien placée dans les différents classements des écoles du même type. Elle est ainsi au 13^e rang du classement des écoles d'ingénieur en informatique (*Classement des écoles d'ingénieurs 2023 - L'Etudiant*, 2023).
- Si ICO jouit d'une renommée moins étendue dans le grand public, il est en revanche l'une des écoles, sinon l'école la plus réputée dans son domaine d'enseignement : la formation des opticiens. Il n'est pas rare d'entre les opticiens de s'y référer en l'appelant affectueusement « l'école de Bures » ou plus simplement « Bures », étant entendu que la référence est pour eux aussi explicite que de parler d'Ulm pour désigner l'Ecole Normale Supérieure dans d'autres cercles.

Les trois établissements bénéficient d'une image favorable voire prestigieuse, chacun dans son domaine fruit, sans nul doute, des exigences de qualité qu'ils s'imposent.

.2.2.3 Développement de l'offre et notamment en formation continue : un enjeu partagé.

Au nombre des enjeux qu'ils partagent se trouve également celui du développement de leur offre de formation. Ce développement se justifie pour au moins deux raisons, que sont la nécessité de suivre les évolutions des besoins du marché du travail et le besoin d'assurer le financement des écoles. Il s'agit donc d'assurer aux élèves qu'ils disposeront bien des compétences attendues d'eux à leur sortie de l'école afin de faciliter leur insertion professionnelle. Mais l'élargissement de l'offre vise bien entendu à attirer d'autres types d'apprenants, et partant, de recettes. La formation continue présente des perspectives intéressantes à cet égard, dont l'IAE fut la première des trois à comprendre l'importance et qui compose une part importante de son ADN, à travers les cours du soir à destination de salariés. L'ICO profite de l'obligation légale faite aux opticiens d'actualiser régulièrement leurs compétences pour proposer des formations courtes, en distanciel pour la plus grande part, ce qui lui permet de toucher des opticiens dans tout le pays. Pour l'Efrei, la formation continue est une préoccupation plus récente, mais dont elle s'est saisie vigoureusement avec la mise

en place d'un pôle dédié sous le nom d'E3, pour *Efrei Executive Education*, avec l'objectif affirmé de la développer, notamment « en intra »¹ auprès des nombreuses entreprises partenaires de l'école.

Dans ces trois écoles, l'actualisation des programmes de formation est une préoccupation constante, appuyée là-aussi par les attentes des certificateurs qualité, qui contrôlent qu'une veille est bien effectuée en la matière.

.2.2.4 Une composition des ressources humaines proche

Ces trois écoles partagent des besoins similaires du fait qu'elles sont des établissements d'enseignements supérieurs préparant leurs élèves à exercer des métiers bien définis, chacune dans son domaine. Leurs ressources humaines sont constituées de deux populations distinctes, que sont les enseignants, d'une part et les fonctions supports de l'autre.

.2.2.4.1 Des enseignants

Le corps enseignant est composé de professeurs titulaires, appelés aussi permanents et de vacataires.

Les permanents travaillent principalement et souvent de manière exclusive pour l'un des établissements qui nous intéressent. La durée de leur contrat est indéterminée. La nature exacte de leur relation d'emploi est variable et dépend du statut de l'établissement considéré, sur lequel nous reviendrons dans la section suivante. Ils pourront donc être Maîtres de conférence ou professeurs d'Université à l'IAE, professeurs sous contrats de l'Education Nationale à l'ICO et enseignants ou enseignants-chercheurs en contrat à durée indéterminée (de droit privé) à l'Efrei. L'autorité hiérarchique constitue ici un point de divergence entre les enseignants dont le ministère public est l'employeur et ceux qui sont embauchés directement par l'établissement. La direction de l'école exerce son autorité pleine sur les seconds alors que les premiers y sont théoriquement moins soumis, notamment concernant les questions liées à la progression de leur carrière et de leur rémunération. Cette différence est atténuée par le niveau de qualification très élevé de ces enseignants, dont les établissements ont besoin de manière égale, et qui limite le contrôle réel qu'ils

¹ Une formation « en intra » est une formation « sur-mesure », elle accueille des participants appartenant à la même organisation cliente, qui éprouve le besoin de former une partie de ses collaborateurs sur un sujet précis, par opposition à une formation « en inter » qui regroupe des stagiaires issus d'entreprises différentes participant à une formation à une action de formation standardisée.

peuvent avoir sur eux, y compris dans le cas de l'Efrei. En effet, le marché du travail est très favorable aux employés dans le domaine informatique et les professeurs y sont très recherchés.

Les vacataires sont employés directement par les établissements et, s'ils sont recrutés par leurs pairs, à l'Efrei et à l'IAE, se trouvent tout de même soumis à l'autorité de la direction, en raison, notamment, de la précarité de leur contrat. A noter que cette vulnérabilité est tout de même modulée par le rapport de force établi par le marché du travail et qui est, selon les spécialités, souvent assez favorable aux enseignants. Un intervenant en *Machine learning* trouvera souvent une direction plus à l'écoute, voire plus conciliante, que son collègue enseignant en sciences humaines et communication. Le recours aux vacataires est plus rare à l'ICO où la proportion de professeurs permanents est plus importante. La direction de l'école s'implique directement dans leur sélection.

Ces deux populations se rejoignent sur le processus d'autonomisation très avancé qui est inhérent à la fonction qu'ils occupent. Par définition, l'enseignant est seul dans sa classe et se vit comme maître de sa pédagogie. Les écoles tendent à vouloir peser sur cette dernière afin de garantir un niveau de qualité à leurs élèves, notamment sous l'angle de l'innovation pédagogique. Cette tentative d'influence est plus ou moins couronnée de succès en fonction, justement et entre autres facteurs, de la relation d'autorité découlant du statut de chaque enseignant.

Enfin, concernant notre étude, la mise en place du télétravail aura une signification différente pour les enseignants. De tout temps, ceux-ci ont été amenés à préparer leurs cours et à corriger leurs copies à la maison. Cependant, cette partie de leur activité ne répond pas à la définition du télétravail que nous avons admise et qui suppose l'utilisation des technologies de l'information pour que l'on puisse parler de télétravail. Il s'agit donc de travail à domicile. En revanche, les réunions entre pairs ou les échanges avec les fonctions supports constituent bien du travail qui aurait pu être fait dans les locaux de l'entreprise et qui est susceptible d'être réalisé en dehors grâce à l'utilisation des technologies de l'information. L'enseignement en visio constitue un cas particulier, car s'il se pratique via un support technologie, il ne présuppose pas que l'enseignant ne soit pas dans les locaux de l'entreprise même si c'est fréquemment le cas. En effet, un enseignant, dans sa classe peut faire cours à des étudiants qui sont en totalité ou en partie chez eux. Dans ce cas, ce seront les étudiants qui seront en télétravail, si l'on peut dire et pas l'enseignant. Pour résumer, les enseignants, déjà habitués à travailler depuis chez eux et très autonomes généralement, s'ils ont tout de même dû modifier leurs pratiques lors de la mise en place de modalités de télétravail, ne constituent pas le cœur de notre étude car l'effet de la mise en place du télétravail sur leur degré d'autonomie est sans doute moindre et, en conséquence difficile à observer.

.2.2.4.2 Présentation des catégories de personnels concernées par notre étude, les fonctions supports, composées de personnels administratifs ou commerciaux et de leurs managers

Le fonctionnement d'une école mobilise de nombreuses ressources, en plus de celles directement liées à la pédagogie. Ces métiers sont ceux que l'on retrouve dans de nombreuses organisations et couvrent les fonctions commerciales, administratives, comptables, RH... Dans les trois établissements qui nous occupent, les collaborateurs sont généralement embauchés en contrat à durée indéterminée. Ils sont répartis dans des équipes ou des services dirigés par des managers qui exercent l'autorité hiérarchique et le plus souvent fonctionnelle sur eux. L'autonomie de ces collaborateurs n'est pas supposée acquise a priori par tous les managers, créant ainsi des différences en termes d'intensité de la prescription et du contrôle, entre les différents services. Ces écarts tiennent sans doute davantage à l'appréciation que se fait chaque manager du degré d'autonomie de ses collaborateurs, plus qu'à la politique de gestion des ressources humaines retenue par l'organisation. L'accueil initial réservé par les managers à l'idée du déploiement du télétravail a pu être influencé par l'évaluation empirique qu'ils avaient pu faire de l'autonomie de leurs collaborateurs et par les pratiques de prescription et de contrôle dont ils avaient l'habitude.

Le travail effectué par ces employés se faisait traditionnellement dans les locaux de l'entreprise jusqu'à la mise en place du télétravail. La poursuite de l'activité s'est faite au travers des technologies de l'information. Les collaborateurs, lorsqu'ils étaient en télétravail se sont retrouvés soustraits physiquement au regard du manager et séparé des ressources et de l'aide dispensés par leurs collègues. Cet éloignement par rapport à leurs ressources habituelles, provoqué par la mise en place du télétravail, constitue un événement pour les employés, dans la structure d'événements qu'est le processus d'autonomisation. C'est donc sur cette population que nous nous attarderons plus particulièrement dans notre étude.

.2.2.5 Des structures organisationnelles similaires

Bien que ces trois organisations soient de tailles et de statuts différents, nous y reviendrons dans les sections suivantes, elles se rejoignent par les mécanismes de coordination qui sont à l'œuvre. Nous mobiliserons pour les analyser les concepts décrits par Mintzberg (1982) de configuration organisationnelle et de mécanismes de coordination, Elles œuvrent, en effet, dans le même champs, l'enseignement supérieur et ont des besoins similaires en termes de personnels.

.2.2.5.1 Des bureaucraties professionnelles

Le poids du corps enseignant dans ces établissements nous permet de les ranger aisément dans la catégorie des bureaucraties professionnelles, au sens de Mintzberg (1982). Cette configuration organisationnelle repose sur le mécanisme de coordination du travail que l'auteur a appelé standardisation des qualifications. Ici les enseignants sont le centre opérationnel qui assure la production, comprendre les cours et toutes les activités pédagogiques qui composent le cœur de l'activité d'une école. Ils ont acquis de grandes connaissances et des compétences très précises lors de leurs études et par leur expérience professionnelle. La prescription des tâches est donc, sinon inutile, du moins réduite à quelques aspects logistiques et administratifs, dès lors que l'on s'est assuré de la qualification du professeur. En raison de la très grande spécialisation des compétences recherchées, le recrutement est en grande partie confié à d'autres enseignants, des pairs capables de les évaluer, la Direction des Ressources Humaines n'intervenant que très peu et seulement en aval pour l'établissement des contrats. L'expertise des enseignants donne au centre opérationnel les moyens de résister, au moins en partie, aux tentatives de contrôle de la ligne hiérarchique, de la technostructure et du sommet stratégique.

Ces tentatives, ajoutées à la présence d'autres catégories de personnels et à l'incarnation du sommet stratégique conduisent les trois établissements à des hybridations, en termes de GRH.

.2.2.5.2 Des hybridations divergentes, résultantes des influences de contingences et d'éléments constitutifs de l'organisation

.2.2.5.2.1 *La technostructure pousse à la formalisation des processus de travail*

Les acteurs de la technostructure dont il est particulièrement question sont les membres du service qualité, quand il existe, ou les employés qui en sont chargés dans le cas contraire. Nous avons relevé plus haut l'importance des certifications qualité, Qualiopi et ISO en tête pour les établissements d'enseignement supérieur. Ce sont eux, parce qu'ils exigent la rédaction de procédures couvrant tous les aspects de l'activité, qui poussent le plus à une standardisation des processus de travail qui n'est pas entièrement compatible avec la bureaucratie professionnelle. On tendrait presque vers une bureaucratie mécaniste tant la description des process doit être précise. Si le centre opérationnel, les professeurs, résiste, il n'en va pas de même des acteurs du support logistique, comptabilité, admissions, scolarité, services généraux, etc., qui ont naturellement intérêt à la standardisation (Mintzberg, 1982). Ainsi la bureaucratie professionnelle traditionnelle dans l'enseignement supérieur se voit défiée par une bureaucratie mécaniste qui gagne du terrain, à la faveur des différents audits de qualité, dont les indicateurs prétendent à réguler même les objectifs des formations, l'adaptation

de leur contenu au public, les moyens déployés et jusqu'à la formation et au recrutement du personnel enseignant. Ces exigences concernent trois des sept critères du référentiel Qualiopi, soit les indicateurs 4 à 22 (sur 32 en tout) (Guide | Référentiel national qualité, 2023).

.2.2.5.2.2 La supervision directe, modalité de coordination privilégiée par la ligne hiérarchique

Dans ces établissements, la ligne hiérarchique est assez courte, de sorte qu'elle est principalement composée des responsables ou des directeurs de services qui répondent chacun à une grande direction, appartenant au sommet hiérarchique. L'autonomie de ces responsables de services, qu'ils soient directeurs des ressources humaines, des études, des opérations, du service financier, etc., est assez large. Ce sont des experts dans leur domaine, recrutés en fonction de leurs compétences, à qui l'on applique une GRH plutôt délibérative. Si la bureaucratie professionnelle semble bien s'appliquer à eux, il en va parfois différemment à l'échelon inférieur. Ils se trouvent en effet à la tête d'une équipe de taille assez modeste, entre deux et douze collaborateurs, qu'ils sont parfois tentés de manager comme une structure simple. L'environnement général fortement ancré dans la bureaucratie professionnelle et les procédures d'ordre mécaniste, rédigées pour répondre aux exigences des référentiels qualité, viennent tempérer les velléités d'établissement d'une GRH discrétionnaire, bien sûr, sans toutefois les interdire tout à fait. Ainsi ces managers interviennent dans le recrutement de leurs collaborateurs pour lequel ils ont souvent le dernier mot, dans l'évaluation de la performance et même dans l'attribution de primes ou d'avancements. Ils transmettent et interprètent les directives émanant du sommet hiérarchique. Les relations interpersonnelles entre eux et chacun de leurs subordonnés jouent un rôle prépondérant dans la confiance réciproque, dans l'autonomie accordée et par voie de conséquence dans la perception de la mise en place du télétravail par les responsables de la ligne hiérarchique.

.2.2.5.2.3 Incitation des établissements à l'adhocratie par leur environnement

Des contingences extérieures amènent ces établissements à adopter des préceptes relevant de l'adhocratie. Il s'agit ici d'une influence secondaire, mais certaine et donc participant à l'hybridation. Les établissements doivent s'adapter à un environnement changeant rapidement, du point de vue réglementaire, avec les référentiels de qualité déjà évoqués, les exigences de France compétence, les incitations au développement de l'apprentissage, tantôt très fortes, tantôt subitement restrictives, mais également du point de vue de la technologie. On pensera notamment au développement rapide des cours en visioconférence, qui pose des questions d'ordres pédagogique, technique (quel outil ?) et logistique (vérification de l'assiduité, notamment). Plus récemment encore, l'irruption de l'IA

généraliste² accessible au grand public contraint les établissements à s'interroger et à s'adapter : peut-on, par exemple, continuer à proposer des devoirs à la maison notés ? Comment préparer les étudiants à un monde professionnel dans lequel l'IA générative sera un outil du quotidien ? Comment adapter les programmes pour maintenir l'employabilité dans un tel monde ? Faut-il utiliser cet outil dans les enseignements et si oui, de quelles manières ?

Autant de questions qui incitent les écoles à former des groupes de réflexion et à fonctionner en mode projet afin d'agréger les compétences transversales nécessaires. Dans de tels groupes, les différences hiérarchiques s'effacent, les membres sont invités à amener leur expertise et à réfléchir au-delà de leurs missions quotidiennes et principales. On s'appuie sur la bonne volonté des collaborateurs et leur souhait de participer à la réussite de la mission de l'entreprise, au-delà des objectifs formels qui leur ont été fixés. Ce fonctionnement adhocratique est favorisé par la proximité géographique (Grasser & Noël, 2021), qui pourrait être remise en question par l'adoption du télétravail, malgré l'utilisation des outils collaboratifs.

.2.2.5.2.4 L'influence du sommet stratégique sur la configuration organisationnelle en fonction de la manière dont il est incarné

Ces trois établissements diffèrent par la manière dont le sommet stratégique est incarné. Le pouvoir réel du directeur de l'établissement dépend du statut des collaborateurs pour partie, mais également de la façon dont il choisit de l'exercer. Son action peut renforcer la bureaucratie professionnelle, comme à l'IAE, dont le directeur est lui-même issu des rangs des enseignants chercheurs. Il peut, comme c'est le cas à l'Efrei, peser dans le sens de l'adhocratie, en encourageant la culture du mode projet transversal et en limitant le périmètre des enseignants et, en conséquence, celui de la bureaucratie professionnelle. Enfin, à l'ICO, sans doute en raison de la taille plus restreinte de l'effectif, à côté d'une bureaucratie professionnelle tolérée dans le corps professoral, la directrice imprime un style managérial relevant davantage de la supervision directe.

.2.2.5.2.5 Compatibilités comparées des modèles de GRH hybrides avec le télétravail

La bureaucratie professionnelle, par le degré élevé d'autonomie des acteurs qu'elle suppose, semble pouvoir s'accommoder aisément de la mise en place de modalités de télétravail, sans nécessiter de processus d'apprentissage particulièrement long ou ardu. De fait, en l'absence d'hybridation, cela aurait pu nous amener à écarter les établissements d'enseignement supérieur des terrains pertinents pour notre étude.

² IA générative : Intelligence Artificielle capable de créer des contenus textes, images, codes informatiques...

Cependant, nous avons mis en lumière des lignes de tensions entre différentes formes de coordination du travail qui nous semblent à elles-seules démontrer l'inégalité de l'avancement des processus d'autonomisation entre les différentes catégories d'acteurs, centre opérationnel, sommet stratégique, ligne managériale, technocentre et support logistique, notamment parce qu'ils n'y ont pas intérêt de la même manière (Mintzberg, 1982). L'autonomisation variera ainsi d'un service à l'autre et d'un individu à l'autre.

Ainsi, le contrôle, corolaire de la standardisation des procédés, la proximité géographique et l'appropriation de la culture d'entreprise déterminantes dans l'adhocratie, et la disponibilité permanente des collaborateurs nécessaire à la supervision directe poseront davantage de questions quant à leur continuation en télétravail.

La mise en place de cette modalité de déspatialisation, dans chacun de ces établissements pourrait venir interroger les lignes de forces entre les différents modes de coordination qui semblent correspondre à des structures d'événements différentes du processus d'autonomisation.

Les trois établissements composant notre terrain partagent globalement tous les aspects explicités ci-dessus, ce qui ajoute, nous semble-t-il à la cohérence de notre étude.

.3 Analyse de la position du chercheur au regard de ces terrains

Ma position à l'égard de ces terrains et celle d'un acteur, à double titre. Le chercheur est un acteur de ce qu'il observe, d'une manière générale et en particulier dans une approche processuelle forte, mais dans mon cas, j'étais également un acteur à observer, puisque j'ai travaillé et été impliqué dans la mise en place du télétravail dans chacun de ces établissements³. Ainsi, il s'est agi pour moi de m'intéresser à « l'étrange », autour de moi (Jong et al., 2013). Les terrains se sont ouverts au fur et à mesure de mes changements d'employeur et des confinements. J'ai été encouragé à m'en saisir par l'invitation à l'opportunisme méthodologique de Girin (1989). Mes fonctions précises ont varié en fonction des écoles ainsi que la connaissance que le management et les équipes avaient de mes recherches.

³ Voir Annexe A : Curriculum Vitae du doctorant

.3.1 Première position occupée par le chercheur : doctorant et chargé de TD à l'IAE

Dans l'ordre chronologique, le premier terrain auquel je me suis intéressé était l'IAE de Paris, dès l'automne 2018. J'y avais effectué mon Master recherche l'année précédente et je venais d'y entamer mon doctorat. De plus, je m'apprêtais à y enseigner en tant que chargé de TD, sur un module de 20 heures. Un accord de télétravail avait été négocié avec les représentants du personnel et était sur le point d'entrer en application. Il portait initialement sur une possibilité de télétravail d'une ½ journée par semaine accordée à une partie des collaborateurs seulement, appartenant tous au support logistique. Nous avons pu négocier un accès au terrain en bonne et due forme et la démarche était même souhaitée par le secrétariat général et les ressources humaines. Les collaborateurs concernés par la mise en place du télétravail avaient été avertis qu'un doctorant allait les contacter pour s'entretenir avec eux. Bien que n'étant pas tout à fait extérieur à l'IAE, les collaborateurs du support logistique ne me connaissaient pas et ne m'identifiaient pas comme l'un de leurs collègues.

.3.2 Deuxième position occupée par le chercheur : directeur des formations professionnelles et en alternance à l'ICO

Je suis entré à l'ICO à l'été 2019 avec un poste de direction de service. Mon employeur avait connaissance du fait que je faisais une thèse et avait même aménagé mon contrat de travail de façon à ce que je puisse bénéficier de RTT, dans le but de me libérer un peu de temps pour mes recherches et pour les activités connexes, telles que la participation aux ateliers de ma chaire. Le télétravail, bien que souhaité par certains employés, n'était pas à l'ordre du jour à ce moment-là, de sorte que la question de faire de cet institut un terrain d'observation ne se posait pas. Tout a brusquement changé, à cet égard, le 17 mars 2020, lorsque le confinement s'est imposé à nous et que nous avons basculé en télétravail. Conscient du caractère exceptionnel de la situation et particulièrement précieux du point de vue de mes recherches, j'ai commencé à tenir un journal de bord quotidien. La directrice de l'école étant naturellement hostile au télétravail et, au début, très inquiète quant au maintien de l'activité, je ne lui en ai pas parlé. D'autant moins, qu'elle avait émis des doutes sur la capacité des collaborateurs parents d'enfants auxquels ils devaient faire la classe, de continuer à faire leur travail en intégralité. Elle était allée jusqu'à suggérer que ces personnes, dont j'étais, travaillent le weekend pour compenser. Considérant qu'elle craindrait que mes recherches ne constituent, pour l'équipe et pour moi une distraction et

qu'elle s'y oppose, j'ai gardé mon observation clandestine. Cela n'allait pas sans poser des questions, d'ordre éthique notamment, sur lesquelles nous reviendront plus loin, mais offrait l'avantage de pouvoir recueillir des réactions spontanées et de faire des observations qu'il aurait été impossible de voir dans tout autre contexte.

.3.3 Troisième position du chercheur : responsable du pôle réussite étudiante, puis Directeur des études à l'Efrei

J'ai prévenu mes responsables de mes recherches dès le processus de recrutement, qui s'est achevé le 13 mars 2020, le lendemain de l'adresse aux Français dans laquelle le Président de la République avait annoncé la mise en place du confinement. Mais je n'ai rejoint cette école qu'après la fin du premier confinement, le 17 août 2020. Un accord de télétravail allait pérenniser la pratique au sein des collaborateurs de l'établissement. J'ai alors proposé de mener une étude, dans le cadre de ma thèse, auprès d'un échantillon d'employés de l'Efrei. La chose a été acceptée par la directrice des ressources humaines et par le directeur général, bien qu'ils n'aient pas eu d'attentes particulières de mon travail sur ce sujet. J'ai rendu un mémo, pour la forme et parce que je l'avais proposé, sans indication que quiconque l'ait lu. De manière aussi étonnante que confortable pour moi, mon opinion de chercheur n'a jamais été sollicitée dans les discussions, auxquelles j'ai assisté, entre membres du Comité Exécutif, à propos du télétravail. J'ai continué mon journal de bord, ce qui m'a permis de recueillir des témoignages spontanés de collègues supplémentaires.

.3.4 Précautions face aux risques de biais induits par la position du chercheur et conséquences

Il me semble utile de préciser que j'ai toujours été dans une position de manager d'équipe, appartenant donc tout à fait à la ligne managériale et étant, à ce titre, sujet aux mêmes types de réflexes visant à concentrer l'autonomie dans mon service. Le risque de biais est tout de même tempéré par trois facteurs.

- La très grande majorité des données ont été collectées à l'extérieur de l'équipe dont j'étais le manager.

- Dans l'un de ces terrains, l'IAE, je n'avais aucune responsabilité managériale et une position presque externe.
- La conscience que j'avais de ce risque de biais m'a conduit à analyser les données très précautionneusement à cet égard.

Ma position de salarié des organisations constituant mon terrain m'a permis d'avoir accès à des données difficiles d'accès de l'extérieur. Elle m'a permis également une posture auto-ethnographique, qui suppose que le chercheur appartienne à l'institution qu'il observe. Cette posture permet de se rapprocher des pratiques du quotidien (De Vaujany & Vaast, 2016), d'être là au bon moment et de recueillir les verbatims spontanés de collègues dont le chercheur a pu gagner la confiance. En outre, s'il s'agissait de pouvoir faire l'expérience de l'espace, en tant, que nouvel employé ainsi que comme chercheur dans les travaux de De Vaujany et Vaast, au sein de l'Université Dauphine, (2014), là où, dans notre étude l'expérience portait sur la déspatialisation, les enjeux étaient tout de même comparables. Le rapport à l'espace était présent dans les deux cas et la possibilité, offerte par la position duale de l'employé-chercheur, de s'appuyer sur des ressentis inaccessibles à un chercheur extérieur à l'organisation, étaient également recherchées.

Cette place au sein de chacun de mes terrains m'a naturellement incité à porter mon attention sur ce qu'il pouvait y avoir d'étrange autour de moi et inscrit mon étude dans une démarche d'ethnographying, au sens où le chercheur participe pleinement au processus qu'il observe.

Figure (12) Tableau synthétique des similitudes et des différences entre les trois terrains d'observation

| Caractéristique | IAE de Paris | ICO | Efrei | Degré de similitude |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Etablissement d'enseignement supérieur | Oui | Oui | Oui | Identique |
| Enjeux et tâches | Transmission de compétences opérationnelles nécessaires à un ou des métiers | Transmission de compétences opérationnelles nécessaires à un ou des métiers | Transmission de compétences opérationnelles nécessaires à un ou des métiers | quasi-identique |
| Composition des ressources humaines | Enseignants + fonctions support | Enseignants + fonctions support | Enseignants + fonctions support | Identique |
| Structure organisationnelle | Bureaucratie professionnelle hybridée selon différentes lignes de tension | Bureaucratie professionnelle hybridée selon différentes lignes de tension | Bureaucratie professionnelle hybridée selon différentes lignes de tension | Proche |
| Nombre de salariés permanents lors de l'étude | 120 | 30 | 200 | Différent |
| Statuts | Public | Lycée privé sous contrat | Association Loi 1901 (EESPIG) | Différent |
| Domaines d'enseignements | Gestion et Management | Optométrie | Informatique | Différent |
| Position du chercheur dans l'organisation | Presqu'externe, recherche connue de la hiérarchie | Manager salarié, recherche clandestine | Manager salarié, recherche connue de la hiérarchie | Différent |

Conclusion du chapitre 5

Les trois terrains que nous avons présentés, constituent donc un ensemble plutôt homogène malgré leurs différences. Ces dernières nous permettront d'ailleurs d'avancer dans notre étude, tant il est vrai qu'elles s'avéreront souvent explicatives des différences observées. La position du chercheur a eu une influence significative sur le protocole que nous allons présenter dans la section suivante.

Chapitre 6 : Présentation du protocole de recherche

Plan du chapitre

Introduction du chapitre 6

.1 Les entretiens semi-directifs à l'IAE

- .1.1 Approche longitudinale, à l'IAE de Paris, d'avril à juillet 2019
- .1.2 Les raisons du choix de conduire des entretiens semi-directifs
- .1.3 Chronologie et spécificités des entretiens de la première période (2019)
- .1.4 Les entretiens semi-directifs pendant le confinement, à l'IAE
- .1.5 Journal de bord des participants volontaires (IAE, pendant le 1er confinement)

.2 Observation clandestine : (ICO) du 16 mars 2020 au 24 juillet 2020

- .2.1 Description de l'opportunité d'observation et de ses contraintes
- .2.2 Recueil de données par auto-ethnographie
- .2.3 Spécificité et précautions liées au caractère clandestin de l'observation
- .2.4 Forme choisie pour le recueil des données auto-ethnographiques : le journal de bord quotidien

.3 Observation participante à l'Efrei et entretiens semi-directifs à Efrei et IAE, lors de la troisième période, à partir du 17 août 2020

- .3.1 Observation participante : Efrei, à partir du 17 août 2020
- .3.2 Les conditions de l'observation à l'Efrei, lors de la troisième période

Conclusion du chapitre 6

Introduction du chapitre 6

Le processus d'autonomisation, pour être saisi, nécessite d'être appréhendé dans son ensemble, en s'intéressant à toutes ses composantes. L'individu apprend à devenir autonome, ce qui constitue notre premier niveau d'observation. Il réalise cet apprentissage avec ou malgré son manager et ses collègues, la dyade, élargie au reste de l'équipe resserrée est donc notre deuxième niveau, enfin ce processus participe au processus général qu'est l'organisation, notre troisième niveau d'analyse. Les méthodologies mises en œuvre devaient donc permettre d'adresser ces trois niveaux, individuel, dyadique et organisationnel sans nous conduire, pour autant, à segmenter nos observations selon ces lignes de manière artificielle.

L'approche processuelle forte, que nous avons retenue impliquait quant à elle une méthodologie ethnographique et plus précisément d'*ethnographying*, en raison de la position du chercheur vis-à-vis de ces terrains, de sa participation au processus étudié en tant que membre de l'organisation et en tant que chercheur, mais aussi puisque l'ethnographie est en elle-même processus (Jong et al., 2013). Ce dernier aspect sera particulièrement mis en lumière par le caractère longitudinal et la durée de l'étude.

Nous présenterons les méthodologies employées de manière chronologique, en commençant par un premier protocole classique constitué d'entretiens semi-directifs qui nous a permis de recueillir des données avant, pendant et après la mise en place du télétravail. Cette partie longitudinale a permis d'observer le processus d'autonomisation dans une certaine durée. Nous poursuivrons ensuite avec une observation clandestine permise, voire dictée par les événements dans le deuxième terrains et la poursuite du recueil des données sous une forme aménagée sur le premier. L'observation clandestine nous a donné l'occasion d'accéder à des données non filtrées par le discours et de tirer parti de notre position d'observateur « aux premières loges » du déploiement d'un télétravail intégral, lors du premier confinement. Le recueil, en parallèle de journaux de bord alimentés par des répondants de la première phase offre, en plus des données supplémentaires qu'ils contiennent, un point de comparaison précieux. Enfin, la troisième phase comprendra une observation participante et entretiens, dont la complémentarité nous a permis de conjuguer verbatims livrés consciemment et observation directe.

.1 Les entretiens semi-directifs à l'IAE

.1.1 Approche longitudinale, à l'IAE de Paris, d'avril à juillet 2019

Cette première section correspond à la première des trois phases que nous avons évoquées plus haut. Elle commence au début de notre étude empirique, en avril 2019, jusqu'à la dernière vague d'application de l'accord de télétravail. Elle concerne seulement l'IAE de Paris, dont l'accès au terrain avait été négocié en bonne et due forme à l'automne précédant. Le protocole que nous avons alors déployé prévoyait une étude longitudinale, congruente avec l'approche processuelle forte.

Notre ambition n'était pas de dresser une photographie de ce qui se joue en termes d'apprentissages et d'autonomie, entre managers et managés, au sein de leur équipe et dans l'organisation à un instant donné, mais plutôt d'en suivre l'évolution dans le temps, depuis le fonctionnement antérieur, avec ensuite la décision de la mise en place du télétravail qui allait acquérir un statut particulier pour les acteurs. Cet événement que nous avons choisi d'observer allait instaurer un déséquilibre entre les acteurs, jusqu'à la restauration d'un nouvel équilibre.

Le protocole, tel que nous l'avions imaginé à l'origine devait être assez court, deux mois, car les fonctions concernées étant taylorisées, nous supposions que le retour à l'équilibre devrait être assez rapide, mais nous nous tenions prêts à adapter la démarche en fonction de ce que le terrain nous donnerait à voir et à entendre. Nous nous gardions d'être « persuadés de pouvoir tenir un plan fixé à l'avance » (Girin, 1989) afin d'éviter « d'être roulés dans la farine ». D'autant que (Reinsch, 1997), cité par T. R. Dahlstrom (2013), affirme que l'affect et la confiance des employés envers leur organisation s'effritent lors de la mise en place de modalités de télétravail, pour ensuite s'améliorer progressivement et se stabiliser à partir du treizième mois. Cela impliquait que la période considérée pouvait s'étaler sur une durée beaucoup plus longue que ce que nous avions pressenti. Nous avons donc, en conséquence poursuivi la première phase observation sur une année.

- Les premiers entretiens ont eu lieu lorsque la décision de la mise en place de modalités de télétravail a été prise et a été annoncée. Nous souhaitions pouvoir mener ses entretiens avant le premier jour de télétravail, mais cela n'a pas toujours pu être possible. L'enjeu était de recueillir les attentes, les freins, ainsi que ce à quoi chacun des participants s'attendait. Nous nous intéressions également aux déclarations relatives au fonctionnement de la dyade, avant la mise en place du télétravail, sur le plan opérationnel, mais également psychologique.

- Une autre série d'entretiens a donc eu lieu quelques jours après la première journée passée en télétravail de manière à recueillir les premières impressions des acteurs, au cœur du « déséquilibre » que nous imaginions devoir se produire.
- Nous avons invité les participants à nous faire part de leurs observations a posteriori, par mail ou par téléphone. Pour le cas où ils auraient oublié de mentionner un élément important pour eux et qui pourrait donc participer à l'événementisation (Hussenot et al., 2019), c'est-à-dire à la définition des événements contribuant au processus d'autonomisation.
- Enfin, un entretien devait être conduit à l'issue de la période sur les mêmes thématiques que le premier, afin de clore l'étude. Celui-ci devait nous permettre de mesurer le changement intervenu et donc d'observer comment l'apprentissage de l'autonomie s'était fait, lors de la mise en place des modalités de télétravail. L'organisation de ce second entretien a été perturbé par l'irruption du premier confinement. Nous avons tout de même été en mesure de compenser cela, par d'autres modalités, que nous exposerons dans les sections suivantes.

Ces premiers entretiens nous ont conduit à interroger notre vision du processus d'autonomisation, correspondant, initialement, davantage à une approche processuelle faible. Ils nous ont amenés à adopter une approche processuelle forte, plus conforme à ces premières observations et aux allers-retours avec la littérature.

.1.2 Les raisons du choix de conduire des entretiens semi-directifs

Nous avons déterminé de recueillir nos données en procédant à des entretiens et plus particulièrement à des entretiens semi-directifs car nous cherchions à comprendre les raisons derrière les comportements des acteurs ainsi que leurs opinions et leurs ressentis. « Quand il vous est nécessaire de comprendre les raisons derrière les attitudes et les opinions, il est probable que vous deviez conduire des entretiens en profondeur ou semi-directifs »(Saunders et al., 2015) (traduit par nos soins). Les entretiens non-directifs auraient pu être intéressants tant ils favorisent l'expression des motivations et des freins ainsi que des points de vue subjectifs. Cependant les informations recueillies si elles sont riches, sont également difficiles à utiliser, car elles peuvent s'avérer très différentes d'un entretien à l'autre

Les entretiens ont été nécessairement individuels car la présence d'un autre membre de la dyade ou de l'organisation aurait été très probablement de nature à modifier les réponses données et notamment l'expression éventuelle d'insatisfactions. Nous avons besoin d'obtenir la plus grande

sincérité possible, que la présence du manager ou du managé aurait pu brider. Il nous semble également que des entretiens de groupes de managés ou de managers ne nous auraient pas permis de traiter convenablement notre objet de recherche. En effet les situations vécues dans leurs entreprises par les différents répondants auraient pu mettre certains d'entre eux mal à l'aise au moment de les évoquer devant des inconnus et ils auraient alors été tentés de nous tenir « un discours stéréotypé ou conformiste ».(Gavard-Perret et al., 2012).

Nous nous sommes basés sur la définition d'un guide d'entretien donné par Gavard-Perret *et al.*, citant Freyssinet-Dominjon (1997) : « l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément ». Nos guides d'entretiens suivent le plan que ces auteurs proposent :

- Introduction : Elle comprend une consigne qui regroupe des remerciements adressés au répondant pour sa participation, une présentation du thème de la recherche, assez générale pour ne pas orienter les réponses, ainsi que des assurances quant à l'anonymat (garanti notamment par l'emploi de pseudonymes dans cette thèse) et à l'utilisation des données. Nous avons demandé également l'autorisation d'enregistrer l'entretien, que nous avons systématiquement obtenue. Gavard-Perret *et al.* précisent que « la consigne doit être uniforme d'un entretien à l'autre et d'un enquêteur à l'autre. » Nous avons continué à les suivre quand ils préconisent d'aborder en premier lieu un thème de « réchauffement » et nous avons, à cet effet, commencé par demander à chaque participant de nous parler de son parcours professionnel, de son arrivée à l'IAE et de ses missions. L'un des enjeux importants de cette première partie d'entretien est d'établir un climat de confiance avec l'interviewé de façon à s'assurer de la sincérité de ses réponses ultérieures.
- Centrage du sujet : nous avons ensuite utilisé des questions ouvertes, telles que « que représente le télétravail pour vous ? » ou « pourquoi avez-vous demandé à/accepté d'être en télétravail ? » ou bien encore « vous avez demandé/accepté de passer en télétravail un jour par semaine, qu'en attendez-vous ? » Ces questions ont bien entendu été différentes lors des entretiens postérieurs à la première journée de télétravail et ont pris les formes suivantes : « Vous venez de vivre votre première expérience de télétravail, qu'en avez-vous pensé ? » ou, après une semaine « vous avez passé votre première semaine comprenant une journée de télétravail, comment cela s'est-il passé ? » ou, à l'issue d'une période plus longue : « quel regard portez-vous sur votre expérience du télétravail ? ».
- Approfondissement : C'est à ce moment que les thèmes au centre de notre recherche ont été abordés, une fois que l'interviewé était suffisamment en confiance et « aux mécanismes

de défense suffisamment désamorçés » (Gavard-Perret et al., 2012). Nous avons utilisé, pour ce faire, des questions d'approfondissement (Saunders et al., 2015). Elles étaient conditionnées par ce que les répondants disaient, mais ont pris des formes telles que : « qu'entendez-vous par plus grande autonomie ? » ou « qu'est-ce qui vous fait dire que le regard que votre manager porte sur votre travail a changé ? »

- Conclusion : Nous avons récapitulé ce que l'interviewé a dit et nous lui avons demandé si c'était bien fidèle et nous lui avons donné la possibilité d'ajouter quelque chose s'il le souhaite.

Les auteurs que nous avons cités mettent en avant l'importance de la qualité de la conduite de l'entretien pour obtenir des données utiles. Et elle ne dépend pas seulement des questions posées mais également de l'attitude du chercheur. Pour Gavard-Perret *et al.* (2012) « pour obtenir un climat propice à l'expression, le chercheur doit avoir une attitude d'écoute active, neutre et/ou de bienveillance ». Saunders *et al.* (2015) conseillent également aux chercheurs de prendre garde à leur attitude, qui doit rester neutre, sans devenir désintéressée, afin que notre propre opinion ne vienne pas biaiser les réponses. Il s'agit de maintenir une posture et un ton engageant pour encourager le répondant à poursuivre la conversation et à approfondir son récit.

Nous avons procédé à des enregistrements audio des entretiens physiques et téléphoniques. La vidéo nous aurait sans doute donné des indications supplémentaires par l'observation que l'on aurait pu faire du langage non verbal de l'interviewé, mais nous craignons qu'elle ne l'intimide trop. En revanche, nous avons pris des notes pendant les entretiens, ce qui nous a permis de consigner les gestes et attitudes des répondants, en plus de rendre plus aisée la récapitulation à la fin de l'entretien.

[.1.3 Chronologie et spécificités des entretiens de la première période \(2019\)](#)

[.1.3.1 Conditions matérielles de déroulement des entretiens](#)

Nous avons pu réaliser 16 entretiens auprès de 16 collaborateurs différents qui bénéficiaient depuis quelques semaines seulement d'une demi-journée de télétravail, ou qui allaient en bénéficier dans les semaines à venir. Ces entretiens se sont tous déroulés dans les locaux de l'IAE. Nous nous sommes installés dans le bureau des collaborateurs, lorsque ceux-ci disposaient d'un bureau individuel, ou lorsqu'aucun de leurs collègues ne s'y trouvaient. Dans les autres cas, les entretiens se sont tenus dans de petites salles de réunions ou dans des salles de cours vides.

La Direction des Ressources Humaines m'avait fourni la liste des collaborateurs qui allaient pouvoir bénéficier de la mise en place de l'accord de télétravail et ayant accepté de participer à mon étude. De plus un mail introductif leur avait été envoyé (voir ci-dessous), accompagné d'une présentation du projet que nous avons rédigée (*voir annexe B*).

Voici le mail envoyé par les RH à tous les collaborateurs concernés par l'étude :

« Le 11/04/2019 à 11:58, Aurélie X a écrit :

Bonjour,

Je vous prie de bien vouloir noter que M. René Bancarel, doctorant à l'IAE Paris sous la direction de Florent Noël, prendra prochainement contact avec vous afin d'organiser une série d'interviews individuels sur la mise en place du télétravail (agent en télétravail et N+1). La Direction de l'IAE Paris a donné son accord pour que ces entretiens puissent être menés avec les agents de l'IAE Paris.

Bien cordialement, »

Nous avons ensuite pris rendez-vous directement avec chacun des participants, à partir de notre boîte mail d'étudiant de l'IAE, afin de ne pas risquer la moindre confusion quant à la nature de nos intentions et en utilisant systématiquement le message reproduit ci-dessous:

Le 19/04/2019 à 10:42, Rene Bancarel a écrit :

« *Bonjour Madame Y,*

Pour faire suite au mail que Mme X vous a adressé jeudi, je viens vers vous pour vous proposer des créneaux pour un entretien qui portera sur la mise en place du télétravail. Je peux venir vous rencontrer à l'IAE le 9 mai à 14h, à 15 h ou à 16h. L'entretien ne devrait pas durer plus d'une heure. L'une de ces possibilités vous conviendrait-elle ? Dans le cas contraire, n'hésitez pas à me faire savoir ce qui serait le plus commode pour vous. Je reste à votre disposition pour toute question complémentaire.

Cordialement,

René Bancarel,

Doctorant, Chaire MAI, IAE de Paris »

.1.3.2 Éléments démographiques concernant les participants

.1.3.2.1 Niveaux hiérarchiques

Sur ces 16 entretiens, 10 concernaient des managés et six des managers. Les managers étaient les superviseurs respectifs directs des différents subordonnés interrogés. Nous avons donc, à chaque fois, la dyade manager-managé, sauf dans le cas de Chloé, dont le supérieur hiérarchique n'a pas souhaité participer à l'étude.

.1.3.2.2 Service de rattachement des répondants

Les participants appartenaient à 6 services différents, le secrétariat général, les ressources humaines, la communication et les relations entreprises, la formation et le développement, le service financier et la recherche. Tous les responsables de service avaient répondu positivement (à l'exception de celui du service financier). Les effectifs du service formation et développement sont les plus nombreux à l'IAE, ce qui justifie leur plus grande proportion parmi les participants.

.1.3.2.3 La répartition par genre : une population très féminisée

Le modèle de relation dyadique insistant sur l'influence de l'appartenance de genre au sein de la dyade, supposant une moindre distance lorsque les deux acteurs sont de même sexe, nous noterons que 13 de nos répondants étaient des femmes et que, parmi les 3 hommes, aucun n'avait de statut cadre. Cette forte proportion de femmes, traditionnelle dans les métiers administratifs de l'enseignement supérieur, peut également avoir une signification au regard des motivations à télétravailler (Gálvez et al., 2020) et de l'équilibre vie privée-vie professionnelle (Tremblay et al., 2006 ; Dupont et al., 2020), tant il est vrai qu'ils peuvent être différents selon le genre du télétravailleur.

.1.3.2.4 Anciennetés diversifiées des collaborateurs à l'IAE

Il s'agit d'une population dont l'ancienneté dans l'organisation varie, puisque 4 répondants ont 1 an d'ancienneté, 6 ont entre 2 et 5 ans, trois ont entre 7 et 10 ans et 3 ont plus de quinze ans. Nous avons donc des anciens, de nouvelles recrues et des collaborateurs confirmés, de manière assez équilibrée. Du point de vue du processus d'autonomisation, nous pouvons espérer observer des individus à différents stades, bien que l'ancienneté ne soit pas absolument prédictive du degré d'autonomie.

.1.3.2.5 Niveau d'études élevé et relativement homogène

Le niveau d'études, autre indicateur potentiel de la position des individus dans le processus d'autonomisation fait la part belle aux études supérieures longues. Sept participants ont un diplôme de niveau Master 2 et trois autres ont obtenu un diplôme de niveau Master 1. Dix répondants avaient donc un niveau d'études supérieur à la licence, dont trois autres étaient titulaires. Quant aux quatre répondants restants, deux possédaient un BTS et un avait un BEP. La dernière personne n'avait pas indiqué son niveau d'études, mais son statut de directrice des ressources humaines permet de penser qu'elle devait appartenir au groupe ayant un diplôme de niveau Master. En croisant cette répartition par niveau d'études, avec celle du statut, on peut remarquer qu'il y a davantage de Master 2 parmi les non-cadres que parmi les cadres. Ces dernières étant moins jeunes, on peut supposer qu'elles avaient achevé leurs études avant l'application des accords de Bologne et la généralisation des formations Bac + 5 et, en conséquence, des recrutements à ce niveau, y compris sur des postes sans responsabilité hiérarchique. Cette constatation revêt une importance toute particulière pour notre étude, puisque l'on voit des emplois administratifs, que l'on aurait pu penser être des postes d'exécution, occupés majoritairement par des collaborateurs très qualifiés, dont le niveau de formation pouvait laisser à penser qu'il serait rapidement capable d'un haut degré d'autonomie.

Figure (13) Tableau chronologique des spécificités des entretiens de la 1^{ère} période

| 1ère période : avant le 1er confinement | | | | | | |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|-----------|------------|--------|
| Pseudo | Service | Ancienneté au moment de l'entretien | Niveau d'études | statut | Date | Durée |
| Claude | Secrétariat général | 15 ans | M2 | Cadre | 17/04/2019 | 25'05" |
| Véronique | Ressources humaines | 4 ans | NC | Cadre | 17/04/2019 | 45'52" |
| Aurélie | Ressources humaines | 7 ans et 1/2 | M2 | Non cadre | 06/05/2019 | 41'24" |
| Maëva | Formation et développement | 2 ans | L3 | Non cadre | 06/05/2019 | 17'27" |
| Chloé | Financier | 2 ans et 1/2 | L3 | Non cadre | 09/05/2019 | 18'45" |
| Catherine | Communication & Relations Entreprises | 4 ans | M1 | Cadre | 14/05/2019 | 38'07" |
| Jessica | Formation et développement | 4 ans | M2 | Non cadre | 21/05/2019 | 40'49" |
| Thomas | Formation et développement | 2 ans | M2 | Non cadre | 21/05/2019 | 48'38" |
| Emmanuelle | Formation et développement | 10 ans | M1 | Cadre | 31/05/2019 | 41'13" |
| Damien | Communication & Relations Entreprises | 1 an et 1/2 | M2 | Non cadre | 04/06/2019 | 29'01" |
| Florence | Communication & Relations Entreprises | 25 ans | BTS | Non cadre | 21/06/2019 | 28'24" |
| Amélie | Formation et développement | 9 ans | M2 | Non cadre | 09/07/2019 | 20'51" |
| Tina | Ressources humaines | 1 an | M1 | Cadre | 09/07/2019 | 19'22" |
| Céline | Recherche | + de 20 ans | BEP | Cadre | 09/07/2019 | 31'19" |
| Robin | Recherche | 1 an | M2 | Non cadre | 16/07/2019 | 25'30" |
| Camille | Formation et développement | 1 an | BTS | Non cadre | 16/07/2019 | 25'12" |

.1.4 Poursuite des entretiens semi-directifs pendant le confinement, à l'IAE

.1.4.1 Adaptation du protocole aux contraintes du 1^{er} confinement

Le cadre négocié à l'IAE s'est trouvé très vite dépassé par l'imposition du télétravail le 17 mars 2020. Il n'était plus question d'octroyer prudemment une demi-journée de télétravail à un échantillon sélectionné de collaborateurs, comme établi par l'accord d'entreprise fraîchement entré en vigueur. Mais, au contraire, il s'agissait du passage en télétravail de tous les employés et du basculement en distanciel de tous les cours, sans préavis. Certains participants à notre étude se trouvèrent subitement très difficiles à joindre et la modalité de l'entretien individuel en présentiel devint temporairement inaccessible. Pour autant, d'autres possibilités apparurent, qui permirent la poursuite de l'étude longitudinale en cours à l'IAE.

.1.4.2 Poursuite des entretiens en distanciel

Rencontrer les employés de l'IAE de Paris sur leur lieu de travail était donc temporairement impossible. Mais, dans le même temps, nous avons tous dû prendre en main et nous familiariser avec les outils de visioconférence afin d'assurer la poursuite de l'activité. Si certains des membres de l'institut se trouvaient devenus moins faciles à joindre, d'autres en revanche étaient devenus plus disponibles, peut-être davantage sensibilisés à l'objet de notre étude et plus désireux de se prêter au jeu des entretiens. Nous avons ainsi pu réaliser sept entretiens supplémentaires, en nous attachant à conserver un guide aussi proche que possible de celui que nous avons utilisé en présentiel auparavant. Les entretiens ont été conduits entre le 14 avril 2020 et le 1er juillet 2020, « en visio », donc, et l'échange a été enregistré systématiquement. Nous n'avons pas perçu de gêne supplémentaire chez les répondants, du fait de l'utilisation de la visioconférence, et le climat de confiance s'est établi assez naturellement.

.1.4.3 Éléments démographiques des entretiens de la deuxième période

.1.4.3.1 Niveau hiérarchique des répondants

Lors de cette période, nous avons interrogé trois collaborateurs, dont nous avons déjà rencontré les chefs pour deux d'entre eux. Nous avons pu également nous entretenir avec des enseignants, qui, s'ils ont le statut de cadre, n'ont pas de responsabilités hiérarchiques. Ils sont en revanche amenés à

exercer une forme de management fonctionnel, notamment avec les chargés de formation. Il ne serait pas exagéré de dire que l'inverse se produit également, lorsque les chargés de formation établissent les plannings ou transmettent les consignes, en termes de rendus de notes, notamment.

.1.4.3.2 Service de rattachement

Quatre services sont représentés dans ce groupe de répondants, les affaires financières, la formation et le développement, et la Direction, dont nous avons déjà pu interroger des membres ou la cheffe dans le cas de la Secrétaire générale et le service enseignement regroupant les professeurs permanents de l'IAE. On pouvait supposer que les enseignants seraient très avancés dans le processus d'autonomisation, par leur fonction. Ils sont en effet traditionnellement amenés à travailler depuis chez eux, sans que cela puisse être considéré comme du télétravail pour autant, et la liberté pédagogique dont ils jouissent font qu'ils n'ont pas de superviseur direct institutionnalisé. Ils offraient ainsi un point de comparaison avec leurs collègues du support logistique, soumis, eux, à la chaîne hiérarchique.

.1.4.3.3 Répartition par genre similaire à la première période

Cette série d'entretiens a concerné six femmes pour un seul homme, confirmant la forte féminisation de l'effectif.

.1.4.3.4 Ancienneté à l'IAE élevée dans ce groupe

L'ancienneté à l'IAE est nettement plus élevée sur ce groupe, allant de 7 ans et demi à 24 ans. Seuls deux répondants ont moins de 10 années d'ancienneté, tous les autres ayant travaillé 19 ans ou plus à l'institut. On peut en déduire un degré d'autonomie probable très élevé et partant une moindre affectation par les effets du télétravail, sans certitude néanmoins.

.1.4.3.5 Niveau d'études très élevé

Parmi ces sept participants, 4 sont titulaires d'une Habilitation à Diriger les Recherches, une a un diplôme Master 2 et une autre possède un BEP. Nous n'avons pas pu obtenir l'information concernant la dernière personne. A une exception près et possiblement deux, le niveau d'études des répondants est ici particulièrement élevé, en raison notamment des enseignants qui constituent la plus grande proportion. Tout comme pour l'ancienneté, ce niveau d'études laisse penser que les individus devraient probablement être autonomes dans leur travail.

Figure (14) Tableau chronologique des spécificités des entretiens de la 2e période.

| 2e période : pendant le 1er confinement | | | | | | |
|-----------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----------------|-----------|------------|--------|
| Pseudo | Service | Ancienneté au moment de l'entretien | Niveau d'études | statut | Date | Durée |
| Géraldine | Affaires financières | 7 ans et 1/2 | M2 | Non cadre | 14/04/2020 | 18'45" |
| Marie | Direction | + de 20 ans | BEP | Non cadre | 16/04/2020 | |
| Patricia | Formation et développement | 24 ans | NC | Non cadre | 28/05/2020 | 33'04" |
| Sylvie | Enseignement | 20 ans | HDR | Cadre | 10/06/2020 | 38'05" |
| Eric | Enseignement | 9 ans | HDR | Cadre | 10/06/2020 | 90'46" |
| Virginie | Enseignement | 19 ans | HDR | Cadre | 24/06/2020 | 62'01" |
| Isabelle | Enseignement | 23 ans | HDR | Cadre | 01/07/2020 | 55'42" |

.1.5 Journal de bord des participants volontaires (IAE, pendant le 1er confinement)

Nous avons saisi l'opportunité d'ajouter une modalité de recueil de données, congruente avec la démarche ethnographique qui était la nôtre. Les employés de l'IAE de Paris, comme sans doute la plupart des travailleurs à cette époque, avaient conscience de vivre des moments totalement inédits, nous avons ainsi pu demander à ceux qui nous avaient déjà accordé un entretien de tenir un journal de bord et d'y consigner toutes les impressions que cette pratique intensive du télétravail pourrait leur inspirer. Neufs participants se sont prêtés à l'exercice et l'une d'entre eux a même eu la rigueur de nous faire parvenir quatre entrées de journal de bord à environ une semaine d'intervalle entre elles (*voir figure 15*). Les premiers retours concernant ces journaux de bord ont eu lieu dès le 20 mars, soit dans le courant de la première semaine de télétravail, là où les questions liées à la mise en place ont été les plus urgentes et les plus prégnantes, pour s'achever, pour le dernier, le 30 juin

Nous ne détaillerons pas à nouveau les éléments démographiques, puisqu'ils reprennent ceux que nous avons déjà présentés plus haut. On notera seulement les points suivants, caractéristiques de ce groupe :

- Deux cadres seulement, pour sept collaborateurs
- Tous les services sont représentés, à l'exception des enseignants
- Les anciennetés sont très variées, s'étalant d'une année seulement à vingt-cinq.
- Les niveaux d'études sont également hétérogènes, allant du BEP au Master2
- Ce groupe est exclusivement féminin

Figure (15) Tableau chronologique des spécificités des journaux de bords des participants, lors de la 2^e période

| 2e période : Journaux de bord | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|-----------|------------------|
| Pseudo | Service | Ancienneté au moment de l'entretien | Niveau d'études | statut | Nombre d'entrées |
| Véronique | Ressources humaines | 4 ans | NC | Cadre | 1 |
| Aurélie | Ressources humaines | 7 ans et 1/2 | M2 | Non cadre | 4 |
| Chloé | Financier | 2 ans et 1/2 | L3 | Non cadre | 1 |
| Florence | Communication & Relations Entreprises | 25 ans | BTS | Non cadre | 1 |
| Amélie | Formation et développement | 9 ans | M2 | Non cadre | 1 |
| Céline | Recherche | + de 20 ans | BEP | Cadre | 1 |
| Camille | Formation et développement | 1 an | BTS | Non cadre | 1 |
| Géraldine | Affaires financières | 7 ans et 1/2 | M2 | Non cadre | 1 |
| Marie | Direction | + de 20 ans | BEP | Non cadre | 1 |

.2 Observation clandestine : (ICO) du 16 mars 2020 au 24 juillet 2020

Le 16 mars 2020, j'étais en poste à l'ICO, que nous avons présenté plus haut. Il n'avait pas été question, jusque-là, d'en faire un terrain d'observation puisque le télétravail ne s'y pratiquait pas et que la directrice n'y était d'ailleurs pas favorable. A partir du premier jour du confinement, comme partout où cela était possible, toute l'équipe a basculé en télétravail intégral. Les méthodes de travail ont dû être adaptées à la distance et au truchement technologique afin de garantir la poursuite de l'activité et tout particulièrement celle des enseignements. Les acteurs se sont retrouvés confrontés à un inconnu inquiétant et ce sentiment était renforcé au-delà de l'aspect purement opérationnel par les incertitudes d'ordre sanitaire.

.2.1 Description de l'opportunité d'observation et de ses contraintes

Nous avons, pour autant perçu l'opportunité dans la situation critique qui se présentait, puisque nous étions aux premières loges pour observer un événement important et soudain du processus d'autonomisation, la mise en place du télétravail intégral, auprès d'une population qui n'y était pas particulièrement disposée. Comme nous l'avons écrit plus haut l'approche processuelle forte invite à s'intéresser à l'étrange autour de nous (Jong et al., 2013) et nous étions au cœur d'un événement dont l'étrangeté ne faisait aucun doute. Nous avons ainsi tout de suite envisagé d'investiguer ce nouveau terrain, mais craignons que la direction de l'ICO ne s'y refuse et ce pour plusieurs raisons :

- Le climat dans l'organisation laissait craindre que les langues ne se délient pas, avec une approche directe

- La direction avait exprimé ouvertement ses réticences vis-à-vis du télétravail, avant le confinement et s'inquiétait de ce que tous les collaborateurs continuent bien de travailler depuis chez eux.
- Si j'avais été transparent sur le fait que je réalisais une thèse en parallèle de mon activité professionnelle, il aurait pu paraître cynique que je « profite » d'une situation périlleuse traversée par l'école, pour faire avancer un projet personnel.
- J'occupais l'un des postes d'encadrement clefs de la structure, la direction aurait pu craindre que je ne disperse mon attention sur des problématiques théoriques secondaires pour l'ICO et dans un moment de crise qui plus est.
- En cas d'échec d'une négociation d'accès au terrain et de refus, l'observation serait devenue impossible et nous serions passés à côté d'une opportunité précieuse. Or ce risque nous a semblé élevé.

Nous avons donc opté pour une autre approche, une observation que nous qualifierons de clandestine, qui n'allait pas sans poser de questions, dont en premier lieu celle de venir en rupture avec le protocole mis en place jusque-là. L'encouragement à l'opportunisme méthodologique de Girin (1989) nous a confortés dans cette idée, d'autant que la continuation du protocole à l'identique était rendue impossible par le confinement, dont nous ne savions pas combien de temps il allait durer. Il nous fallait encore déterminer une méthode de recueil de données qui soit appropriée et qui garantisse leur exploitabilité ainsi que nous interroger sur la pertinence d'une observation clandestine en termes éthiques et de valeur des données.

.2.2 Recueil de données par auto-ethnographie

.2.2.1 Définition de l'auto ethnographie

La méthode qui s'est imposée à nous, dans ce contexte était l'auto ethnographie dont nous retiendrons la définition suivante :

« L'auto ethnographie est une approche de la recherche et de l'écriture qui cherche à décrire et à analyser systématiquement (graphie) l'expérience personnelle (auto) afin de comprendre l'expérience culturelle (ethno) » (Ellis, 2004) (traduit par nos soins). Nous avons effectivement consigné systématiquement nos expériences personnelles pour pouvoir les analyser en différé dans le but de comprendre ce que le passage soudain en télétravail de l'intégralité des collaborateurs de l'ICO pouvait avoir comme effet sur le processus d'autonomisation.

.2.2.2 Présentation des intérêts de l'auto ethnographie en tant que méthodologie de recueil des données

Les avantages qu'apportent l'auto ethnographie sont de deux ordres, principalement :

- L'accès aux données, y compris certaines données cachées qui n'apparaîtraient peut-être pas si l'on se contentait d'entretiens.
- La compréhension de « l'insider », c'est-à-dire la possibilité de percevoir les événements directement par les sens d'un acteur, le chercheur lui-même. Cette perception doit tout de même être confrontée à celle des autres « insiders », afin de limiter les risques de subjectivité.

.2.2.3 Les risques associés à l'utilisation de l'auto ethnographie

L'auto ethnographie présente également un risque, au-delà de ceux liés à la validité des données et l'éthique :

- Se faire happer par l'opérationnel et en oublier de prendre des notes. Le chercheur est aussi acteur et ce second rôle pourrait, s'il n'y prenait pas garde, lui faire oublier le premier, en particulier lors des périodes où il se passe quelque chose, les moments de crise et peut-être les plus intéressants justement, du point de vue de la recherche.

L'auto ethnographie est à la fois processus et produit (Ellis et al., 2011), ce qui rejoint parfaitement l'approche processuelle dite forte que nous avons embrassée. Ces auteurs emploient le mot épiphanies pour décrire des moments dont on perçoit qu'ils ont eu un impact significatif sur un parcours, ou une trajectoire de vie. Cette notion est tout à fait similaire à celle d'événement, constitutive de l'approche processuelle dite forte, que nous avons décrite plus haut

L'auto ethnographie, pour conserver sa valeur scientifique et permettre l'utilisation des données qu'elle produit, doit demeurer une question de réflexivité et être analytique, afin de la distinguer d'un simple récit. Un récit qui n'aurait pas de caractère analytique pourrait tout de même être exploité en tant que matériau de recherche, à condition d'être analysé par un chercheur, qui serait différent de l'auteur.

Afin de nous assurer que notre étude rentre bien dans ce cadre, nous nous appuyons sur les travaux d'Anderson qui attribue cinq composantes clefs à l'auto ethnographie analytique (L. Anderson, 2006)

.2.2.3.1 Première composante clef de l'auto ethnographie : le statut de chercheur et de membre intégral du groupe observé

Je suis dans le cas du CMR (*Complete Member Researcher*) opportuniste, par opposition au converti. Mon appartenance au groupe précède la décision de conduire une recherche dans ce groupe. Cette configuration présente une difficulté qu'Anderson qualifie de schizophrénique, d'être tout à la fois acteur et observateur. Le risque de subjectivité est fort, car les interprétations sont significativement influencées par les attentes liées au rôle spécifique du membre du groupe

.2.2.3.2 Deuxième composante clef : l'exigence de réflexivité analytique

Le chercheur doit être conscient de l'influence réciproque entre lui-même et le terrain d'observation. L'influence de la subjectivité et des émotions du chercheur sur ses recherches n'est pas inhérente à la seule auto ethnographie bien que d'autres approches puissent la minimiser voire la nier (Ellis et al., 2011). L'auto ethnographie reconnaît cette influence réciproque et en tient compte dans l'analyse des données. Elle s'inscrit tout à fait dans notre cadre épistémologique constructiviste pragmatique et est anticipée également par l'approche processuelle forte. Cette influence réciproque impose une introspection pour mieux comprendre ses propres actions et celles des autres. Ce dialogue intérieur peut amener le chercheur à modifier ses croyances et ses actions, dans certains cas.

.2.2.3.3 Troisième composante clef : le nécessaire rétablissement de la visibilité narrative du soi du chercheur

Les ressentis et expériences du chercheur font partie des données et doivent apparaître dans le texte, y compris les doutes et les changements d'opinion (en tant que membre). L'auteur pointe tout de même le risque de se laisser embarquer dans « l'auto-absorption ». Nous nous attacherons tout particulièrement à ne pas y céder, grâce, notamment à la clef suivante.

.2.2.3.4 Quatrième composante clef : le maintien du dialogue avec des informateurs au-delà du soi

Afin d'éviter de tomber dans l'auto-absorption, l'expérience propre du chercheur doit constituer la base des données, certes, mais elle doit également se nourrir des échanges avec autrui. Nous avons ainsi relevé des verbatims d'autres membres du groupe permettant de rendre compte de ces échanges. En outre l'auto ethnographie ne représente qu'une partie des données collectées pour cette étude, qui comprend d'autres sources, extérieures au chercheur et permettent l'établissement d'un dialogue asynchrone. En effet les données issues des entretiens menés sur les autres terrains,

ainsi que les autres données collectées seront confrontées aux éléments auto ethnographiques. Nous nous attacherons à en analyser les divergences aussi bien que les similitudes.

.2.2.3.5 Cinquième composante clef : l'engagement envers l'analyse théorique

La raison d'être de l'auto ethnographie ne doit pas être perdue de vue. Les données empiriques doivent permettre d'accroître la compréhension que l'on a d'un phénomène social plus large. L'auto ethnographie analytique contribue au processus de compréhension théorique et se distingue en cela d'une œuvre purement littéraire dont la vocation est avant tout artistique.

.2.2.4 Questions éthiques liées à l'auto ethnographie

- Obligation de montrer ce que le chercheur a écrit aux personnes impliquées pour leur donner l'occasion de répondre ou de valider la manière avec laquelle ils sont représentés (Ellis et al., 2011)
- Il peut s'avérer nécessaire de masquer l'identité des personnes afin de ne pas risquer de leur causer de tort.

Ces deux questions éthiques seront traitées dans la section suivant immédiatement celle-ci, dans la mesure où le caractère clandestin de notre auto-ethnographie modifie la manière dont nous devons les aborder.

.2.3 Spécificité et précautions liées au caractère clandestin de l'observation

Notre auto-ethnographie, pour les raisons évoquées plus haut, devait se conduire dans une certaine clandestinité, ce qui nous a conduit à nous interroger sur le bien-fondé de cette clandestinité. Il s'agissait d'observer une équipe au travail, nos collègues, sans qu'ils en aient conscience, ce qui supposait une duperie. Un mensonge par omission, a minima. Si cette pratique pouvait poser questions, elle n'en était pas pour autant ni révolutionnaire, ni même récente en sciences sociales. L'exemple célèbre d'Irvin Goffman parvenant à se faire embaucher dans un asile psychiatrique (1961) pour en observer et conséquemment en dénoncer le fonctionnement vient immédiatement à l'esprit lorsque l'on évoque l'observation clandestine. Si Goffman n'était pas tout à fait intégré dans le personnel de l'hôpital et que le caractère absolument clandestin de son observation puisse être contesté, on s'accordera à dire que l'objet de ses recherches n'avait pas été explicitement exposé

aux autres membres de l'institution. Le caractère clandestin de sa collecte de données sur l'une des îles Shetland entre 1949 et 1951, dans le cadre de sa thèse, ne fait quant à lui, aucun doute, puisqu'il s'y était fait passer pour un étudiant s'intéressant à l'économie agricole (Nizet & Rigaux, 2014).

L'observation clandestine n'est pas nécessairement une observation participante et l'observation participante peut tout à fait se faire de manière ouverte au vu et su de tous les acteurs. 'Covert participant observation' que nous traduisons ici par observation participante clandestine, ou par souci de commodité par observation clandestine décrit notre travail ethnographique au sein de l'ICO, dont nous étions salarié, et qui a été conduit à l'insu de tous les autres membres de l'école. Nous étions tout à la fois engagé dans l'action aux côtés des autres acteurs et observateurs. Le caractère clandestin de notre observation nous a donc permis de profiter des trois avantages inhérent à l'observation clandestine mis en avant par Thomas J. Roulet *et al.*, l'accès à un terrain qui serait autrement resté inaccessible, la collecte de données que les participants auraient peut-être cherché à dissimuler ou à modifier s'ils avaient su qu'ils étaient observés par un chercheur et l'expérience vécue par le chercheur lui-même, au même titre que les autres participants (2017). Ce dernier point tient d'ailleurs davantage à la nature auto ethnographique de la méthode qu'à son aspect clandestin.

.2.3.1 Questions éthiques liées à l'observation clandestine

C'est donc ce secret gardé autour de notre autre rôle, celui de chercheur, qui pose des questions éthiques, puisqu'il contrevient à la règle largement admise, qui veut que les participants aient consenti à être intégrés dans une étude. Cela suppose un clivage manichéen entre des observations dont les participants auraient une compréhension parfaitement claire et exhaustive des objectifs et des méthodes de l'étude, d'un côté et des études menées dans une opacité totale ne laissant pas le moindre indice aux participants de l'autre. A cette dichotomie qui ne prend pas en compte les différents degrés de duperie que l'on rencontre dans les observations, on peut opposer un continuum du consentement allant de l'observation connue de tous à l'observation clandestine (Roulet et al., 2016), (Roulet et al., 2017), plus à même de rendre compte des observations des réalités sur le terrain. On se rend ainsi compte que les observations parfaitement ouvertes sont, de fait plus rares qu'on ne pourrait le penser, ne serait-ce que parce que certains éléments de l'étude, bien qu'exposés ont pu être mal interprétés par les participants. D'autres ont pu être omis, intentionnellement ou non et une partie des individus observés ont pu être oubliés lors de la diffusion de l'information.

Les auteurs proposent un guide d'éthique située que nous avons reproduit ici (voir *Figure 16*) :

Figure (16) Guide d'éthique située pour l'observateur participant clandestin (Roulet et al., 2016, traduit par nos soins)

| Phases | Défis éthiques | Questions éthiques spécifiques | Illustrations de réflexivité éthique |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrée sur le terrain | Mentir et tromper : "Qui suis-je ?" | Ai-je dû changer mon identité ? La déguiser ? Ai-je menti pour accéder au terrain ? Jusqu'à quel point ai-je besoin de mentir ? Si un "portier" connaît mes objectifs, comment me présente-t-il aux autres participants ? | Matthew Lauder (2003: 191) " a feint une conversion à la vision du monde du groupe et a prétendu adhérer de tout cœur à la vause des nationalistes blancs et a altérer l'emphase sur le projet. Le but de la recherche n'était pas dissimulé, mais le chercheur a déguisé ses convictions. Le chercheur a mis en avant la nécessité de la tromperie pour pouvoir observer leurs comortements contreversés. |
| Pendant l'observation participant clandestine | Rester neutre : "Que puis-je faire ?" | Ai-je dû commettre des actes répréhensibles pour assurer ma participation ? Mon comportement contrivue-t-il à changer le cours des choses dans le terrain observé ? Suis-je intéressé personnellement par les conséquences de mes actions sur le terrain ? Est-ce que je mets les participants dans une situation différente de celle qu'ils auraient connue si je n'avais pas été là ? | Alice Goffman (2015) a poursuivi un suspect de meurtre pour se venger et à envisagé la vente de grogues et d'autres activités criminelles comme faisant partie de son observation participante. Après coup, en se repenchant sur ces actions, elle reconnaît, pour les plus critiques d'entre elles, s'être laissée éloigner de son ethos originel de chercheuse. |
| Départ du terrain | Témoigner : "Qu'ai-je le droit de relater ?" | Quelles seront les conséquences de mes recherches pour les participants ? Cela risque-t-il de leur faire du mal q'une quelconque manière ? Vais-je affecter les relations existantes entre les participants ? Comment préserver l'anonymat des participants ? | Les observateurs d'Ethan Bernstein (2012) révélèrent leur identité à la fin de l'observation, débrièfèrent l'étude et adminstèrent des entretiens et des questionnaires. Les résultats tels qu'ils ont été rapportés à la compagnie pouvaient avoir des conséquences sur la manière dont les employés étaient supervisés et la façon dont leurs feedbacks étaient intégrés dans les processus de production. |

Ce guide présente pour chaque phase les questions que le chercheur devrait se poser. S'il ne prétend nullement à l'exhaustivité, il permet de jeter un regard moins subjectif sur les aspects éthiques de l'observation participante clandestine. Il adresse les principales préoccupations exprimées par les associations professionnelles, généralement très réticentes vis-à-vis de l'observation participante clandestine, et répond en particulier à celles de « *The Association of Social Anthropologists* » qui insiste sur une remise en question permanente de l'éthique (Association of Social Anthropologists, 2022). Le guide d'éthique situé répartit ces questions selon les trois phases principales de l'étude, entrée sur le terrain, observation proprement dite et départ, logiquement, puisqu'elles diffèrent d'une phase à l'autre. Nous en avons repris le principe et nous sommes posé les questions qu'il propose pour évaluer l'éthique de notre démarche dans le cadre de notre propre étude (Figure 16')

| Phases | Défis éthiques | Questions éthiques spécifiques | Réflexivité éthique appliquée à notre observation participante clandestine |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrée sur le terrain | Mentir et tromper : "Qui suis-je ?" | Ai-je dû changer mon identité ? La déguiser ? Ai-je menti pour accéder au terrain ? Jusqu'à quel point ai-je besoin de mentir ? Si un "porteur" connaît mes objectifs, comment me présente-t-il aux autres participants ? | Mon identité n'était ni changée, ni déguisée. Mon accès au terrain n'a nécessité aucun mensonge. J'étais identifié comme poursuivant des travaux de recherche sur le télétravail, mais le fait que l'ICO était devenu un nouveau terrain d'observation pour moi à compter du 16 mars 2020 est resté secret, au risque de modifier drastiquement les comportements des acteurs, voire d'empêcher que l'étude ne se fasse. |
| Pendant l'observation participant clandestine | Rester neutre : "Que puis-je faire ?" | Ai-je dû commettre des actes répréhensibles pour assurer ma participation ? Mon comportement contrivait-il à changer le cours des choses dans le terrain observé ? Suis-je intéressé personnellement par les conséquences de mes actions sur le terrain ? Est-ce que je mets les participants dans une situation différente de celle qu'ils auraient connue si je n'avais pas été là ? | Je n'ai commis aucun acte répréhensible. Mon comportement de chercheur n'a pas influencé mes décisions et mon comportement de manager. La situation des participants n'a nullement été affectée par ma présence en tant que chercheur. |
| Départ du terrain | Témoigner : "Qu'ai-je le droit de relater ?" | Quelles seront les conséquences de mes recherches pour les participants ? Cela risque-t-il de leur faire du mal d'une quelconque manière ? Vais-je affecter les relations existantes entre les participants ? Comment préserver l'anonymat des participants ? | Mes recherches ne devraient avoir aucune conséquence pour les participants et ne peuvent leur causer de tort en aucune manière. Les noms, genres et fonctions des participants seront modifiés lorsque je citerai leurs verbatims. Les verbatims qui ne laisseraient pas de doutes quant à la personne qui les a prononcés ne seront pas utilisés de cette manière. Enfin, mon observation repose surtout sur un carnet autoethnographique qui rend compte de mon propre comportement et des mes ressentis à l'époque. |

Figure (16') Guide d'éthique située et réponses pour notre étude à l'ICO

.2.4 Forme choisie pour le recueil des données auto-ethnographiques : le journal de bord quotidien

.2.4.1 Les raisons du choix du journal de bord quotidien

L'outil naturel de l'auto ethnographie est très certainement le carnet ou le journal de bord. Il est également celui de l'observation participante clandestine (Roulet et al., 2017). Il permet au chercheur de consigner ses notes rapidement et régulièrement, de manière asynchrone mais rapprochée de l'événement vécu et observé, afin de ne pas risquer d'en oublier les détails. A la différence d'autres moyens tels que les enregistrements audio ou vidéo, sa discrétion permet de ne pas risquer d'altérer les comportements sur le moment présent, y compris ceux du chercheur lui-même. Nous avons retenu naturellement le carnet de bord comme l'outil approprié à notre situation et à notre étude. Nous avons opté pour une version numérique du carnet de bord, car l'essentiel de notre activité professionnelle s'est exercé devant un ordinateur, pendant la période du confinement, un fichier sur traitement de texte était, par conséquent, plus pratique qu'un carnet dans la poche. Nous pouvions le laisser ouvert sur notre « bureau », sans risque que quiconque s'en rende compte, à moins de le « partager » par erreur lors qu'une réunion en visioconférence. Celles-ci ayant été très rares au début

de notre expérience du télétravail intégral, le risque était faible et nous avons bien pris garde qu'il ne se produise pas.

.2.4.2 La nature des données consignées dans le carnet de bord, pendant l'auto ethnographie

Comme nous ne savions pas à l'avance quel type de données pourrait s'avérer intéressant, nous avons défini quelques catégories pour lesquelles nous ferions une entrée quotidienne. Il s'agissait de spécifier :

- Si nous avons fait cette journée en télétravail ou en présentiel. Nous ne savions pas combien de temps durerait le confinement au départ et nous pensions que nous serions peut-être amenés à retourner sur site plus tôt, ou au moins partiellement. Cette différenciation s'est avérée pertinente à l'usage, puisque nous avons poursuivi l'utilisation du carnet bien au-delà de l'obligation du télétravail intégral. Nous avons en effet continué à y prendre des notes, à propos de l'ICO, jusqu'à notre départ de cet institut, le 24 juillet, or nous avons basculé sur un rythme de télétravail pendulaire de deux journées par semaine à partir du 14 mai. Il s'agissait donc au début de compter les journées de télétravail, puis de pouvoir distinguer, peut-être, entre ce qu'il se passait au bureau et les événements, comportements et activités en distanciel.
- Les éléments indicateurs de la charge de travail, du chercheur, mais aussi, lorsque des indices permettaient leur évaluation, celle des collaborateurs de l'équipe. Ces éléments devaient permettre notamment de mesurer si le travail à la maison prenait plus ou moins de temps qu'à la maison. L'activité, passée la première partie forcément chaotique de mise en place, n'avait pas fondamentalement changé, contrairement au lieu d'exercice et, conséquemment, aux canaux de communication. Ainsi le temps nécessaire à l'accomplissement des tâches, seul et en télétravail, pouvait apporter un premier éclairage sur l'autonomie de l'acteur et sur l'évolution de ses compétences.
- Nous avons ainsi noté nos horaires de travail, en consignant systématiquement les heures de début et de fin de journée, ainsi que les interruptions. Là encore, il s'agissait de données objectives concourant à l'évaluation de l'activité et à l'analyse du degré d'autonomie et tout particulièrement de l'auto-discipline.
- Nous avons également relevé le nombre de mails et d'appels traités. Ces informations, comme les précédentes offraient l'intérêt de l'objectivité quant à la quantité de travail et

participaient à minimiser le risque d'une trop grande subjectivité du chercheur engagé dans sa démarche d'auto-ethnographie.

- La nature des échanges. Ces données nous renseignent d'une manière plus qualitative, non plus sur la charge de travail, mais sur la manière dont celui-ci s'effectuait. Nous avons ainsi écrit les noms des contacts avec lesquels nous avons échangé pendant la journée, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation, ainsi que l'outil de communication utilisé et la nature de l'interaction. Ces données permettaient d'éclairer les apprentissages concernant les compétences en communication et en management.
- Nous y avons parfois adjoint des copiés-collés de mails ou des retranscriptions de conversations téléphonique afin de ne pas les oublier lorsqu'elles semblaient recéler un intérêt pour notre étude.
- Enfin, les notes du chercheur ont été conservées, regroupant tout à la fois les verbatims des collaborateurs, nos remarques et nos observations personnelles. Avec ces notes, nous sommes dans le cœur de l'auto-ethnographie, la partie la plus subjective certes, mais aussi celle donnant à voir la perception de l'*insider*.

Figure (17) : première entrée du journal de bord quotidien (16/03/2020)

« 16 mars 2020

1er jour de télétravail pour moi, pour garder mes enfants, du fait de la fermeture des écoles. Le centre de formation est encore ouvert, je suis donc le seul en télétravail, mais les collaborateurs venus sont renvoyés chez eux par la Directrice à 9h30.

Etat d'esprit : Sentiment vague de culpabilité, vite rassuré quand j'apprends que la Directrice a renvoyé les autres collaborateurs chez eux.

Je m'efforce de mettre mes collaboratrices en copie des mails que j'envoie, quand le sujet entre dans leur champ d'intervention, mais j'ai tendance à oublier. Lorsque je m'en rends compte, je leur transfère le message envoyé.

Je passe mes appels depuis la cuisine pour ne pas déranger et être dérangé par le reste de la famille.

7h50 : allumage du téléphone pro et de l'ordinateur. Je m'installe au bout de la table de la salle à manger.

8h05 : je téléphone à ma directrice pour lui faire des suggestions et, accessoirement, lui montrer que je suis au travail. Pendant l'échange mes filles se sont levées et je leur ai fait un câlin, en leur faisant signe de ne pas faire de bruit.

8h15 : petit-déjeuner en famille. Je regarde un mail arrivé sur mon mobile, ce qui me vaut une remarque de mon épouse.

8h45 : je téléphone en débarrassant la table avec mon épouse. J'enchaîne les coups de téléphone à la directrice des études pour que nous nous répartissions le travail, puis à mes collaboratrices pour établir les règles de fonctionnement, les encourager à communiquer par téléphone et par mail pour compenser la distance et m'assurer qu'elles vont bien.

9h30 : nous sommes installés, sur la table de la salle à manger, mon épouse monte prendre une douche, je commence à rédiger ce journal.

9h55 : elle est de retour, s'assoit une minute, puis se relève pour faire du thé.

9h58 : je me remets au travail

Je choisis de commencer par communiquer avec les enseignants et de faire les tâches de fond après, pour leur montrer que je suis là...

10h00 : les enfants descendent et demandent à sortir dans le jardin, mais il pleut. Elles demandent à regarder la télé, à la place. Mon épouse leur met un film.

10h05 : appel de mon directeur de thèse, 15 minutes de conversation sur la thèse.

10h25 : je me remets au travail

10h40 : je téléphone à nouveau à ma directrice pour lui poser une question pro

12h : arrêt pour le déjeuner, reprise une bonne heure plus tard.

15h15 : pause pour faire un gâteau d'anniversaire avec les enfants

15h38 : reprise

17h : fin de journée. Nombre de mails reçus : 57 ; nombre de mails envoyés : 46 ; nombre de coups de téléphone : 10. Une partie importante de mon travail a été d'organiser l'activité et de mettre en œuvre les outils permettant la poursuite de l'activité et, en particulier la continuité pédagogique. »

L'entrée du 16 mars est plus détaillée que d'autres ne le seront plus tard, notamment sur les éléments de la vie quotidienne et familiale. La forme a un peu varié par la suite, à mesure que nous

prenions l'habitude de l'exercice, celui du télétravail, mais aussi celui du journal de bord. Les jours où rien de particulier ne se produisait, nous notions quand même les éléments factuels, qui par accumulation, au fil des jours, pouvaient tout de même acquérir une signification. Nous craignions, si nous ne rédigeons des notes que lorsqu'un événement nous semblait significatif, de passer à côté d'éléments dont seule une analyse a posteriori révélerait l'intérêt. Ainsi dans l'entrée du 29 avril (*voir figure 18*), par exemple, plutôt indigente en termes de commentaires, nous trouvons tout de même la confirmation d'un rythme de travail, d'un usage des outils et des éléments suggérant des pratiques de la directrice sur lesquelles l'acteur-chercheur portait un regard critique. Le simple fait de préciser le nombre de mails et les fourchettes horaires de leur envoi, bien que factuel en apparence, l'est sans doute moins si l'on prend en compte leur récurrence et le fait que l'auteure en est toujours la même.

Figure (18) : 29e entrée du journal de bord quotidien (30/04/2020)

« Jeudi 30 avril 2020

29e jour de télétravail

08h05 : j'allume mon ordinateur et réponds à un mail, Martine m'en a envoyé 9 entre 05h15 et 06h31 ! Rien de très important, ni de très urgent.

09h25 : retour après petit-déj.

11h40 : pause pour préparer le repas

12h15 : je traite quelques mails

12h30 : pause repas.

14h30 : reprise du travail

18h37 : fin de journée

Emails reçus : 55

Emails envoyés : 37

Appels émis : 4 (Martine 2 fois + Anne-Marie et Josette) »

.3 Observation participante à l'Efrei et entretiens semi-directifs à l'Efrei et l'IAE, lors de la troisième période, à partir du 17 août 2020

.3.1 Observation participante : Efrei , à partir du 17 août 2020

J'ai intégré un nouvel établissement le 17 août 2020, l'école Efrei, déjà présentée plus haut. Comme nombre d'organisations, cet établissement vivait encore au rythme de l'après confinement. Les salariés revenaient précisément ce jour-là après 5 mois de télétravail total. En effet, par mesure de prudence la direction n'avait pas fait revenir les collaborateurs plus tôt et avait prolongé le télétravail jusqu'aux congés estivaux. Des modalités de télétravail pendulaires avaient été mises en place immédiatement, sans attendre la signature imminente de l'accord d'entreprise sur le sujet. Le moment était donc particulièrement bien choisi pour observer la mise en place de modalités normales de télétravail, sur un rythme régulier de deux journées par semaine. De plus, il était encore temps de recueillir les témoignages a posteriori certes, mais encore très récents, des employés ayant traversé une longue période de télétravail.

En somme, l'entreprise se trouvait face à un événement inédit. Convaincu par la démarche ethnographique, j'ai identifié immédiatement qu'il s'agissait là d'un événement, ou plutôt d'un double événement, dont l'étrangeté ne faisait aucun doute :

- Le retour d'équipes après 5 mois de déspatialisation totale.
- La mise en place de modalités de télétravail pendulaire régulier.

J'ai saisi là également l'opportunité de faire de ce nouveau lieu de travail un terrain d'observation, d'autant qu'il apportait une cohérence à l'ensemble. Il s'agissait d'un établissement d'enseignement supérieur, dans lequel je travaillais et participais à la mise en place du télétravail, comme dans les deux précédents.

.3.2 Les conditions de l'observation à l'Efrei lors de la troisième période

.3.2.1 *Statut du chercheur à l'Efrei : une clandestinité relative*

J'avais délibérément mis en avant le fait que je réalisais une thèse sur le télétravail lors de mon recrutement, ce qui ne posait visiblement aucune difficulté à mes interlocuteurs. Pour autant, je n'ai pas cherché à négocier un accès officiel au terrain dès le début de mon intégration. Je n'avais pas été recruté en tant que chercheur, mais pour remplir d'autres fonctions (*voir Annexe A*), aussi il me fallait démontrer ma compétence sur ce poste d'abord, avant de pouvoir espérer retenir l'attention de la direction sur un autre sujet, mon étude. Je ne cachais pas mon intérêt pour la période et la mise en place du télétravail à Efrei, faisant volontiers le lien avec mes recherches devant mes nouveaux collègues, lorsque la conversation s'y prêtait, précisant que telle ou telle situation était riche d'enseignements pour ma thèse. Lors d'une session de formation des nouveaux managers, dont

j'étais, quand l'intervenante a abordé les bonnes pratiques à observer à l'égard du télétravail, j'ai spécifié très explicitement que j'étudiais justement cette forme de déspatialisation dans le cadre d'une thèse et qu'en conséquence, je n'interviendrais pas lors de l'échange, me contentant de prendre des notes sur ce que les uns et les autres pourraient dire, à moins que quelqu'un ne s'y oppose. En résumé, mes collègues et collaborateurs proches étaient informés de la nature de mes recherches, une partie d'entre eux savaient aussi que j'étais susceptible d'utiliser ce que je pouvais observer à Efrei dans le cadre de mes travaux, tandis que d'autres employés n'en étaient pas informés. J'ai donc poursuivi la démarche auto ethnographique, qui sans être tout à fait aussi clandestine qu'à l'ICO, n'en était pas pour autant aussi transparente qu'à l'IAE. Les choses ont changé à la fin de ma période d'essai, huit mois après mon arrivée. Connaissant mieux mes interlocuteurs et sachant qu'un accord sur le télétravail était en phase finale de signature, je savais la thématique d'actualité, d'autant que le télétravail était toujours pratiqué, bien que l'accord d'entreprise ne soit pas encore entré en fonction. J'ai donc adressé une proposition formelle de procéder à une étude à Efrei (*voir annexe C*), qui a été acceptée le 18 mai. Je m'étais engagé à faire une restitution à la direction sur ce que j'aurai appris, en respectant la confidentialité due aux répondants (*voir annexe D*).

Deux méthodologies ethnographiques complémentaires ont pu ainsi être déployées sur ce terrain. Une auto-ethnographie pas tout à fait clandestine sous la forme d'un journal de bord, semblable à celui que nous avons employé à l'ICO et une série d'entretiens semi-directifs, comme nous l'avions fait à l'IAE.

.3.2.2 Questions éthiques relatives à l'auto ethnographie

Si la clandestinité de l'étude auto ethnographique n'était pas aussi absolue qu'elle ne l'était à l'ICO, il n'en reste pas moins nécessaire d'envisager les questions éthiques qu'elle soulève, qui sont d'ailleurs du même ordre. Aussi nous nous appuierons sur le même guide d'étude situé (Roulet et al., 2017) (*voir figure 16''*).

Figure (16'') Guide d'éthique située et réponses pour notre étude à Efrei

| | | | |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrée sur le terrain | Mentir et tromper : "Qui suis-je ?" | Ai-je dû changer mon identité ? La déguiser ? Ai-je menti pour accéder au terrain ? Jusqu'à quel point ai-je besoin de mentir ? Si un "portier" connaît mes objectifs, comment me présente-t-il aux autres participants ? | Mon identité n'était ni changée, ni déguisée. Mon accès au terrain n'a nécessité aucun mensonge. J'étais identifié comme poursuivant des travaux de recherche sur le télétravail, par une partie des collègues seulement. Le fait que l'Efrei était devenu un nouveau terrain d'observation pour moi à compter du 17 août 2020 en'a pas été rendu publique de manière explicite jusqu'au démarrage des entretiens, en juin 2021. Même alors seuls les personnes qui allaient être interviewées ont été informées par la DRH. Le chercheur a, en revanche signifié spontanément qu'il menait des recherches sur ce sujet et qu'il était susceptible d'utiliser des données récoltées à l'Efrei. Cette révélation était moins susceptible d'altérer les comportements qu'à |
| Pendant l'observation participant clandestine | Rester neutre : "Que puis-je faire ?" | Ai-je dû commettre des actes répréhensibles pour assurer ma participation ? Mon comportement contrivait-il à changer le cours des choses dans le terrain observé ? Suis-je intéressé personnellement par les conséquences de mes actions sur le terrain ? Est-ce que je mets les participants dans une situation différente de celle qu'ils auraient connue si je n'avais pas été là ? | Je n'ai commis aucun acte répréhensible. Mon comportement de chercheur n'a pas influencé mes décisions et mon comportement de manager, hormis, peut-être de manière positive, lorsque des retours faits par des managers sur leurs pratiques me semblaient pertinents et que je m'en inspirais pour manager ma propre équipe. La situation des participants n'a nullement été affectée par ma présence en tant que chercheur. |
| Départ du terrain | Témoigner : "Qu'ai-je le droit de relater ?" | Quelles seront les conséquences de mes recherches pour les participants ? Cela risque-t-il de leur faire du mal q'une quelconque manière ? Vais-je affecter les relations existantes entre les participants ? Comment préserver l'anonymat des participants ? | Mes recherches ne devraient avoir aucune conséquence pour les participants et ne peuvent leur causer de tort en aucune manière. Les noms, genres et fonctions des participants seront modifiés lorsque je citerai leurs verbatims. Les verbatims qui ne laisseraient pas de doutes quant à la personne qui les a prononcés ne seront pas utilisés de cette manière. Enfin, mon observation repose surtout sur un carnet autoethnographique qui rend compte de mon propre comportement et des mes ressentis à l'époque. |

.3.2.3 Questions éthiques liées aux entretiens semi-directifs.

Comme cela avait été fait pour les entretiens à l'IAE, les répondants ont été avertis par la Direction des Ressources Humaines qu'ils allaient être sollicités pour une étude portant sur le télétravail. Les managers ont donné leur accord pour que leur service soit inclus dans l'étude. Ils ont également eu l'opportunité de refuser d'être interrogé à titre personnel, tout comme chacun de leurs collaborateurs.

Nous avons explicitement exposé au début de chaque entretien que les données seraient utilisées dans le cadre d'une thèse et qu'un rapport serait proposé à la direction générale et aux ressources humaines. L'anonymat leur a été garanti, de manière à ne pas risquer de les mettre en délicatesse, tout en limitant les risques d'autocensure.

.3.2.4 Forme choisie pour l'auto ethnographie à l'Efrei lors de la troisième période : le journal de bord quotidien (17 août 2020 au 12 janvier 2022) :

En arrivant à Efrei, nous avons saisi immédiatement l'intérêt d'observer la mise en place du télétravail, comme nous l'avons écrit plus haut, ainsi nous avons naturellement poursuivi la rédaction du journal de bord interrompu, avant les vacances d'été, lorsque nous avons quitté l'ICO. La même structure quotidienne a été employée, avec les mêmes items :

- Si nous avons fait cette journée en télétravail ou en présentiel.
- Les éléments indicateurs de la charge de travail, du chercheur, mais aussi, lorsque des indices permettaient leur évaluation, celle des collaborateurs de l'équipe.
- La nature des échanges.
- Les notes du chercheur, enfin regroupant tout à la fois les verbatims des collaborateurs, nos remarques et nos observations personnelles.

Nous ne nous attarderons pas à nouveau sur ces éléments qui ont été détaillés plus haut, dans le cadre de la présentation du journal de bord utilisé à l'ICO. Il n'y a aucune différence méthodologique entre les deux.

.3.2.5 Les entretiens semi-directifs (juin-juillet 2021) Efrei

Nous avons pu interroger 16 collaborateurs d'Efrei. 15 entretiens ont été conduits sur la période de juin et juillet 2021, en distanciel et enregistrés, comme lors de la 2e période à l'IAE. 1 entretien plus tardif, conséquence d'un échange informel avec un collègue du laboratoire de recherche d'Efrei proposant une vision originale du télétravail, plus d'un an après. Ses perspectives seront à rapprocher de celles proposées par les enseignants-chercheurs de l'IAE et à considérer en contrepoint de celles des autres collaborateurs davantage inscrits dans la ligne hiérarchique classique. Les éléments démographiques de ces entretiens ont été recensés selon les mêmes critères que pour les campagnes d'entretiens précédentes (*Voir figure 19*).

.3.2.5.1 Niveau hiérarchique des répondants

À l'Efrei, parmi les personnes que nous avons interrogées, se trouvaient douze employés et quatre cadres, dont trois exerçaient les fonctions de chefs de service. Deux de ces derniers étaient les responsables hiérarchiques des autres interviewés, à l'exception du service des ressources humaines

dont nous n'avons pas pu interroger la directrice et du service de la recherche, dont le seul représentant ici en était justement le directeur.

.3.2.5.2 Service de rattachement

Les interviewés de la campagne de l'été 2021 appartenaient à trois services distincts, les ressources humaines, la scolarité et celui de la promotion & des admissions, répartis très équitablement. 5 employés des ressources humaines, et quatre dans chacun des deux autres services. Tous appartenaient donc au support logistique.

.3.2.5.3 La répartition par genre : sur-représentation des hommes parmi les cadres

Quatre hommes et douze femmes composent ce groupe, nous retrouvons donc la sur-représentation féminine que nous avons déjà observée dans les autres campagnes d'entretiens. Ici, contrairement à la répartition à l'IAE, les hommes comptent pour trois cadres sur les quatre, dont les deux chefs de service concernés par l'étude (Promotions & Admissions et Scolarité).

.3.2.5.4 Ancienneté moindre, à l'Efrei

L'ancienneté moyenne de ce groupe est faible. Quatorze des répondants avaient cinq ans ou moins d'ancienneté, dont dix étaient dans l'entreprise depuis trois ans ou moins. Enfin parmi ces derniers quatre avaient été embauchés moins de deux années avant l'entretien. Cette faible ancienneté pourrait naturellement avoir une incidence sur le degré d'autonomie de ces collaborateurs. A noter que les deux employés plus anciens ont, au contraire, une très grande ancienneté dans l'entreprise, respectivement vingt-neuf et trente-deux ans, qu'il convient de temporiser car tous deux sont issus d'une autre école ayant fusionné avec Efrei dix ans plus tôt.

.3.2.5.5 Niveau d'études des répondants

Le niveau d'études de ces interviewés est, là également, très élevé. Onze d'entre eux ont en effet un diplôme de niveau Master 2, au minimum. Parmi les cinq restants, deux ont soit une licence soit une maîtrise, une a le baccalauréat. Les deux dernières ne nous ont pas indiqué leur niveau d'études et il ne nous a pas été possible d'obtenir cette information par un autre moyen. Nous pouvons tout de même déduire que si le niveau d'études est prescripteur d'un degré d'avancement dans le processus d'autonomisation, nous pouvons nous attendre à ce qu'il concerne très majoritairement les membres de ce groupe.

Figure (19) Tableau chronologique des spécificités des entretiens de la 3e période à Efrei

| 3e période : après le 2nd confinement | | | | | | |
|---------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|-----------------|-----------|------------|--------|
| Pseudo | Service | Ancienneté au moment de l'entretien | Niveau d'études | statut | Date | Durée |
| Maxine | Ressources humaines | 2 ans | M2 | Non cadre | 28/06/2021 | 43'59" |
| Jenifer | Scolarité | 29 ans | ? | Non cadre | 23/06/2021 | 44'36" |
| Mathilde | Ressources humaines | 4 ans | M2 | Non cadre | 01/07/2021 | 24'43" |
| Fatia | Promotion & Admissions | 5 ans | M2 | Non cadre | 21/07/2021 | 30'36" |
| Josette | Ressources humaines | 2 ans et 1/2 | M2 | Cadre | 01/07/2021 | 56'03" |
| Anne-Sophie | Ressources humaines | 3 ans | M2 | Non cadre | 02/07/2021 | 32'11" |
| Cécile | Ressources humaines | 4 ans | M2 | Non cadre | 30/06/2021 | 52'09" |
| Marc | Scolarité | 4 ans | M2 | Cadre | 23/06/2021 | 54'32" |
| Claire | Promotion & Admissions | 2 ans et 1/2 | M1 | Non cadre | 22/07/2021 | 34'14" |
| Fabrice | Promotion & Admissions | 32 ans | L3 | Non cadre | 21/07/2021 | 55'22" |
| Mélanie | Scolarité | 1 an | Bac | Non cadre | 24/06/2021 | 33'04" |
| Roland | Promotion & Admissions | 1 an et 1/2 | M2 | Cadre | 20/07/2021 | 35'28" |
| Romane | Scolarité | 3 ans | ? | Non cadre | 24/06/2021 | 44'08" |
| Sélène | Promotion & Admissions | 1 an et 1/2 | M2 | Non cadre | 22/07/2021 | 18'27" |
| Rania | Scolarité | 3 ans | M2 | Non cadre | 16/07/2021 | 42'51" |
| Raymond | Recherche | 1 an | Doctorat | Cadre | 04/10/2022 | 47'34" |

.3.2.6 Les derniers entretiens semi-directifs à l'IAE (mai à juillet 2021)

Nous avons pu conduire une dernière série de trois entretiens auprès du personnel de l'IAE. que nous avons déjà interrogées deux années auparavant, avant la mise en place du télétravail et bien avant le confinement (*voir figure 20*). Croiser leurs verbatims avant et après le télétravail dans les conditions aussi extrêmes qu'exceptionnelles du confinement, semblait intéressant pour notre étude. C'était là l'occasion d'observer le résultat des apprentissages effectués sur une période longitudinale recouvrant plusieurs périodes.

.3.2.7 Les données démographiques des entretiens post confinement à l'IAE :

.3.2.7.1 Niveau hiérarchique des répondants

Deux cadres et une subordonnée, travaillant dans le service de l'une des deux responsables, d'ailleurs.

.3.2.7.2 Service de rattachement

Les interviewés de cette campagne de l'été 2021 appartenaient à deux services distincts, les ressources humaines et la recherche.

.3.2.7.3 La répartition par genre

Il s'agit d'un trio entièrement féminin.

.3.2.7.4 Ancienneté hétérogène du dernier groupe interrogé à l'IAE

L'ancienneté est également hétérogène, puisqu'elle va de quatre ans, pour la plus récemment arrivée, pour dépasser les vingt ans, pour la plus ancienne. La collaboratrice à l'ancienneté intermédiaire travaille à l'IAE depuis sept ans et demi. Si l'on croise l'ancienneté et le niveau hiérarchique, on peut raisonnablement penser qu'il s'agit d'un groupe dont le degré d'autonomie est élevé.

.3.2.7.5 Niveau d'études des répondants

Le niveau d'études dans ce dernier groupe est hétérogène. Il va du BEP au M2. La personne détenant le diplôme le moins élevé ayant par ailleurs une ancienneté très élevée et un poste de cadre, il ne nous semble pas qu'il faille en déduire des niveaux d'autonomie ou de compétences moindres.

| 3e période : après le 2nd confinement | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|-----------------|-----------|------------|--------|
| Pseudo | Service | Ancienneté au moment de l'entretien | Niveau d'études | statut | Date | Durée |
| Aurélie | Ressources humaines | 7 ans et 1/2 | M2 | Non cadre | 07/05/2021 | 43'47" |
| Véronique | Ressources humaines | 4 ans | NC | Cadre | 01/06/2021 | 43'06" |
| Céline | Recherche | + de 20 ans | BEP | Cadre | 09/07/2021 | 37'16" |

Figure (20) Tableau chronologique des spécificités des entretiens de la 3e période à IAE

Conclusion du chapitre 6

Le protocole de recherche comprend donc des méthodologies variées et complémentaires, entretiens semi-directifs, journaux de bord des participants et auto-ethnographie clandestine. Nous nous sommes appliqués à en border les risques de biais autant que possible, mais ces précautions légitimes ne doivent pas occulter la richesse des données ainsi collectées. La présentation de ces résultats sera effectuée dans la section suivante.

Conclusion de la deuxième partie

Entre notre design initial et les circonstances singulières intervenues pendant notre étude, les méthodologies que nous avons utilisées ont pu être considérablement enrichies. Aux 39 entretiens semi-directifs, dont le principe était déjà prévu au début de notre étude, sont venus s'ajouter 9 journaux de bord tenus par des participants et un journal auto ethnographique comptant 189 pages et s'étendant sur presque deux années. Les deux premières sources de données, entretiens et journaux des participants nous renseignent sur les perceptions et les situations vécues par ces acteurs avant, pendant et après la mise en place d'une déspatialisation. La troisième méthode, l'auto ethnographie plus ou moins clandestine, nous donne accès à la perspective de *l'insider* et ce dans deux de nos trois terrains. Nous avons donc été en mesure de déployer une étude longitudinale au travers d'une méthodologie complète qui, une fois les précautions éthiques prises et les risques de biais de subjectivité contrôlés, nous a permis de recueillir des données riches et sans doute uniques. Les résultats qui en ont ensuite été extraits permettront d'éclairer nos questions relatives à l'apprentissage du télétravail et au processus d'autonomisation, à la place de la distance dyadique et à celle de l'organisation dans ces processus. Ils reflètent les visions que les acteurs, qu'ils soient managers, managés et/ou chercheur, portent sur eux-mêmes, sur le télétravail, leur compétence et leur autonomie.

Troisième partie : Présentation des résultats des résultats et discussion

Introduction de la troisième partie

Le chapitre précédent nous a permis d'exposer la manière dont les données ont été récoltées pour cette étude. Nos résultats ont été extraits de ces données par un processus de traitement de ce matériau et une analyse abductive par lesquels nous avons cherché à nous prémunir contre le risque de circularité inhérent à notre démarche compréhensive. Nous commencerons par exposer la méthode de traitement des données et d'analyse que nous avons employée. Nous présenterons ensuite nos résultats en les organisant selon les lignes définies par nos questions de recherche : comment apprend-on à télétravailler ? Et, comment les espaces de liberté dégagés par les interstices, les événements, inhérents au télétravail interviennent-ils dans le processus d'autonomisation ? Le second chapitre composant cette partie sera consacré à la discussion.

Chapitre 7 : Etude empirique

Plan du chapitre

Introduction du chapitre 7

.1 Un traitement du matériau par codage multithématique

.1.1 Les raisons du choix du codage multithématique

.1.2 Déclinaison du codage multithématique pour notre étude

.2 Présentation des résultats : l'apprentissage du télétravail

.2.1 L'apprentissage du télétravail par l'individu

.2.2 L'apprentissage du télétravail par l'équipe et la dyade

.2.3 L'apprentissage du télétravail par l'organisation

.3 La déspatialisation : un espace de libertés au service de l'autonomie ? Les résultats issus des trois périodes observées

.3.1 Les phases du processus d'autonomisation selon les périodes observées

.3.2 Le télétravail et l'autonomie de l'individu

.3.3 Les effets du télétravail sur l'autonomie au sein de la dyade manager-managé

.3.4 Les effets de la déspatialisation sur l'autonomie au niveau organisationnel

Conclusion du chapitre 7

Introduction du chapitre 7

La présentation des résultats sera donc organisée en deux parties, correspondant à nos deux questions de recherche principales. Les différences entre les différentes périodes d'observation et leurs incidences pour notre étude ont été décrites plus haut. Elles ont trait, notamment, au contexte, à l'intensité et au rythme de télétravail ainsi qu'à son caractère volontaire ou subi. Nous rappellerons brièvement la ou les méthodes de collecte employées. Nous ferons, en amont, un détour pour décrire la méthode que nous avons employée pour traiter puis analyser nos données.

.1 Un traitement du matériau par codage multithématique

.1.1 Les raisons du choix du codage multithématique

Nous nous appuierons sur les préconisations d'Hervé Dumez pour traiter notre matériau en nous efforçant de nous prémunir contre le risque de circularité, particulièrement prégnant dans une démarche compréhensive telle que la nôtre (2016). Il s'agira de définir des séries issues des verbatims eux-mêmes, dans l'ordre chronologique.

.1.1.1 *Le risque de circularité trop important du codage uninominal*

Dans la théorisation ancrée, le codage émerge des entretiens, à l'exception de tout autre forme et les catégories ainsi dégagées deviennent concepts. Or, il nous semble qu'une unité de sens peut correspondre à plusieurs catégories. Ainsi l'unité de sens « avec mon manager, on travaille à la confiance » pourrait être rattachée à une catégorie « latitude décisionnelle », ou « relation manager-managé », ou bien encore « niveau de SEP ». Choisir de l'affecter plus à l'une de ces catégories qu'à une autre, parce qu'arbitraire nous ferait tomber en plein dans le risque de circularité que nous cherchons justement à éviter. De plus cela risquerait de nous faire passer à côté d'une partie des interprétations et de la compréhension fine de notre objet d'étude. Le codage théorique, aboutit également à un codage uninominal, avec le même risque de circularité. De plus il ne correspond pas au paradigme épistémologique constructiviste pragmatique que nous avons fait nôtre.

.1.1.2 Le codage multinominal incompatible avec la quantité de données recueillie

Le codage multinominal permet de contourner en partie la difficulté relevée plus haut. On recherche une montée en généralité minimale et des différences les plus faibles possibles, mais ayant une signification. L'auteur prend l'exemple de la classification des espèces dans laquelle on regroupe celles qui se ressemblent le plus dans des familles, à l'intérieur desquelles on les distingue par ce qui les différencie. Il s'agit précisément de faire porter le travail sur « des catégories qui n'opèrent pas une trop grande montée en généralité et sur des différences qui ne soient pas trop profondes ».

Nous effectuerons un travail sur les ressemblances et les différences, mais il nous semble que le trop grand nombre d'entretiens et d'éléments issus de l'observation clandestine rendrait l'utilisation stricte de ce type de codage hasardeux, voire impossible dans la pratique.

.1.1.3 Le codage multithématique : un traitement des données adapté à notre étude

Si le codage multinominal est intéressant, il ne nous semble pas correspondre seul à notre étude. Dans sa thèse, Magali Ayache a rencontré le même écueil ce qui l'a amenée à deviser une méthode de traitement du matériau appelé codage multithématique (Ayache & Dumez, 2011). Comme dans ses travaux, le matériau est ici trop volumineux pour pouvoir être traité par codage multinominal. En outre le type d'entretiens réalisés par Magali Ayache, semi-directifs et le séquençage en plusieurs phases sont similaires à notre étude. Dernier point, le sujet même de la thèse de Magali Ayache portait sur la relation entre les managers et leur supérieur hiérarchique une thématique proche de la nôtre. Les ressemblances sont ici suffisamment nombreuses, pour que l'on puisse s'intéresser à la démarche de codage multithématique retenue par l'auteure de la thèse.

.1.2 Déclinaison du codage multithématique pour notre étude

.1.2.1 Les trois principes mis en action dans le cadre d'un codage multithématique (Ayache & Dumez, 2011)

- Un nombre suffisant de thèmes pour quadriller le matériau sans structurer l'analyse trop tôt

Il s'agit de s'assurer que des aspects du matériau ne resteront pas de côté, faute de catégories de codage auxquelles les rattacher, en se gardant d'orienter l'analyse dès le codage.

- Une hétérogénéité des thèmes (origines diverses : méthodologiques formelles, théories, codage façon théorisation ancrée)

L'enjeu est ici de préserver la richesse du matériau et de favoriser l'abduction en mêlant, notamment, les thèmes issus du terrain et ceux émanant de la littérature.

- Rechercher le recoupement possible de thèmes entre eux

Les thèmes pourraient avoir été pensés comme distincts au départ et s'avérer regrouper des verbatims identiques ou proches. C'est ici que nous emprunterons au codage multinominal en regroupant par ressemblance la plus proche et différence la plus faible.

.1.2.2 Codage issu des théories

Figure 21, les catégories issues de la théorie

| Catégories | Théories | | |
|---------------------------------------------------|-------------------|-----|-------------------------------|
| | Distance dyadique | SEP | Structures organisationnelles |
| Rapport au chef | X | | X |
| Positionnement managérial | X | | X |
| Vision du travail | X | | |
| Positionnement personnel | X | | |
| Avantages du télétravail | X | X | |
| Inconvénients du télétravail | X | X | |
| habitudes de travail | X | | X |
| Mentions spontanées de l'autonomie | | X | X |
| Expériences préalables du télétravail | | X | |
| Organisation de la semaine de travail/télétravail | | X | X |
| Organisation des interactions | | | X |

Nous expliciterons les différentes catégories issues des théories ci-dessous.

.1.2.2.1 Catégories issues de la théorie de la distance dyadique (Napier & Ferris, 1993)

- La distance psychologique entre le manager et le managé, c'est-à-dire la perception des différences et des ressemblances, suivant des éléments démographiques, tels que les écarts de pouvoir et les écarts de valeurs. Nous en avons tiré les catégories « rapport au chef », « positionnement managérial » et « vision du travail »
- La distance structurelle, indicateur de proximité ou opportunités d'interaction, comprend les aspects physiques de la distance, le degré d'autonomie et le mode de supervision. Nous en avons extrait les catégories « organisation spatiale », « organisation des interactions », « mentions spontanées de l'autonomie »

- La distance fonctionnelle, comprend quatre dimensions, l'affect, la convergence des perceptions, la latitude d'action et la qualité de la relation. Les catégories qui en découlent sont « positionnement personnel », « avantages du télétravail », « inconvénients du télétravail » et « habitudes de travail ». Celles-ci viennent compléter les précédentes qui auraient pu émaner de la distance fonctionnelle également, puisqu'elle est la conséquence des deux précédentes.

.1.2.2.2 Catégories issues de la théorie du Sentiment d'Efficacité Personnel au travail (Bandura, 1993)

Les catégories ayant émergé de la théorie relative à la distance dyadique sont venues rejoindre celles qui auraient découlé de la théorie du SEP seule.

- Ainsi le rôle sur la proactivité sera répertorié dans « « mentions spontanées de l'autonomie »
- Un SEP faible engendrera une préférence pour un cloisonnement entre vie privée et vie professionnelle plus strict. Celle-ci ressortira des catégories « avantages du télétravail », « inconvénients du télétravail »
- Un SEP faible signifiera une augmentation de l'inquiétude, qui se manifeste dans les catégories « positionnement personnel », mais également « inconvénients du télétravail »
- Un SEP faible promeut souvent des résistances aux changements. Nous en avons extrait les « Expériences préalables du télétravail » et « Organisation de la semaine de travail/télétravail »

.1.2.2.3 Catégories issues de la théorie des structures organisationnelles (Mintzberg, 1982)

Ici, les catégories concernées ont déjà été mentionnées. Ce sont les catégories « rapport au chef », « positionnement managérial », « habitudes de travail », « organisation des interactions », « organisations de la semaine de travail/télétravail » et « mentions spontanées de l'autonomie ».

.1.2.3 Codage issu du matériau (Voir figure 22)

.1.2.3.1 Les catégories issues du matériau, sur la première période (cf Annexe E)

Les entretiens ont fait apparaître d'autres catégories qui ne semblent pas pouvoir entrer dans celles ayant émergé de la théorie.

.1.2.3.1.1 « Intensité du télétravail »

Les répondants ne pratiquent en effet pas tous le télétravail au même rythme, or ce dernier n'est pas neutre quant à la perception générale qu'ont les employés et leurs managers du télétravail, comme nous l'avons exposé dans notre première partie.

.1.2.3.1.2 « Rapport à la présence physique et à la compatibilité des missions en télétravail »

Cette catégorie découle de questions qui se posaient très fréquemment avant le premier confinement et qui semblent se poser de nouveau, dans certains contextes aujourd'hui.

.1.2.3.1.3 « Conditions techniques »

Elles se rapportent au fait que le matériel permette ou pas le télétravail ou plutôt à ce qu'elles permettent certaines tâches en télétravail et pas d'autres.

.1.2.3.1.4 « Aspect légal et contractuel »

Si les verbatims sur ces sujets sont peu nombreux, il semblerait hasardeux de les ranger sous l'une des catégories précédentes.

.1.2.3.2 Catégories issues du matériau pendant la deuxième période

La deuxième période correspondant à celle comprise entre le 17 mars et le 26 juillet 2020, c'est le temps du premier confinement essentiellement et du retour très progressif à un télétravail alterné, pour certains des acteurs seulement et vers la fin de la période. L'observation porte sur deux établissements, IAE de Paris et ICO et selon trois modalités de recueil des données différentes et déjà décrites dans la partie consacrée à la méthodologie.

.1.2.3.2.1 Les catégories issues des entretiens semi-directifs de la deuxième période

(cf Annexe F)

« Spécificités du confinement » a émergé des entretiens, en complément des catégories déjà utilisées lors de la première période.

*.1.2.3.2.2 Les catégories issues des journaux de bord des participants lors de la deuxième période
(cf Annexe G)*

Certaines des catégories ont été peu mobilisées dans le codage des verbatims issus des journaux de bord que 9 participants ont accepté de tenir, pendant le confinement et pour certains jusqu'au début du déconfinement. Ainsi, les catégories relatives à l'alternance entre les journées en télétravail et celles passées au bureau se sont retrouvées sans objets du fait de l'interruption de cette alternance, justement. De plus, ces journaux étant tenus en toute autonomie, le chercheur n'a pas eu l'occasion d'orienter les réponses vers certains sujets et certains n'ont pas ou très peu étaient évoqués spontanément par les répondants. A contrario certaines catégories semblent avoir revêtu une importance plus importante encore que lors des entretiens, notamment concernant les conditions matérielles et l'organisation des interactions. Enfin, comme dans la section ci-dessus, la catégorie « spécificités confinement » semble nécessaire.

*.1.2.3.2.3 Les catégories issues de l'auto-ethnographie, à l'ICO, lors de la deuxième période
(cf Annexe H)*

L'auto-ethnographie clandestine à l'ICO s'étend du 17 mars 2020, au démarrage du confinement, jusqu'à mon départ de l'établissement le 24 juillet. Pour mémoire, le télétravail n'était pas pratiqué dans cette école avant la pandémie. L'étiquette « aspect légal et contractuel » n'a eu aucune entrée, les injonctions gouvernementales ayant supplanté toute autre considération de cet ordre. La catégorie « positionnement personnel » n'a pas non plus été utilisée, d'abord puisqu'il n'était pas question de choisir le télétravail ou non et d'autre part car ce journal ayant été tenu par le chercheur lui-même, son positionnement personnel était sans doute déjà perceptible dans les verbatims répartis dans les autres catégories. Enfin les éléments classés dans les étiquettes directement liées au management sont sans doute sur-représentées en raison de l'intérêt très fort que le chercheur leur porte.

.1.2.3.3 Les catégories issues de la troisième période : (août 2020- janvier 2022)

Après le premier confinement, au retour des vacances estivales, j'ai pris mon nouveau poste à l'Efrei. Les équipes qui étaient restées totalement en distanciel, pour la plupart, depuis le 16 mars, revenaient progressivement et partiellement en présentiel à la même période. J'ai poursuivi la rédaction du journal d'auto-ethnographie clandestine, quotidiennement ou presque jusqu'en novembre 2021, puis de manière plus espacée jusqu'en janvier 2022. J'ai été autorisé à conduire 16 entretiens semi-directifs, à partir du mois de juin 2021.

*.1.2.3.3.1 Les catégories issues de l'auto-ethnographie, à l'Efrei
(cf Annexe I)*

Nous avons pu conserver les mêmes catégories, pour le codage multithématique des données issues du journal, que celles que nous avons utilisées à l'ICO, à quelques exceptions près. Nous n'avons recensé aucune entrée dans la catégorie « mention spontanée de l'autonomie » et une seule pour « rapport au chef ». Le SEP du chercheur l'amène à croire qu'il jouit d'un degré déjà élevé d'autonomie, peu susceptible d'être affecté par une part importante de télétravail, même en période d'intégration. Quant au rapport au chef, mon N+1 n'était absolument pas directif et me laissait une très grande latitude, ce qui correspondait tout à fait à mes aspirations. Nous avons conservé l'étiquette « positionnement managérial », en revanche, car elle regroupait les verbatims des autres membres du Comité de Direction et ceux du Directeur Général.

La catégorie « spécificités du confinement » est restée vierge, « intensité » et « organisation spatiale » n'ont récolté qu'une seule entrée chacune. La fin du confinement dans sa version extrême, comprenant la présence des enfants à la maison et la nécessité de devoir leur faire la classe, explique très certainement l'inutilité de la première. Quant aux deux autres, l'organisation avait été rôdée pendant le confinement, justement et l'intensité était nécessairement moindre, ne représentant plus le même enjeu. On peut y voir également le résultat d'une montée en compétence, à la faveur de cette première période de télétravail contraint et intégral ou presque. Les acteurs avaient appris à travailler ainsi et ce jusqu'à la gestion des questions d'ergonomie du poste de travail.

Cela reflète bien sûr le point de vue du chercheur sur sa propre situation et sur ce qu'il a pu percevoir de celle de ses nouveaux collègues. Il sera intéressant de le comparer aux verbatims des participants aux entretiens semi-directifs qui suivront.

*.1.2.3.3.2 Les catégories issues des entretiens semi-directifs à l'Efrei
(cf Annexe J)*

Nous avons repris les catégories utilisées lors des entretiens de la 2^e période à l'IAE qui correspondaient bien au traitement du matériau.

Trois catégories supplémentaires ont émergé du traitement, que nous avons déjà vu apparaître lors du codage du carnet de d'auto-ethnographie couvrant la même période.

Il s'agit des catégories « nouvelles règles d'étiquette », « perception des télétravailleurs par les autres » et « montée en compétence ». Elles reflètent en effet des spécificités liées au confinement et au retour partiel au télétravail pendulaire.

Comme précédemment et pour les mêmes raisons, les catégories « positionnement personnel » et « aspect légal », devenues sans objet, sont restées vides.

Figure (22), Catégories issues du matériel

| Catégories | Périodes | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| | 1ère période : avant le confinement | 2ème période : le confinement (17/03-26/07/20) | 3ème période : le retour au télétravail pendulaire |
| Intensité du télétravail | X | | X |
| Rapport à la présence physique et à la comptabilité des missions en télétravail | | | X |
| Conditions techniques | X | X | X |
| Aspect légal et contractuel | X | | X |
| Spécificité du confinement | | X | |
| Organisation de la semaine de travail/télétravail | X | | X |
| Organisation des interactions | | XX | |
| Rapport au chef | | XX | |
| Positionnement managérial | | XX | X |
| Nouvelles règles d'étiquette | | | X |
| Perception des télétravailleurs par les autres | | | X |
| Montée en compétence | | | X |

.2 Présentation des résultats : l'apprentissage du télétravail

Nous organiserons la présentation des résultats éclairant nos questionnements relatifs à l'apprentissage du télétravail, c'est-à-dire ceux qui permettent d'avancer dans la compréhension des processus impliqués pour apprendre à télétravailler, en les répartissant selon qu'ils ont trait aux conditions matérielles, individuelles du télétravail, aux interdépendances au sein des dyades et des équipes et enfin aux conditions de la délégation. Nous répartirons donc ces résultats selon nos trois niveaux d'analyse, en ne nous interdisant pas de les classer plusieurs fois s'ils devaient s'avérer pertinents à plus d'un titre.

.2.1 L'apprentissage du télétravail par l'individu

Le premier niveau d'analyse est donc celui du télétravailleur lui-même, de l'individu seul face au travail, lorsqu'il n'est pas au bureau.

.2.1.1 Découverte individuelle et collective des tâches pouvant être accomplies à distance

.2.1.1.1 Des tâches majoritairement télétravaillables et des arbitrages individuels ou managériaux

Les résultats que nous avons obtenus montrent que les tâches des personnels de l'IAE se prêtent, dans leur très grande majorité, au télétravail. Il s'agit, le plus souvent, de tâches de bureau accomplies sur ordinateur, à l'aide de ressources partagées sur un serveur. Les collaborateurs ont tous accès à une boîte mail et à un téléphone.

« La plupart des tâches peut très bien se faire à distance » (Catherine, cadre, IAE, 05/19)

Les collaborateurs seront donc en mesure de les accomplir depuis chez eux de manière autonome. Dans certaines équipes, il est apparu utile de définir les tâches pouvant ou devant être faites lors des journées de télétravail.

« On a trouvé les tâches qui sont faisables en télétravail. Il y a une logique des tâches en fonction de la période. » (Chloé, agent, IAE, 05/19)

Cette répartition s'est faite avec l'aide du manager, quand elle a eu lieu, sans que cette assistance ne puisse être révélatrice d'un faible niveau d'autonomie du collaborateur. En effet, d'autres facteurs peuvent expliquer la mobilisation du manager sur ce sujet, tels que son propre besoin de contrôle ou des habitudes de travail très participatives au sein de la dyade.

« On se met d'accord tous les mardis PM avec mon manager, pour définir ce que je vais faire en télétravail. En cas d'urgence, je suis joignable car ma ligne pro est transférée sur ma ligne perso. Je sais qu'elle me fait confiance et je fais tout pour lui montrer qu'elle a raison et que je travaille. »

(Aurélié, agent, IAE, 07/19)

L'apprentissage, ici est celui d'une nouvelle organisation de la semaine de travail, répartissant les tâches pouvant être réalisées en télétravail et les autres. Comme le nombre des premières est plus important que les secondes, un second niveau de sélection sera bien vite ajouté.

.2.1.1.2 Des tâches qui gagnent à être accomplies en télétravail

La sélection des activités devant être faites en télétravail s'opère donc sur le critère de la faisabilité, mais également sur celui de l'avantage que le fait de les accomplir en télétravail peut représenter, pour mettre à profit le calme et la tranquillité bien plus importants au domicile qu'au bureau.

« Je garde quelques tâches nécessitant de la concentration pour le TT, mais dans l'ensemble je peux tout faire à distance. » (Jessica, agent, IAE, 05/19)

« J'attends plus d'efficacité grâce au télétravail. C'est un gain de temps, une reconnaissance. Les craintes telles que comment je vais pouvoir voir si le travail est bien fait : ces craintes ne sont pas présentes car j'ai déjà expérimenté le télétravail et j'ai une entière confiance dans les membres de mon équipe. Le contrôle de l'activité, ce sont les livrables, c'est assez facile de contrôler le travail effectué. J'ai moins de visibilité sur le volet relations entreprises, parce que moins de livrables. Chacun est autonome dans son travail, dans le choix de ses tâches. » (Catherine, cadre, IAE, 05/19)

La sélection des tâches n'apparaît donc pas ici comme indispensable, en tout cas pas pour tous les postes ou tous les collaborateurs, mais comme représentant parfois une plus-value. Dans l'ensemble, tous les acteurs s'accordent pour dire que le travail tel qu'il se pratique à l'IAE peut tout à fait se faire à distance, au moins en partie et dans une proportion compatible avec le rythme de télétravail considéré d'une journée maximum par semaine. Le management fondé sur la confiance et orienté vers le contrôle des résultats semblent bien pouvoir s'accommoder du télétravail.

Une exception notable toutefois relevant de la perception de son rôle par un cadre, peut être soulignée.

« Pas opté pour, car je considérais que ma fonction impliquait une présence physique » (Claude, cadre, IAE, 04/19)

Il ne s'agit pas ici à proprement parler de tâches précises, mais d'une obligation de disponibilité que se fait le manager et qu'elle perçoit comme intrinsèque à son rôle. Sa propre autonomie n'est pas en jeu ici, mais c'est celle de ses collaborateurs qui se pose, en creux, dans la mesure où elle semble impliquer qu'ils doivent pouvoir la voir sur site au besoin.

.2.1.1.3 L'ordonnancement et le choix des tâches en télétravail.

Les collaborateurs n'adaptent pas nécessairement leur activité au fait de se trouver ou non en télétravail. Ils continuent à traiter les urgences arrivées dans leur boîte mail puis à exécuter les tâches de fond habituelles.

« Oui, oui, parce que en général, dès que je me connecte, en fait, je regarde s'il y a une urgence à traiter et, c'est ce que je fais le matin. Ça, c'est ce qu'on faisait je pense, aussi avant, je consultais mes mails le matin en arrivant. C'est la première chose qu'on fait en général. Oui, mais moi ça ne m'a pas changé personnellement. Au niveau de l'organisation, ça n'a pas beaucoup changé. » (Jenifer, non-cadre, IAE, 05/19)

Pour autant des employés constatent une meilleure adéquation de certaines tâches au télétravail, on apprend à utiliser les avantages offerts par le télétravail, en termes de concentration, notamment.

« Exemple pour demain, je sais que je dois travailler sur le choix des indicateurs, donc je sors avec des chiffres. Et là je me dis je vais faire ça quand je serai en télétravail, parce que je vais pouvoir me concentrer plus facilement et là je serai toute seule et ce sera plus facile et je m'organise le plus souvent pour faire ces tâches quand je suis en télétravail. Et quand je suis à l'école, je fais toutes les autres tâches. » (Mathilde, non-cadre, Efrei, 07/21)

L'apprentissage émergeant ici est celui d'une réflexivité sur l'activité des acteurs, en plus des compétences intervenant dans l'organisation du travail et la planification des tâches.

.2.1.1.4 Les acteurs déjà autonomes privilégient des tâches adaptées au télétravail, au début du confinement

Comme lors de la première période, les acteurs, au début du confinement en tout cas, ont pour certains d'entre eux fait porter leurs efforts sur celles de leurs tâches qui pouvaient être mieux accomplies en télétravail.

« Je me suis dit, je vais m'en servir pour faire des choses qui nécessitent d'être au calme. J'avais profité pour faire mes états de paiement des profs ou pour rentrer mes notes. » (Patricia, agent, IAE, 05/20)

Le haut niveau d'autonomie déjà acquis par les agents avant le confinement leur a permis de sélectionner efficacement, eux-mêmes les tâches pour lesquelles le télétravail représentait même une opportunité.

« Habituellement on a chacune nos activités, elle est sur la partie administrative. Elle sait ce qu'elle a à faire, elle a une grande expérience. » (Sylvie, cadre, IAE, 06/20)

Ils y ont peut-être été aidés par l'institut lui-même qui avait organisé un groupe de travail à cette fin.

« Il y a eu un groupe de travail pour savoir ce qui pouvait être fait en télétravail, c'est surtout des tâches liées à l'administratif. » (Géraldine, agent, IAE, 04/20)

Les acquis d'apprentissage ont aussi concerné la maîtrise des outils, notamment ceux permettant la visioconférence.

« J'ai beaucoup progressé sur l'utilisation des outils. Beaucoup de choses que j'ai apprises sur Zoom. Il y a une forme d'apprentissage. » (Sylvie, agent, IAE, 06/20)

Les collaborateurs ayant déjà expérimenté ces outils ont bénéficié d'une longueur d'avance sur les autres. Ils avaient, en effet acquis une certaine aisance dans leur usage dont découlait une autonomie accrue.

« On avait testé Zoom, j'avais été assez séduite, il m'arrivait de faire des réunions zoom quand on avait une réunion d'une heure à l'autre bout de Paris, par exemple. J'avais un compte pro avant qu'on ne le généralise. Pendant la période de grève, on avait déjà utilisé Zoom. Les collègues globalement étaient prêts. Pour les intervenants extérieurs c'était différent. » (Virginie, cadre, IAE, 06/20)

.2.1.2 Au niveau de la dyade, évaluer le niveau d'autonomie des autres membres de l'équipe

Des doutes peuvent être exprimés quant à la capacité de certains collaborateurs à se concentrer en général, qui pourrait être accrue dans un environnement différent de celui du bureau.

« Certains se questionnaient et ne savaient pas s'ils pourraient travailler depuis chez eux et d'autres qui ne souhaitent pas le faire. » (Emmanuelle, cadre, IAE, 05/19)

Ces doutes ne sont pas l'apanage des managers, ils sont également exprimés par des employés à propos de certains de leurs collègues.

« Il y a des gens qui ont du mal à se concentrer, ça serait difficile de travailler dans leur espace personnel. » (Amélie, agent, IAE, 07/19)

Le risque que certains ne se laissent happés par leurs tâches domestiques apparaît également comme pouvant expliquer les réserves de certains managers. Il est utile de préciser que le verbatim prête un raisonnement à un manager que nous n'avons pas pu interroger. Nous le citons ici avec précaution et parce que plusieurs collaborateurs nous ont tenu des propos allant dans le même sens. De plus ce réflexe de défiance est également relevé dans la littérature.

« Les gens disaient qu'on se mettait au télétravail pour s'occuper des enfants, de la machine à laver. Beaucoup de préjugés : s'occuper de sa maison plutôt que travailler. Il y a un service où il n'y a aucune demande, car je pense que le responsable ne leur fait pas confiance. Il y a aussi une raison technique, mais certaines tâches seraient télétravaillables. C'est cette cheffe qui avait fait les remarques sur le télétravail. Elle par contre fait du télétravail occasionnellement. » (Aurélie, agent, IAE 05/19)

Au-delà de la capacité de concentration, c'est celle à s'autodiscipliner, partie prenante du processus d'autonomisation, qui est interrogée.

« Effectivement, il y a des process à respecter, mais dans la gestion, à partir du moment où le Master se déroule bien, on est assez libre. Ça demande un investissement personnel, c'est une discipline qu'il faut avoir chez soi, pour ne pas faire autre chose (lessive, courses). Je peux comprendre que certains soient réticents. » (Camille, agent, IAE, 07/19)

L'autonomie dans les tâches, déjà largement accordée à l'IAE, ne semble pas suffire pour pouvoir télétravailler, il faut également que les individus sachent résister à la tentation de profiter de leurs journées de télétravail pour faire avancer leurs tâches domestiques plutôt celles découlant de leur poste.

.2.1.3 Au niveau individuel : évaluer son propre niveau d'autonomie

.2.1.3.1 Le Sentiment d'Efficacité Personnelle comme inhibiteur des doutes des individus portant sur leurs capacités à télétravailler

Nous avons collecté des verbatims d'agents et de cadres n'ayant jamais pratiqué le télétravail officiellement. Quelques-uns, cependant, en avaient fait une expérience indirecte à certains

moments, bénéficiant d'une autorisation informelle, temporaire et circonstancielle de leur hiérarchie ou prenant l'initiative de régler certaines questions sur leur temps de vacances.

« Officiellement non, mais j'avais un ordinateur portable et la très mauvaise habitude de travailler pendant mes vacances. » (Tina, agent, IAE, 07/19)

Ces expériences préalables réussies ont pu conforter les individus dans leur confiance en leur capacité à télétravailler. D'autres, n'ayant pas bénéficié d'une telle expérience préalable, n'ont pour autant pas exprimé davantage de doutes.

« Je suis autonome sur une journée par semaine, je ne m'inquiète pas, en temps normal. » (Chloé, agent, IAE, 05/19)

La durée réduite de la modalité de télétravail est souvent citée comme rassurante quant à la capacité à réussir à télétravailler.

« Comme c'est sur une 1/2 journée, je n'ai pas de crainte, sur une journée complète il y aurait peut-être eu le fait de ne peut-être pas me concentrer toute seule toute une journée d'affilée. Je me sentrais isolée sur une journée complète, mais pas sur une 1/2 journée. » (Camille, agent, IAE, 07/19)

.2.1.3.2 L'autonomie, dans ses dimensions psychologique et d'auto-discipline, rendue nécessaire par la distance fonctionnelle

Le lien entre distance au sein de la dyade, et plus généralement au sein de l'équipe, et niveau d'autonomie est établi par certains. On peut le lire comme sous-tendant la perception que ces individus expriment de leur capacité à télétravailler

« Crainte de ne pas réussir à me mettre au travail ou à rester concentré. C'est moi qui gère les priorités. Ma cheffe qui est là depuis plus longtemps sait mieux ce qui est plus urgent, elle m'aide. » (Robin, agent, IAE, 07/19)

« J'ai un peu la crainte d'être isolé et j'aurais peut-être la tentation de faire autre chose. Les collègues qui ont des craintes ont un peu la même que moi, celle de ne pas réussir à se mettre au travail. Crainte d'être hors du coup, hors de l'IAE. Forcément on participe moins à la vie de l'IAE, d'être socialement exclu. » (Robin, agent, IAE, 07/19)

Au-delà des craintes liées à l'autodiscipline dont nous avons déjà fait mention, la crainte d'être exclu du groupe, d'être oublié et de manquer des informations semble récurrente. On la trouvait déjà dans la littérature sur le télétravail.

« Il faut être vigilant. Avec la personne qui télétravaille, je suis toujours en lien avec elle. Un peu de difficultés techniques au départ. Réticence au transfert de l'activité professionnelle à la maison. Pas toujours agréable de travailler sur un portable. C'est plus agréable ici, grands écrans et imprimante. Question de génération, peut-être ? Risque de considérer que les gens en télétravail sont absents. Réticence de la part des enseignants peut-être, car, comme ils sont moins là que nous, ils veulent sans doute pouvoir nous voir quand ils sont là. » (Claude, cadre, IAE, 04/19)

« Psychologiquement, c'est peut-être pas évident. Je ne pensais pas que cette histoire d'autonomie sur l'analyse de textes, c'était là-dessus que ça allait coincer. L'absence de possibilités de discussion est un désavantage du télétravail. Quand on est en télétravail, c'est une façon pernicieuse d'être à la maison. » (Véronique, cadre, IAE, 04/19)

L'échange social est pointé comme indissociable du travail à l'IAE et comme pouvant être négativement impacté par le télétravail.

« J'avais peur de m'isoler de mes collègues du pôle. J'avais peur qu'ils n'osent pas me contacter chez moi. En même temps, j'avais besoin d'être un peu au calme pour avancer plus vite sur les comptes-rendus, notamment. Beaucoup de passages dans le bureau. J'avais peur de passer à côté d'une info, mais ce n'est pas arrivé. Si j'avais la possibilité de passer à une journée supplémentaire de TT, je ne le ferais pas, je pense. J'ai besoin d'être en contact avec mes collègues. Pour l'aspect social. » (Jessica, agent, IAE, 05/19)

Cette crainte de se retrouver isolé modère l'enthousiasme et l'appétit pour davantage de télétravail, même quand elle ne s'est pas matérialisée dans les faits.

« Ca me plairait pas de travailler seul chez moi ; J'ai besoin de contact. Ça va au-delà de l'efficacité. » (Robin, agent, IAE, 07/19)

Le besoin exprimé par ces agents n'est donc pas seulement fonctionnel. Le contact humain est présenté comme leur étant nécessaire à titre personnel et pour ainsi dire non professionnel. Il est de l'ordre de l'affect et participe peut-être au plaisir éprouvé à travailler sinon à l'une des choses que les agents recherchent dans leur travail et qui constituent leurs motivations profondes.

La manière dont l'individu considère le travail peut l'amener à ne pas souhaiter mêler travail et domicile personnel, en considérant qu'ils appartiennent à deux sphères qui ne doivent pas se rejoindre et donc à préférer éviter ou au moins réduire le temps passé en télétravail.

« J'avais confiance en moi. J'essaie de ne pas rapporter le bureau à la maison, je réponds donc seulement aux urgences, et je préviens que je serai moins joignable le lendemain. Sentiment que les

collègues entrent dans mon intimité lorsque je suis en télétravail. Une journée entière peut-être, mais non, je ne souhaite rien changer, c'est très bien comme ça. Il y a des gens qui n'aiment pas venir au bureau, le télétravail limite les risques psychosociaux. » (Aurélie, agent, IAE, 05/19)

Ce n'est pas le principe même du télétravail qui est remis en question. Les intérêts et les avantages qu'il représente sont d'ailleurs cités spontanément dans les verbatims, mais les répondants décrivent que l'effacement de la frontière entre vie professionnelle et vie privée, à laquelle ils tiennent les conduit à préférer limiter le temps de télétravail, voire à y renoncer.

« Le télétravail participe à la nouvelle organisation du travail, au lien de confiance. Je fais un clivage net entre le monde du travail et ce que je suis dans le privé. Pour rien au monde, je me mettrais au télétravail. Chez moi, c'est chez moi, je n'emporte absolument pas de travail à la maison. » (Véronique, cadre, IAE, 04/19)

.2.1.3.3 Les doutes de certains individus, émanant de leur Sentiment d'Efficacité Personnelle, quant à leur capacité à télétravailler, en dépit des avantages perçus

Certains collaborateurs de l'IAE expriment des doutes quant à leur capacité à se mettre au travail ou tout simplement à travailler depuis leur domicile. Il s'agit d'une inquiétude portée sur leur propre compétence face à ce qui ne leur est pas encore connu. Nous en attribuons la cause à un Sentiment d'Efficacité Personnelle insuffisamment élevé pour leur permettre d'aborder des incertitudes nouvelles en pleine confiance. Cela fait écho aux craintes que des employés de l'IAE avait formulées à l'égard de l'autonomie de certains de leurs collègues, en particulier ceux n'ayant pas souhaité se porter candidat au télétravail.

« Je ne sais pas si je vais y arriver. Je ne sais pas comment faire, tout bêtement. Comme on peut faire marche arrière, je trouve dommage de ne pas essayer, c'est une opportunité. » (Céline, cadre, IAE, 07/19)

On voit qu'ici, en revanche, les doutes n'ont pas été assez importants, ni le SEP assez faible, pour peser suffisamment face aux avantages perçus du télétravail et retenir le collaborateur de faire l'essai du télétravail. Le caractère réversible du télétravail semble avoir contribué à rassurer les employés qui n'étaient pas tout à fait sûrs de parvenir à télétravailler.

« Je ne savais pas si j'étais capable de faire une journée par semaine et que je réduirais alors à une 1/2 journée si nécessaire. Je craignais de ne pas réussir à travailler efficacement du fait de la désocialisation. De ne pas savoir travailler avec les outils qui m'étaient accordés (ordinateur portable seulement, pas de photocopieur. J'espérais pouvoir me concentrer davantage et être moins dérangé.

Espoir de me lever plus tard. Je souhaiterais passer à deux jours de télétravail, si c'était proposé. »
(Thomas, agent, IAE, 05/19)

Cette possibilité de diminution, voire de retour en arrière à l'égard du télétravail a sans doute été un facteur favorisant la prise de risques des individus ayant un SEP moins fort, car elle a créé les conditions d'une expérimentation moins inquiétante. L'expérimentation, à son tour, parce qu'elle a été réussie les a confortés sur leur niveau de compétence, sur leur capacité à travailler et a finalement contribué à renforcer leur SEP. Dégagé du stress de l'inquiétante nouveauté, l'individu focalise sur les intérêts offerts par le télétravail, comme ses collègues au SEP plus élevé et se projette même vers un souhait de télétravailler davantage.

« Pas de temps de transport. Je me lève plus tard, tout le monde est parti, je m'installe avec mon petit café. Pas obligé de speeder pour la douche. Je suis prête plus tôt. Généralement, je reste en pyjama. »
(Florence, agent, IAE, 06/19)

« Permet de se concentrer et de travailler sur des choses qu'on a pas forcément le temps de faire au bureau. On est 5 dans le bureau. Permet d'éviter de perdre du temps dans les transports, même si j'habite à moins d'un quart d'heure, ça m'évitera de courir. » (Camille, agent, IAE, 07/19)

.2.1.4 Les facteurs de contingence constitutifs d'un environnement incapacitant, au regard du processus d'autonomisation

Pour se développer, l'autonomie a besoin d'un environnement capacitant. Cet environnement inclut des considérations techniques, spatiales et de constitution plus ou moins favorable du foyer, c'est-à-dire du lieu où le télétravail se fait. Le terme « incapacitant » n'est pas à comprendre comme descriptif d'un environnement qui rendrait l'apprentissage complètement impossible, mais comme le pendant de capacitant. Nous aurions écrit « contre-capacitant » si le terme avait été suffisamment explicite. Il s'agit ici des conditions qui peuvent contribuer à un environnement capacitant ou lui nuire selon leur état.

Nous recensons ci-dessous les facteurs mentionnés comme ayant eu un effet limitant sur le processus d'autonomisation.

.2.1.4.1 Les facteurs incapacitants techniques

Parmi les facteurs techniques, on pourrait encore distinguer ceux qui permettent de travailler plus confortablement et donc peut-être d'aller plus vite et de faire moins d'erreurs. Au-delà du bien-être au travail, dont il semblerait pour le moins incohérent d'accepter qu'il soit dégradé par le télétravail, il est bien question, ici, de productivité.

« Les doubles-écrans au bureau se prêtent mieux aux rendez-vous agence. On a eu quelques dysfonctionnements au début, ex : accès aux documents partagés impossibles pendant les premiers jours de télétravail. » (Catherine, cadre, IAE, 05/19)

Les compétences acquises dans un contexte de travail pourraient se trouver remises en question ou s'avérer insuffisantes si elles ne pouvaient plus s'appuyer sur des outils adéquats, doubles-écrans cités ci-dessus ou scanner évoqué infra.

« Ce qui m'a gêné la première fois, c'est que je n'avais pas de scanner. Je vais investir dans un scanner. Il faut que ça fonctionne au niveau informatique, aussi. Certains collègues ont eu des problèmes. Je suis en attente d'un ordinateur portable. » (Amélie, agent, IAE, 07/19)

La période de démarrage du télétravail est régulièrement pointée comme ayant été entravée par les difficultés informatiques temporaires, l'accès aux documents partagés, notamment. Une fois résolues, celles-ci n'ont pas constitué de problèmes résiduels et les agents de l'IAE ont rapidement pu accéder aux outils nécessaires et télétravailler.

« Il y avait quelques questions sur les achats de logiciels nécessaires (graphiques, mais ça s'est vite estompé. Pas eu de surprises, en 20 minutes j'étais prêt à travailler. Ma collègue qui n'a pas de téléphone pro est parfois gênée de ne pas pouvoir appeler. » (Damien, agent, IAE, 06/19)

Bien que dans ces exemples, les questions techniques aient été rapidement résolues, elles ont pu contribuer à instiller le doute sur la possibilité de maintenir une productivité suffisante en télétravail chez les acteurs dotés d'un SEP fragile et, peut-être, chez certains managers.

.2.1.4.2 Les facteurs incapacitants spatiaux

Si les individus interrogés lors de cette période ont en commun leur employeur, leurs habitations diffèrent beaucoup en termes de superficie et de nombre de pièces disponibles.

Certains disposent ainsi d'une pièce dédiée, comme le recommande la littérature citée au début de notre thèse, dans laquelle ils peuvent s'isoler du reste du foyer et disposer leurs outils de travail.

« Il y a une petite salle qui sert de bureau. Mon mari fait déjà du télétravail. » (Amélie, agent, IAE, 07/19)

« On a installé une pièce à part, pour faire un bureau. Je veux m'installer comme mon chéri, avec un grand écran, un espace pour le téléphone... » (Florence, agent, IAE, 06/19)

Dans de telles circonstances, on peut imaginer que le facteur de contingence relatif à l'environnement spatial est plutôt favorable au télétravail. Dans d'autres cas, en revanche, le télétravailleur devra investir l'une des parties du domicile, qui n'est pas, d'ordinaire réservé au travail, avec tous les risques accrus de déconcentration et d'effacement de la frontière entre vie professionnelle et vie privée que cela implique.

« Je suis dans un studio, je prends une partie de la table, je n'ai pas beaucoup de choix. Ça se passe plutôt bien. » (Chloé, agent, IAE, 05/19)

« J'ai pas de bureau, je me mets à ma table de cuisine. » (Jessica, agent, IAE, 05/19)

« C'est un coin dans mon salon qui est attribué à l'ordinateur. Mis en place pendant mes études et c'est resté. Je suis au calme, toute seule, ma fille est à l'école. » (Aurélie, agent, IAE, 05/19)

La question de la relation aux autres membres du foyer, quel que soit leur statut se pense ainsi immédiatement pour les télétravailleurs ne disposant pas d'un espace de travail isolé et devant donc travailler depuis l'une des parties communes de l'appartement. L'apprentissage du télétravail consistera aussi, dans ces cas, à apprendre à travailler parmi les autres membres du foyer, qui ne se comporteront pas tout à fait, voire pas du tout, comme des collègues de bureau.

.2.1.4.3 Le facteur humain, les habitants du foyer du télétravailleur

On pensera immédiatement à ce facteur comme négatif, nuisant à la concentration et généralement perturbateur. Un conjoint ou a fortiori des enfants vacant à leurs occupations pendant les journées de télétravail risqueront, malgré eux, par le bruit et l'agitation qu'ils provoqueront, de nuire à la productivité du collaborateur. Il est utile de noter que ce facteur est corrélé au précédent, puisqu'il sera plus ou moins prégnant en fonction de la configuration de l'espace alloué au télétravail.

« J'ai deux enfants en bas-âge, ils sont à l'école, mais c'est un environnement qui n'est pas très compatible avec le travail. » (Robin, agent, IAE, 07/19)

Il serait cependant difficile d'évaluer si cette nuisance risquerait d'être supérieure ou inférieure à celle générée par le passage des collègues au bureau ou leurs échanges téléphoniques fréquents

dans le même espace de travail, souvent citée par les employés de l'IAE, comme l'une des raisons les ayant poussés à accueillir favorablement la perspective de pouvoir télétravailler.

« Confort, parce qu'on est dans un bureau de 4. Je suis sujette aux migraines, beaucoup de travaux et de bruits à l'IAE. » (Maëva, agent, IAE, 05/19)

A contrario, la présence d'une autre personne lors du télétravail est présentée ci-dessous comme étant un point positif. On peut peut-être penser qu'elle vient combler le besoin social que nous avons décrit plus haut. L'agent semble même sous-entendre qu'elle serait plus agréable que celle de collègues.

« Mon colocataire était présent le 1er jour de télétravail : agréable de ne pas être seul mais pas avec un collègue. » (Thomas, agent, IAE, 05/19)

.2.1.4.4 Les avantages liés au télétravail résistant au caractère particulièrement contraignant du confinement

Comme nous l'avons exposé plus haut les facteurs perçus comme des avantages par les télétravailleurs participent à un environnement capacitant, car ils contribuent à mettre les individus dans des dispositions favorables, en plus des améliorations objectives de l'environnement auxquelles ils participent peut-être. Nous recensons ci-dessous les avantages cités par les répondants comme n'ayant pas souffert des conditions très spécifiques du télétravail total et imposé pendant le confinement.

.2.1.4.4.1 L'économie en termes de temps passés dans les transports est toujours citée comme un avantage par les acteurs.

« Ça m'évite les transports sur Paris, c'est de la fatigue en moins. » (Patricia, agent, IAE, 05/20)

Les individus gagnent donc du temps mais également en concentration, comme cela était déjà mentionné pendant la première période, ainsi que dans la littérature.

« Facilité de vie par rapport au transport. Surtout essayer de travailler dans le calme, car on a des bureaux partagés à l'IAE. Intéressant pour certaines tâches sur lesquelles on a un peu les yeux qui se croisent. » (Géraldine, agent, IAE, 04/20)

Ces avantages, déjà associés au télétravail pendulaire s'enrichissent d'un autre peut-être davantage spécifique à la période qui était de resserrer les liens familiaux. La contrainte imposée par le

confinement a donc pu générer un effet collatéral positif en imposant aux membres de la cellule familial une plus grande disponibilité les uns pour les autres.

« J'ai adoré le confinement, c'était tranquille et en plus j'avais toute ma famille, parce que moi j'adore ma famille. Donc, je bossais et j'avais mes trois fils. C'était le symptôme du nid plein. » (Isabelle, cadre, IAE, 07/20)

.2.1.4.4.2 Les avantages prêtés au télétravail resurgissent une fois la période d'adaptation passée

Si les collaborateurs sont restés en télétravail intégral jusqu'au mois de juillet, à l'IAE, comme à l'Efrei, le reste du pays a pu être progressivement déconfiné. Et avec la réouverture progressive des écoles notamment, les employés ont pu de nouveau mesurer les avantages liés au télétravail. Ces derniers ne semblent pas être différents de ceux qui avaient été envisagés ou perçus avant.

« J'ai débuté cette semaine de façon plus légère, avec moins de stress, plus de résilience.

Objectif : Accepter, m'adapter et profiter de cette façon de travailler plus calme et sans course entre le travail et la maison. Pour le service, maintenant que tout le monde est équipé, plus de problème c'est vraiment très appréciable de télétravailler et de pouvoir aussi bien combiner le personnel et le travail. » (Céline, cadre, IAE journal 03/20)

Si le verbatim ci-dessus fait référence à la baisse d'un stress induit par la situation de pandémie et par le confinement, c'est le stress lié à l'activité professionnelle elle-même qui semble aussi affecté positivement par le télétravail. Il est fait mention de la nécessité de s'adapter que l'on peut interpréter comme une nécessité d'apprendre pour pouvoir faire face à la déspatialisation du télétravail imposé.

« Ce qui ressort immédiatement c'est une baisse du stress dû à la possibilité d'une meilleure organisation du temps de travail en soustrayant des heures de trajet par jour. Meilleure gestion de la vie autour, possibilité de se rendre rapidement à l'école des enfants ou RDV médicaux à côté du domicile immédiatement avant ou après ses heures de travail sans avoir à calculer les temps de trajet des transports avec ses retards potentiels. » (Amélie, agent, IAE, 07/19)

.2.1.4.5 Des inconvénients perçus pendant le confinement congruents avec les risques déjà pointés par la littérature antérieure.

Les inconvénients du télétravail perçus par les individus intéressent notre propos dans la mesure où ils sont susceptibles de freiner l'enthousiasme et donc l'énergie que les acteurs mettront à apprendre à télétravailler. Ces freins agissent donc sur le processus d'autonomisation.

.2.1.4.5.1 Effacement de la frontière entre vie privée et vie professionnelle

L'autodiscipline, nous l'avons vu, ne consiste pas seulement dans la capacité à se mettre au travail, mais aussi en celle à maintenir une frontière entre vie professionnelle et vie personnelle. Lorsque le bureau est à la maison, les horaires de travail peuvent s'allonger, au-delà du raisonnable, d'autant plus pendant le confinement qui limitait le nombre des activités extraprofessionnelles accessibles.

« C'est vrai qu'on est quand même tenté de travailler en soirée quand on a du retard. C'est pas ça qu'on nous demande, c'est nous. » (Patricia, agent, IAE, 05/20)

La manière d'appréhender cette question dépend de la perméabilité qu'ils tolèrent entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Elle est sans doute modulée également par le poste occupé. Les enseignants chercheurs avaient notamment une expérience bien ancrée du travail à la maison et étaient plus avancés dans le processus d'apprentissage de l'auto-discipline, compétence centrale en télétravail.

« Danger ou pas de ne plus s'arrêter puisque le travail est dans la maison, mais moi personnellement je sais que télétravail ou pas, j'ai toujours la tête dans mes recherches. Le télétravail n'est qu'un révélateur. Mais y a des gens qui ne parlent jamais de leurs sujets de recherche, je me demande comment eux, qui aiment mettre une cloison, ont fait pendant le confinement. L'ont-ils fait ou pas et qu'est-ce que ça a changé pour eux. » (Isabelle, agent, IAE, 07/20)

Le télétravail agirait donc comme un révélateur d'une perception des frontières du travail finalement d'une nature plus intrinsèque.

Mais si le télétravail permet de mettre au jour des manières de penser plus profondes et qui se manifestent en présentiel, certes plus discrètement. Le confinement a eu un effet similaire sur certains aspects du télétravail, en tant que télétravail poussé à son paroxysme. Ainsi, la littérature, tout comme certains verbatims de la première période, pointaient la nécessité de parvenir à ne pas être dérangé par les autres membres du foyer et tout à fait singulièrement, par les enfants. Or, pendant le confinement, non seulement les enfants étaient présents en permanence, dans des

logements qui ne comportaient pas tous suffisamment de pièces pour permettre au télétravailleur de s'isoler, mais en plus les parents avaient la mission de leur faire la classe, pour ceux qui étaient encore à l'école primaire.

.2.1.4.5.2 Difficultés de concentration accrues : l'apprentissage du travail en environnement bruyant

Le contexte du confinement exacerbe la question de l'environnement de travail à domicile et de la présence d'autres membres du foyer. Cette question est déjà relevée dans la littérature sur le télétravail, mais devient incontournable pendant le confinement.

« Difficulté à trouver le rythme et une organisation adéquate entre le travail et le suivi scolaire des enfants. Ces sentiments ne seraient peut-être pas ressentis si la situation n'était pas aussi particulière car cela a rajouté tout de même du stress. » (Camille, agent, IAE, journal, 04/20)

« Il y avait des inquiétudes, lors d'une AG, comment faire si on a un conjoint qui travaille et qu'on a deux enfants de 4 et 6 ans, comment on va faire pour travailler. » (Virginie, cadre, IAE, 06/20)

« Maison avec un jardin, 4 adultes, 2 chats, 2 poules. Mari dans le salon et ses interminables conf call. Enfant 1 (22 ans) : dans sa chambre avec des cours en ligne et dès la fin de ces cours trouve un prétexte pour faire des courses. Enfant 2 (19 ans) : en année sabbatique, joue du piano régulièrement et ensuite s'ennuie et télécharge à tout va pendant la journée. Moi : dans la salle à manger à essayer de télétravailler. Règle de vie en télétravail mise en place, partage de la connexion internet parfois difficile. » (Céline, cadre, IAE, journal, 04/20)

Les acteurs apprennent donc à télétravailler au sein de leur cellule familiale. Cette compétence nouvelle ne participe pas a priori du processus d'autonomisation mais découle du caractère spécifique et unique du confinement. On peut imaginer, en revanche que ces circonstances hors norme aient pu gêner la montée en compétence de collaborateurs en partie accaparés par leurs enfants, notamment. Enfin, au-delà de l'individu, le confinement a contraint tous les membres du foyer à apprendre non pas seulement à télétravailler, mais à partager l'espace de télétravail. La déspatialisation spécifique au confinement a, paradoxalement, induit une « respatialisation » à laquelle les acteurs, membre du foyer, ont dû apprendre à faire face.

.2.1.4.5.3 Rôle des interruptions provoquées par la présence des autres membres dans le stress des télétravailleurs, pendant le premier confinement.

Les avantages du télétravail demeurent mais sont moins manifestes qu'en temps normal. Ainsi l'optimisation de la concentration si elle n'a pas disparu s'avère vraie seulement à certains rares moments de la journée.

« Pendant les moments de calme (quand les enfants sont dans le jardin, par exemple) la capacité de concentration est maximale et j'avance bien. » (Auto-ethnographie, 03/20)

Ces avantages sont cependant mis à mal par les spécificités du confinement, impliquant non seulement la présence des membres de la famille, mais aussi la nécessité de faire la classe aux enfants.

« Je passe mes appels depuis la cuisine pour ne pas déranger et être dérangé par le reste de la famille. Je travaille en parallèle pendant que je pilote les devoirs de deux enfants sur trois (mon épouse s'occupe de la troisième). Ça fonctionne, mais me ralentit et me fatigue copieusement. La cuisine est devenue notre cabine téléphonique, pendant le travail. Nous avons pris l'habitude de faire nos réunions de travail dans les combles, où se trouve, entre autres, un petit bureau et où nous pouvons mieux nous isoler des enfants. » (Auto-ethnographie, ICO, 03/20)

Là où les collègues étaient sources d'interruption, ce sont les enfants et la vie domestique qui les remplacent et de manière plus prégnante, au point de générer un stress supérieur.

« Je ressens un grand stress lié aux interruptions parfois constantes, surtout lorsque j'accomplis une tâche requérant une plus grande concentration. » (Auto-ethnographie, ICO, 03/20)

.2.1.4.5.4 Stress accru par l'augmentation du nombre et de la diversité des tâches

La charge de travail des individus n'avait généralement pas été réduite, voire avait augmenté en raison de la réorganisation nécessaire au maintien de l'activité en distanciel, avec en conséquence, un accroissement du stress pour tous et en particulier pour les parents d'enfants encore trop jeunes pour être autonomes. Un apprentissage de la gestion de ce stress nouveau s'est donc avéré nécessaire et la montée en compétence ne s'est pas révélée toujours suffisante, à cet égard.

« C'était pas le tout confort, le travail à la maison, je suis pas loin de penser que certaines personnes ont été mises en souffrance, parce que leur temps de travail a été réduit, parce que les enfants étaient là, mais on a pas réduit leur charge de travail. Ce type de pression qu'on peut retrouver en télétravail, on l'a retrouvé puissance 10 et ça n'a pas tellement été géré. » (Eric, cadre, IAE, 06/20)

Le stress découle aussi de la nécessité de devoir faire plusieurs choses en même temps, sur de très longues plages horaires. Un apprentissage s'impose à ce propos pour réussir à organiser les journées de travail, malgré ces contraintes conjoncturelles. Le contenu des tâches, dans les premiers temps, a été moins varié qu'à l'accoutumée, ce qui semble avoir réduit l'intérêt du travail.

« Dans la mesure où la partie administrative est celle qui m'intéresse le moins et qu'elle domine en ce moment (faisable en télétravail sans problème + nécessaire à la mise en place de la continuité pédagogique), le sentiment de lassitude que je commence à ressentir vient peut-être de cela plutôt que du télétravail en lui-même. » (Auto-ethnographie, ICO, 03/20)

.2.1.4.5.5 Développement de nouvelles compétences pour pallier les difficultés découlant de la présence des autres membres du foyer

Ainsi, les inconvénients du télétravail ont été magnifiés pendant le confinement. Au nombre de ceux-ci, on retrouve l'isolement, dont certains craignaient déjà les effets sur une journée ou deux de télétravail par semaine.

« La difficulté, c'est l'isolement, c'est les enfants ; la surcharge de travail, on a moins le temps d'être sur des sujets de longue haleine. On se retrouve tout seul devant l'ordinateur. » (Sylvie, agent, IAE, 06/20)

Avec le temps des solutions sont trouvées qui permettent de limiter les nuisances sonores et de mieux se concentrer.

« J'ai travaillé sans pause jusqu'à 18h20. Comme je travaille dans la salle à manger et que les enfants jouent ou regardent la télé dans le salon (même pièce), je mets de la musique et porte des écouteurs pour m'isoler. » (Auto-ethnographie, ICO, 04/20)

À la fin de l'expérience, l'habitude est prise et il devient possible de renouer avec une plus grande productivité en télétravail. Une compétence que l'on pourrait définir, comme « être capable de rester concentré dans un environnement bruyant » semble avoir été développée

« Note : je commence à être plus productif en télétravail, sans que je puisse m'expliquer pourquoi (je ne suis pas moins dérangé chez moi, pourtant...) » (Auto-ethnographie, ICO, 07/20)

.2.2 L'apprentissage du télétravail par l'équipe et la dyade

La mise en place du télétravail et l'autonomie qu'elle nécessite, concernent le télétravailleur au premier chef, mais également son manager et les collègues avec lesquels il doit interagir pour effectuer son travail. L'accroissement de l'autonomie de l'un des acteurs composant la dyade ou l'équipe, seulement, n'aurait pas la même incidence que si cet apprentissage était partagé par toutes les parties prenantes.

.2.2.1 Une hybridation des échanges accélérée à la faveur de la mise en place du télétravail

L'apprentissage est un processus dont on serait bien en peine de désigner un début, dans la plupart des situations. L'apprentissage qui concerne l'utilisation des outils de communication digitaux (mails, visioconférence, chat...) et leur intégration dans les pratiques quotidiennes d'échanges au sein des équipes, n'a pas commencé avec le télétravail. Nous allons voir ci-dessous que ce dernier n'était, finalement, pas la première déspatialisation dont les équipes avaient fait l'expérience, chronologiquement parlant. Elles avaient donc déjà commencé à s'emparer des outils de communication à leur disposition et le processus d'apprentissage afférant était déjà entamé.

.2.2.1.1 Un présentiel déjà en partie virtualisé avant l'adoption du télétravail

La configuration des locaux avait déjà induit une déspatialisation partielle. En sus des bureaux partagés, déjà largement répandus dans les trois établissements étudiés, certaines équipes sont en effet réparties sur deux bâtiments, qui ne communiquent pas entre eux et qui nécessitent de repasser par la rue pour aller de l'un à l'autre. Cette disposition amène les agents à privilégier le téléphone ou les mails dans leurs échanges avec leurs collègues de l'autre bâtiment.

« Je la sollicite très peu (Emmanuelle), elle n'est pas dans le même bâtiment. Le télétravail ne change rien, on passe par mail ou téléphone. J'ai plus d'interactions avec Jessica, la coordinatrice, qui est en télétravail en même temps que moi. Jessica vient tous les jours dans le bureau et j'essaie d'aller la voir aussi, mais comme le télétravail n'est qu'une journée par semaine. » (Maëva, agent, IAE, 05/19)

Avec les collègues présents dans le même bâtiment, les choses sont différentes et la communication interpersonnelle orale prime. Et c'est encore plus vrai entre employés installés dans le même bureau.

« Je partage le même bureau que la coordinatrice on est en échange constant, parfois trop. Je vois assez peu ma responsable qui est dans un autre service, mais je peux la solliciter sur des points particuliers que je ne pourrais pas résoudre avec la coordinatrice. » (Thomas, agent, IAE, 05/19)

Ainsi, la déspatialisation, qu'elle prenne la forme du télétravail, ou simplement de bureaux distants, au sein de l'équipe, amène les acteurs à modifier leurs méthodes de communication et, partant à apprendre à utiliser les outils adéquats, nouveaux pour eux.

.2.2.1.2 Un maintien inégal des habitudes de communication en télétravail au sein des dyades : frein à l'apprentissage de nouvelles pratiques.

L'apprentissage n'est pas un processus uniforme et des facteurs tels que le SEP, l'environnement capacitant et la distance dyadique conditionnent les ambitions, la vitesse et la réussite des montées en compétence. Ainsi, les habitudes prises en présentiel, en termes d'intensité et de fréquences des échanges résistent au passage au télétravail, au sein de certaines équipes ou dyades.

« Echanges fréquents avec les collègues, plus avec la collègue en face de moi et avec ma responsable car on est sur la refonte du site internet. On maintient ces échanges en télétravail. On s'est toujours appelé, jusqu'à présent puis des échanges par mail. Pas eu de difficultés. » (Damien, agent, IAE, 06/19)

Le plus souvent, les habitudes de travail incluant déjà une proportion importante d'échanges dématérialisés, le télétravail ne modifie pas en profondeur la manière de communiquer.

« On travaille avec les personnes de notre service et les personnes de la scolarité et l'agence comptable. Les échanges sont un peu ralentis, mais similaires. » (Chloé, agent, IAE, 06/19)

« Le plus gros ce sont les mails. On travaille à la demande en fonction des appels et des mails. Réunion d'équipe une fois par mois, pas programmée sur le temps de télétravail des gestionnaires (mercredi et vendredi). » (Maëva, agent, IAE, 05/19)

Ces habitudes semblent, sans surprise, dépendre des interlocuteurs et l'importance du contact présentiel se focalise sur les échanges entre collaborateurs internes à l'IAE, à l'exclusion notable des enseignants dont la présence physique n'était déjà pas un impératif permanent (en dehors de leurs cours) avant la mise en place du télétravail.

« Essentiellement par mails, avec les enseignants, les étudiants, très peu en interne, parce que là je me déplace. Après je reçois beaucoup de coups de téléphone. » (Camille, agent, IAE, 07/19)

Certains éléments ne semblant pas propices à être dématérialisés, comme les réunions, sont alors maintenus en présentiel, les jours où les employés concernés ne sont pas en télétravail ou bien imposent que ceux-ci y renoncent...

« On a beaucoup de réunions, ce qui ralentit les possibilités de télétravail. Ça me semble un peu compliqué de faire des conf call. Les réunions inter-service ou organisées par la direction sont souvent le mercredi : j'estime qu'elles sont prioritaires et qu'il est normal d'être présent. On fait des points hebdo sur l'activité. » (Catherine, cadre, IAE, 05/19)

Enfin les habitudes de travail collaboratives de certains les amènent à considérer que le télétravail n'est pas toujours adapté au travail en équipe.

« J'ai besoin de partager et d'échanger avec mes collaborateurs pour pouvoir nous décider. » (Catherine, cadre, IAE, 05/19)

L'alternance du présentiel et du distanciel rend possible le maintien des habitudes et des croyances des individus quant aux limites de certaines activités collaboratives en télétravail, en permettant de les réaliser exclusivement sur site.

.2.2.1.3 Typologies des apprentissages imputables au télétravail en termes de communication

.2.2.1.3.1 Construction collective d'une étiquette adaptée au télétravail, au sein des dyades

Une étiquette spécifique au télétravail se met en place, dans certaines équipes. Il s'agit d'une prise en compte du fait que les télétravailleurs sont chez eux, dans une sphère intime, dans laquelle on ne doit pas pénétrer comme dans un moulin, ou, de manière plus spécifique, comme dans un bureau. L'espace professionnel sur site est vu comme un lieu collectif, déjà déspatialisé, il s'agit d'ailleurs le plus souvent d'un bureau partagé, voire public, tant il est vrai qu'il se veut ouvert aux étudiants et aux collègues. Le domicile du télétravailleur, a contrario, reste identifié comme un espace personnel, dans lequel on ne peut pénétrer, même virtuellement, que sur invitation et dans le cas d'une impérative nécessité.

« On pose moins facilement de questions : la manière de communiquer. Les échanges sont moins nombreux et moins fluides, parce que on hésite à envoyer un mail. » (Chloé, agent, IAE, 05/19)

« En télétravail : on fonctionne par mail, pas par téléphone, sauf urgence : la peur de déranger, alors qu'elle travaille » (Amélie, agent, IAE, 07/19)

A la crainte de s’immiscer dans l’intimité du collègue lorsqu’il est en télétravail, semble s’ajouter une certaine forme d’oubli, lorsqu’il est soustrait au regard. L’absence physique au bureau est assimilée à celle consécutive à la prise d’une journée de congé.

« Quand les gens sont en télétravail, on a tendance à les oublier. Il faudra qu'on prenne l'habitude de l'appeler ou lui demander à elle de nous contacter. » (Véronique, cadre, IAE, 04/19)

Aux raisons dictées par la pudeur et la nouvelle étiquette, s’ajoutent celles liées aux tâches qui parfois diffèrent. Un type d’échanges semble faire particulièrement les frais du télétravail, ce sont les échanges informels. En apparence superflus, ils n’apparaissent pas comme suffisamment utile pour justifier une intrusion virtuelle dans la sphère personnelle du télétravailleur.

« J'ai beaucoup plus d'interactions avec ma cheffe en présentiel, qu'en distanciel, parce qu'elle est aussi une amie. Nos échanges ne sont pas tous formels. Je vais souvent lui demander des conseils en présentiel, je ne le fais pas en télétravail, mais aussi parce que les tâches ne sont pas les mêmes. » (Aurélie, agent, IAE, 05/19)

Ces échanges informels sont même présentés par certains individus comme n’étant tout bonnement pas possibles en télétravail.

« Les réunions informelles sont importantes aussi et pas possibles en télétravail. C'est important d'être présent physiquement aussi, les deux tiers du temps c'est bien. » (Damien, agent, IAE, 06/19)

Le besoin d’échanges interpersonnels en présentiel est présenté comme nécessaire aux collaborateurs de l’IAE. Le télétravail est alors perçu comme un risque potentiel à cet égard.

« Moments de vie d'équipe vécus différemment parce que les gens ne sont pas sur place. C'est bien d'être ici aussi pour régler des choses, notamment avec des personnes d'autres services. Le besoin de contact est très fort ici. Les gens apprécient de travailler dans cette relation. Davantage de télétravail pourrait y nuire. » (Catherine, cadre, IAE, 05/19)

Aux considérations d’étiquette s’ajoutent sans doute celles relatives à la suppression des opportunités. En effet, les échanges informels sont souvent le fruit de rencontres fortuites, telles que celles de l’emblématique machine à café. Or les rencontres, en télétravail sont toutes délibérées, car l’un des deux acteurs a nécessairement contacté l’autre, qui a, à son tour, décidé d’accepter l’appel.

« On est en relation quotidienne. C'est toujours mieux de se voir en direct (on passe une petite tête), quand elle est là. Quand elle n'est pas là, j'évite de la déranger et j'essaie de me débrouiller toute seule. Ou bien je lui passe un mail, soit elle me rappelle, soit en parle le lendemain. Ou je passe par son assistante, mais elle a moins d'expérience. » (Amélie, agent, IAE, 07/19)

« J'essaie de passer une tête dans presque tous les bureaux, presque tous les jours. Je suis très proche de tous mes agents, en passant une tête, je fais le point avec eux sur ce qui marche et ce qui ne marche pas. Je passe assez régulièrement dans le bureau de l'une des télétravailleuses car la machine à café s'y trouve. » (Emmanuelle, cadre, IAE, 05/19)

On voit ci-dessous, que ce manager crée délibérément les conditions d'un échange informel en faisant le tour des bureaux pour dire bonjour, en plus de la machine à café. Peut-être cette routine poursuit-elle parallèlement un autre but, celui de s'assurer que tous les collaborateurs sont bien à leur poste, bien que ce manager affirme pratiquer un management basé sur la confiance et le contrôle des résultats.

« Tant que les deadlines sont respectées, qu'ils le fassent en télétravail ou là... Je travaille toujours en confiance, mais il y a un service, le service financier où le responsable a dit non. » (Emmanuelle, cadre, IAE, 07/19)

Que cette habitude de « passer une tête » tous les matins serve l'un de ces objectifs ou les deux, elle ne peut pas être maintenue à l'identique en télétravail.

Les méthodes de travail à l'IAE, à cette époque, impliquait un recours au papier encore abondant.

« J'ai des idées et je les sou mets à ma responsable, parfois je prends l'initiative, parfois c'est elle. Je suis assez autonome. Ma cheffe était un peu réticente, car elle est très papier, elle imprime beaucoup. Elle est venue plusieurs fois pour x raisons. » (Damien, agent, IAE, 06/19)

Celui-ci pouvait conduire certains télétravailleurs à se trouver bloqués, si, d'aventure ils avaient oublié de prendre un document chez eux, ou s'ils se trouvaient confrontés à une demande urgente imposant de consulter un dossier se trouvant physiquement à l'IAE. Heureusement, le télétravail ne semble pas avoir dégradé la solidarité au sein de l'équipe.

« Quand on est en TT, si besoin on peut s'appuyer sur les collègues présents sur site. » (Jessica, cadre, IAE ? 05/19)

La mise en place de modalités de télétravail conduit donc les acteurs à apprendre ensemble à modifier *leurs façons* de communiquer afin de construire collectivement une nouvelle étiquette, adaptée au télétravail. Il s'agit d'un apprentissage collectif qui se fait d'abord au niveau de la dyade, au sens étendu, en incluant l'équipe.

.2.2.1.3.2 Emergence d'une nouvelle étiquette de communication construite par les acteurs de l'équipe en réponse aux spécificités imposées par le confinement

Le télétravail total ou au moins très intense a conduit les acteurs à modifier leurs modes de communication. Des habitudes se sont créées, par ajustements mutuels, par un processus d'apprentissage empirique, en fonction des personnalités et sans doute également selon les affinités. Ainsi au sein d'une même équipe, qui sera regroupée dans le même open-space en présentiel, les canaux utilisés diffèrent en distanciel.

« Notes : Chaque collaborateur semble avoir un mode de contact privilégié avec moi :

Letitza me demande régulièrement un entretien sur Teams, ou m'appelle directement. Maude préfère le chat de Teams, Bertrand m'envoie des mails (auxquels je réponds généralement en l'appelant sur Teams). Sophie me contacte peu, en général, elle me demande un entretien Teams en passant par le chat. Solange fonctionne par mail, parfois par chat et par texto pour les problématiques personnelles (quand elle m'informe de son état de santé, par exemple). Jacqueline, et Margot me contactent peu et toujours par mail. Romane et Florence ne me contacte presque jamais et toujours par mail. »
(Auto-ethnographie, ICO, 04/20)

Mais au-delà du choix du canal de communication à distance, plus large que celui qui aurait été disponible en présentiel auparavant, c'est une nouvelle étiquette, au sens de code de convenances qui est construite collectivement à cette époque.

Par exemple, une pratique s'instaure, chez de nombreux collègues, qui consiste à envoyer un message sur le chat ou plus rarement par texto, avant d'appeler en visio.

« *Echanges en chat avec Gérald, avant de m'appeler (étiquette du télétravail) Utilisation du Chat Teams : Avec Romane, pour convenir d'un RDV en visio (elle est en télétravail aujourd'hui.) (...). 11h00 : Xavier m'envoie un texto pour me demander si je suis dispo, je mets fin à mon échange avec Solange, nous avons fini quasiment et je propose une visio ou un appel tel à Xavier. Il me contacte en visio, via Teams. »* (Auto-ethnographie, Efrei, 08/20)

On aurait pu s'attendre à ce que l'on considère les appels en visio, comme des appels téléphoniques, auxquels il est toujours possible de ne pas répondre, mais c'est semble-t-il l'étiquette du présentiel qui s'est imposée : on frappe avant d'entrer, comme à la porte d'un bureau. En ce sens, la visio est bien assimilée à un succédané de la rencontre en présentiel, dont la vocation n'est pas seulement l'échange d'information, mais aussi de réduire la distance structurelle imposée par le télétravail. Ce rôle rempli par la visio est confirmé par l'emploi qu'il en est fait pour clarifier certains sujets et lever

d'éventuels malentendus. Cette fois, c'est la distance psychologique, dont on peut craindre qu'elle se soit accrue, à laquelle on va chercher de remédier par un entretien en visio.

« Entretiens Teams : 11 (dont 3 avec les RRE du cycle L froissés de ne pas avoir été dans la boucle de la task force dès le départ. Je double un mail d'un appel visio pour m'assurer qu'ils ne restent pas meurtris) » (Auto-ethnographie, Efrei, 11/20)

Dans certaines équipes, on trouve une tentative de supprimer la distance structurelle grâce à une visioconférence permanente. Le bilan carbone en serait certainement contestable, mais les effets sur la convivialité, la cohésion et la circulation des informations semblent bénéfiques.

« Alors que j'expose à la DRH (Dominique) ma proposition de recherche à Efrei, elle me parle d'une pratique dans son équipe, dont elle ne semble pas à l'origine : Les collaboratrices (les 4) sont tout le temps en visio, quand elles sont à distance. Elles sortent de la réunion Teams pour réaliser leurs entretiens, puis y retournent constamment, pour faire comme au bureau (elles sont en open-space). Dominique me précise qu'il y avait déjà une forte cohésion d'équipe avant. » (Auto-ethnographie, Efrei, 05/21)

À l'inverse, la non-observation de l'un ou l'autre des principes de cette nouvelle étiquette est remarquée, même si elle n'est pas toujours relevée. A l'Efrei, les échanges via Teams se font avec caméra, c'est un usage qui n'est d'ailleurs pas identique dans toutes les organisations. Mais à l'Efrei, il est exigé des étudiants qu'ils allument leur caméra lors des entretiens sur Teams avec les membres de l'administration, pour tout un tas de raisons très rationnelles, telles que pouvoir réagit aux signaux non-verbaux et nous assurer que personne ne s'est substitué à l'étudiant, par exemple. Cette exigence a pourtant très vite été exprimée sur un autre registre. Ne pas mettre sa caméra lors d'un entretien a été présenté comme un manque de respect. Cela est toléré en réunion ou en cours, sauf lorsque l'étudiant prend la parole. On ne parle pas masqué, en somme. En conséquence, il est implicitement admis que les membres de l'administration, quelles que soient leurs fonctions, allument leur caméra systématiquement.

« Lors de mon entretien imprévu avec Margot, elle n'a pas allumé sa caméra, arguant qu'elle était un peu malade et tout en m'assurant que si je le voulais, elle pouvait le faire... J'étais partagé entre le souhait de ne pas donner une importance démesurée à cela et celui de ne pas vouloir qu'elle prenne l'habitude de ne pas allumer sa caméra. » (Auto-ethnographie, Efrei, 04/21)

C'est le code et tout manquement sans justification valable ne passe pas inaperçue car il amplifie, sans que cela ne soit nécessaire, une distance structurelle déjà imposée par la déspatialisation. En outre, la non-observation du code, laisse transparaître un refus de certaines des valeurs de l'entreprise et, partant, accroît la distance psychologique. Ces nouvelles règles d'étiquette, coconstruites en réponse aux problématiques de gestion des distances structurelles et fonctionnelles générées par la déspatialisation soudaine imposée par le confinement, sont le produit d'un apprentissage collectif. Mais elles sont devenues ensuite très rapidement un objet d'apprentissage obligatoire pour les individus qui souhaitent s'intégrer dans les entreprises.

.2.2.1.4 Apprentissage de nouvelles façons de communiquer et de travailler pour pallier le risque que l'autonomie ne devienne indépendance et désengagement pendant le confinement

L'inquiétude de voir se développer un sentiment d'isolement oppressant chez les collaborateurs se mêle à la crainte que l'information ne circule pas suffisamment bien. Cela contribue à accroître le nombre des mails reçus, bien sûr, mais semble une adaptation nécessaire au vu des circonstances.

« Je m'efforce de mettre mes collaboratrices en copie des mails que j'envoie, quand le sujet entre dans leur champ d'intervention, mais j'ai tendance à oublier. Lorsque je m'en rends compte, je leur transfère le message envoyé. Je choisis de commencer par communiquer avec les enseignants et de faire les tâches de fond après, pour leur montrer que je suis là. Reçus deux mails humoristiques sur le confinement et ces effets de Luc et Martine + 1 mail d'info sur les Parisiens partis à Belle Ile au début de l'épidémie. 08h20 : je réponds aux premiers mails. Anne-Marie a, semble-t-il, pris la décision de nous saluer, Martine, Josette et moi, tous les matins et de dire au revoir le soir. Initiative que je trouve excellente. » (Auto-ethnographie, ICO, 03/20)

Les employés ont pris l'habitude, au bout de quelques semaines et abandonne les rituels de salutations quotidiennes. On distinguera donc ici, ce qui n'a finalement été qu'une mode passagère et ne constitue donc de ce fait pas un apprentissage pérenne.

« Par ailleurs, Anne-Marie a cessé d'envoyer des mots pour dire bonjour le matin, d'ailleurs, maintenant que j'y pense, plus personne ne le fait... » (Auto-ethnographie, ICO, 05/20)

On peut y voir une inquiétude moindre, mais peut-être également un début de détachement, voire de désengagement.

Les mails ne semblent pas pouvoir compenser complètement les échanges oraux. Les écrits prêtent à interprétations ce qui génère parfois incompréhensions et crispations.

« Une difficulté de communication par mail semble émerger. Certains messages sont interprétés différemment de mon intention. Dans un cas, une remarque sur une opportunité manquée a été perçue comme un reproche et plusieurs mails de remédiation ont été nécessaires pour reprendre le cours normal des échanges. Dans l'autre cas, une collègue m'argumentait alors, que de mon point de vue, nous étions d'accord. J'aurais voulu lui téléphoner pour clarifier les choses, mais je n'ai pas son numéro de téléphone personnel. » (Auto-ethnographie, ICO, 03/20)

Dans les premiers temps, à l'ICO, c'est donc le téléphone qui remplissait cette fonction de clarification :

« Notes : pour gérer les problématiques un peu plus importantes ou complexes je passe spontanément par téléphone, alors que je traite le reste par mail, de préférence. » (Auto-ethnographie, ICO, 03/20)

Avec le temps, les communications par mail pouvant contenir des germes de tension sont davantage anticipées et donnent lieu à la mise en place de stratégies de désamorçage qui auraient certainement eu lieu dans le cadre d'un entretien individuel, en présentiel. Là aussi, comme pour l'étiquette, le processus d'apprentissage visant à la montée en compétence en termes de communication au sein de la dyade, se fait collectivement, de manière empirique et, donc, à travers des boucles de rétroaction successives.

« 14h00 : Retour à mon poste. Les mails continuent à pleuvoir, je décide de déléguer à Anne-Marie certains sujets, comme je l'aurais fait si nous avions été au bureau, mais je prends un peu plus de précautions dans mon mail, car je ne pourrais pas doubler d'une explication de vives voix du type « je viens de t'envoyer un mail à propos de... », Dont l'utilité aurait été de faire accepter plus volontiers la consigne. » (Auto-ethnographie, ICO, 04/20)

Mais dès que le retour au présentiel rend la chose possible, les collaborateurs semblent préférer aborder les sujets sensibles en face-à-face, afin de limiter les risques de mauvaises interprétations.

« Je profite de la réunion pour relancer Frédéric sur une chose que je lui ai déjà demandée deux fois (contacter son homologue de chez Forwork, pour un projet que nous avons avec Atol). Il me semble qu'il le prend mieux que lorsque je l'avais relancé par mail. J'attribue cette différence de perception au fait que je suis en mesure d'utiliser le langage paraverbal (ton de confiance) et le non verbal (sourire, tourné vers lui, geste : main droite ouverte vers lui...) pour que ma requête ressemble davantage à une demande de service qu'à autre chose. » (Auto-ethnographie, ICO, 06/20)

Les outils collaboratifs étaient très peu développés à l'ICO avant la crise sanitaire. Les individus ont donc dû en improviser très tôt, en s'appuyant sur des outils déjà en usage à d'autres fins. Il ne s'agit

donc pas ici d'apprendre à utiliser de nouveaux outils, mais plutôt d'apprendre à utiliser des outils déjà connus, différemment, pour les adapter aux circonstances modifiées par la déspatialisation et d'en gérer les conséquences sur la distance fonctionnelle.

« Première réunion par téléphone avec Martine + envoi au préalable du document de travail : bon retour et bon feeling » (Auto-ethnographie, ICO, 03/20)

Par la suite, nous avons dû apprendre à utiliser les fonctionnalités de ces outils (Teams en l'occurrence), qui paraissaient très étrangers à l'époque pour faire partie du quotidien de la plupart des employés de bureau aujourd'hui.

« Luc me fait part de son inquiétude pour la présentation en visio que nous devons faire à tour de rôle, car il ne sait pas utiliser l'outil, en particulier le partage de document, j'essaie de le rassurer en lui disant, que je ne sais pas non plus mais que ça a l'air d'être assez intuitif. En fait c'est Martine qui fera le défilement du pptx, pour chacun de nous. » (Auto-ethnographie, ICO, 06/20)

Cette montée en compétence se fait brutalement, sans formation, dictée par la nécessité. Elle est donc porteuse de stress, en particulier auprès de collaborateurs dont le SEP les amène à douter de leur capacité à s'y mettre à temps. Elle permettra cependant une autonomisation des individus, qui du stade de dépendance vis-à-vis d'une cheffe, seule détentrice de la compétence, décrit ci-dessus, deviendront bien vite capables de mener l'action à bien, tout seul.

Dans les entreprises dans lesquelles la maîtrise des solutions de visioconférence étaient déjà opérationnelles, du point de vue technique, leur disponibilité a permis aux collaborateurs de s'en saisir pour faire évoluer leurs pratiques et découvrir que le télétravail pouvait permettre un gain d'efficacité, dans certaines circonstances.

« Je reprends à 14h par une visio pour rencontrer ma nouvelle équipe, à l'Efrei. Deux référents mentionnent le fait que les entretiens en visio amènent les étudiants à se confier davantage, « mes entretiens sont plus longs ». Du fait entre autres, qu'en temps normal le référent n'est pas seul dans le bureau. Ils parlent des discussions en cours pour la pérennisation du télétravail. Bertrand dit que deux jours/semaine lui permettraient de faire de nombreux entretiens. Il réserverait les jours restants aux entretiens plus complexes « qui nécessitent une présence humaine physique » (Auto-ethnographie, ICO, 06/20)

Il s'agit de la seule entrée de la période qui concerne Efrei. A l'occasion d'une première prise de contact avec l'équipe que j'allais diriger à compter du 17 août, ces propos spontanés tranchaient avec les perceptions à l'ICO. La question n'était pas de savoir comment pallier les difficultés générées par le télétravail, mais plutôt d'exploiter les améliorations que celui-ci pouvait offrir dans

l'accomplissement des tâches. On trouve ici les deux versants de l'apprentissage du télétravail, apprendre à pallier ses inconvénients et apprendre à exploiter ses avantages pour l'accomplissement des tâches. Les acteurs les moins compétents dans la maîtrise des outils et dont le SEP s'en trouve fragilisé, se cantonnent aux premiers, alors que les individus plus à l'aise, tentent de saisir les nouvelles opportunités libérées par les seconds.

.2.2.1.5 Réapprentissage de la communication informelle a la faveur du retour au présentiel partiel

Le présentiel réintroduit les échanges impromptus dont il faut réapprendre à tenir compte, notamment pour le management.

« Je tombe sur Florence qui vient me saluer (elle reprend son poste après 18 mois d'arrêt), alors que je remonte de la machine à café. C'est à la fois ennuyeux, car j'avais prévu de la voir à 10h30 et je n'ai guère de temps à lui consacrer avant ma réunion de 9h30, donc ce n'est pas un accueil très sympa. J'essaie de compenser en me montrant chaleureux et en l'accompagnant à son bureau. (...) Mais c'est aussi une bonne chose, car cela me permet de lui montrer son bureau et de lui expliquer que c'est temporaire. » (Auto-ethnographie, Efrei, 09/20)

Le télétravail intégral avait réduit sinon supprimer l'importance de la capacité d'adaptation, car il était toujours possible de traiter les sujets en différé, voire de manière tout à fait asynchrone. La possibilité d'une rencontre fortuite remet sur le devant de la scène les compétences d'improvisation, de manière plus générale, de réactivité instantanée, en particulier chez le manager comme on le voit dans cet exemple, mais pas seulement.

Le retour au présentiel est marqué par une période de réadaptation. Il semble nécessaire de réapprendre à échanger naturellement avec des collègues que l'on n'a pas vus « en vrai » depuis longtemps (voire depuis toujours pour ceux qui comme moi étaient arrivés récemment).

« Je retrouve des collègues en présentiel, pour la première fois depuis le 1er juin. Le moment convivial du café me semble un peu gêné. La conversation est moins fluide que lors des réunions sur Teams, sans que le moment ne soit désagréable pour autant. La pause est, du coup, assez vite expédiée.

Déjeuner avec Eloïse, Xavier et Karim, mélange de sujets pro et perso, comme un déj entre collègue du monde d'avant.

Je dois bien avouer que ces interactions humaines en présentiel ont été bien agréables. » (Auto-ethnographie, Efrei, 08/21)

L'apprentissage qui a concerné le passage au télétravail total devra concerner le retour à un télétravail pendulaire et donc le retour au bureau. Ce second apprentissage, réapprentissage pourrait-on dire, ne sera pas nécessairement plus facile et les individus l'aborderont différemment selon la manière dont ils ont vécu le confinement, en fonction de leur situation matrimoniale, de la configuration de leur domicile, de leur SEP, de la distance dyadique et sans doute également de leur personnalité et en particulier de ce qu'ils attendent du travail.

« Ben moi je les comprends très bien ces gens-là. Parce que tu sais, on dit que l'habitude est une seconde nature. Euh. Donc moi, les personnes qui aujourd'hui sont frileuses de revenir sur le campus, je comprends super bien. Au même titre que moi j'étais, je pouvais plus blairer mon appart, c'est à dire que moi j'ai eu l'effet inverse, mais eux ont eu ce côté où ils ont trouvé un cadre, un certain bien être. » (Maxine, non-cadre, Efrei, 06/21)

Comme il s'agit de compétences acquises préalablement et simplement mises en sommeil, la réadaptation n'est généralement ni longue, ni difficile. La sensation s'approche de celle que l'on éprouve en mettant le pied à terre après une sortie en mer, on sent encore le bateau bouger quelques temps, avant que la sensation ne s'estompe. Ce court moment passé, notre équilibre et nos repères sont totalement retrouvés, mais il y a un temps pendant lequel nous sommes moins efficaces. En l'espère, il ne s'agit bien sûr pas de notre capacité de locomotion, mais de nos compétences sociales et de notre productivité en réunion.

« Xavier nous ayant demandé de venir en présentiel, sans nous mettre de pression « Salut à tous, on se retrouve sur le site demain matin ? », la réunion « Petit déj » se tient dans une salle de réunion. Ambiance détendue, mais pas très productive. » (Auto-ethnographie, Efrei, 06/21)

La productivité est d'ailleurs interrogée par le retour en présentiel. Il est indéniable que l'information circule probablement plus librement qu'en télétravail, cependant le gain net de productivité reste à démontrer car cela s'accompagne d'échanges improductifs et de distractions en plus grand nombre.

« L'équipe perd beaucoup de temps en bavardage. Si c'est agréable, c'est sans doute moins efficace. » (Auto-ethnographie, Efrei, 09/21)

Enfin, il faut réapprendre à composer avec les humeurs de chacun, ce qui, en retour donne davantage d'indices au manager à partir desquels analyser les situations.

« Sophie a explosé de colère après un échange par Teams avec Jean-Michel. Cette explosion a eu trois témoins du service, dont moi. Ce qui est intéressant là-dedans, c'est que le présentiel nous a donné à voir une perte de contrôle qui nous aurait totalement échappé en distanciel. Côté positif pour moi, c'est que cela rend visible l'ampleur du malaise, côtés négatifs pour elle, car cet éclat pourrait

modifier durablement l'image que j'ai, que nous avons d'elle. De plus cela a pu choquer ses collègues. » (Auto-ethnographie, Efrei, 09/21)

Là où l'information était maigre, en télétravail, elle redevient abondante en présentiel, ce qui suppose d'apprendre à mesurer son ampleur, sans lui donner plus de poids qu'avant le confinement.

.2.2.1.6 L'apprentissage de nouvelles utilisations de la distance structurelle

Dans certains cas, le télétravail intervient au sein d'équipes traversant une mauvaise passe où, à tout prendre, l'instauration d'une distance structurelle plus grande est bien accueillie, surtout parce qu'elle permet de prendre du champ avec les collègues.

« Avant de partir, on était dans une ambiance très mauvaise dans le service. Et alors ça faisait une bouffée d'air parce que finalement on se voyait plus les uns les autres. » (Fatia, non-cadre, Efrei, 07/21)

On est ici à rebours de l'inquiétude principale liée à la crainte de l'isolement, car c'est justement ce dernier qui est, temporairement recherché afin d'échapper à la pression mise par le responsable de l'époque.

« Donc c'est vrai que de plus voir nos responsables au quotidien, ça a aidé. » (Fatia, non-cadre, Efrei, 07/21)

La distance psychologique importante a poussé les collaborateurs à accueillir favorablement l'augmentation de la distance structurelle, qui permettait de dégager des marges de manœuvre, en plus de contribuer à apaiser les tensions.

Dans d'autres circonstances, la rencontre en présentiel reste plus efficace, notamment car elle permet de mieux lire les réactions de son interlocuteur.

« Évidemment que je préfère le présentiel à Teams, surtout avec son chef. Quand on fait du reporting, c'est quand même plus simple d'être en face à face. J'estime qu'il m'offre la chance de le voir en face à face. Je ne vais pas louper ma chance en disant je reste à la maison aujourd'hui. Évidemment que je vais me déplacer. » (Josette, cadre, Efrei, 07/21)

Les acteurs apprennent à tenir compte et même à jouer des possibilités offertes par le choix entre distanciel et présentiel en fonction des circonstances, des messages qu'ils souhaitent faire passer et de leurs intérêts particuliers.

.2.2.1.7 L'apprentissage de la transposition des rituels

Avec le temps, les collaborateurs ont appris à transposer des rituels à l'origine entièrement présents et à les rendre pertinents en distancié. Ersatz sans aucun doute, au départ, mais rendus aussi acceptables que nécessaires par le caractère anxiogène de la crise sanitaire, ils sont à placer dans la lignée des apéro-visio organisés dans les premiers temps du confinement.

« Anniversaire surprise de Solange : Organisé par sa collègue Romane, réunion Teams pour lui chanter 'Joyeux anniversaire'. Bertrand avait même la flûte de champagne. Moment sympathique et pas aussi artificiel que cela pourrait sembler. » (Auto-ethnographie, Efrei, 01/21)

La récurrence de ces événements, à l'origine nouveaux, les a banalisés au point que, l'habitude aidant, les individus ont fini par les trouver normaux et même agréables. C'est sans doute l'habitude qui a permis l'apprentissage, d'ordre social ici aussi. On peut mesurer cet apprentissage par différenciation avec d'autres acteurs n'ayant pas été confinés dans les mêmes proportions et étant de retour au présentiel intégral de nombreux mois avant les collaborateurs de l'Efrei.

« Insistance de la Principale adjointe du collège pour une rencontre en présentiel. Lors de la réunion d'aujourd'hui, elle a proposé que l'on avance la venue des collégiens à l'école + avait proposé que la réunion se tienne au collège, ce que tous les participants ont refusé, car les agendas ne prévoient plus de temps libre entre les réunions pour effectuer les trajets + demande à venir nous rencontrer à l'école (ça, on va le faire la semaine prochaine). Différence de façon de voir les choses, sans doute car elle et son équipe ne sont pas en télétravail. Le monde n'a pas autant changé pour eux que pour nous. » (Auto-ethnographie, Efrei, 01/21)

La dématérialisation du rituel de la rencontre ne pose aucune difficulté aux employés de l'Efrei, qui ont appris à le conduire ainsi, alors que les partenaires d'un collège voisin privilégieraient spontanément un échange formel, en présentiel. Au-delà des appétences particulières des différents individus, les nouvelles habitudes permettent d'expliquer ces écarts de perception. Non seulement les collègues de l'Efrei n'éprouvaient nullement le besoin de l'interaction présente proposée par la principale adjointe, mais ils avaient même pris l'habitude d'organiser leurs agendas en distancié, sans prévoir de temps de déplacement entre les réunions. L'usage voulait que l'on anticipe le temps de trajet, au moins d'une salle de réunion à l'autre et a fortiori d'un établissement à l'autre. Nécessité abolie par les visio qui permettent de changer de réunion en deux clics. Ainsi, la coutume largement partagée avant le confinement d'aller rencontrer un partenaire dans ses locaux avaient été non pas abolie, car elle a fini par faire son retour, de manière moins systématique certes, par la suite, mais au moins suspendue pour les individus ayant travaillé de longs mois avec un rythme intense de télétravail, alors qu'elle était demeurée vivace chez les autres. Cet apprentissage est donc

pérenne, mais le retour au présentiel amènera les acteurs à fusionner les apprentissages relatifs à la gestion de leurs agendas anciens et les nouveaux, qui tiennent compte de la diffusion de la visioconférence. Le processus apparaît ici bien illustré. Les acteurs disposaient, à des degrés variables d'un individu à l'autre, de compétences que l'on pourrait baptiser « gestion de l'agenda » et « organisation de réunions présentiels » avant l'événement « confinement ». Ce dernier les a contraint à réaliser des apprentissages pour acquérir les compétences permettant l'utilisation des outils de visioconférence. Ces compétences les ont conduits, par l'usage, à faire évoluer leurs compétences en gestion de l'agenda » et en « organisation de réunions présentiels. L'événement « retour au présentiel partiel » les contraint, à son tour, à réapprendre à tenir compte des contraintes logistiques et notamment de déplacements dans leurs compétences « gestion de l'agenda » et « organisation de réunions présentiels ». L'approche processuelle forte nous invitera à penser que ce processus ne s'arrêtera bien sûr pas à cet événement.

En-dehors des réunions, les rencontres d'alcôves, propices au jeu des acteurs et à l'élaboration de stratégies plus ou moins excluantes pour les uns ou pour les autres, font leur réapparition, maintenant que les individus sont rompus à l'utilisation de la visioconférence.

« Manager à distance commence à atteindre des limites, j'ai des difficultés à évaluer le moral et l'état d'esprit de l'équipe (4 d'entre eux ont tenu une réunion informelle, préparatoire à la nôtre, Sophie, Maude, Florence et Bertrand). Letitza semble surprise et un peu contrariée d'avoir été tenue à l'écart. » (Auto-ethnographie, Efrei, 12/20)

Si cet incident atteste de la montée en compétence de certains collaborateurs, il met également en lumière la nécessité pour le manager d'apprendre à mieux manager à distance. Cet apprentissage est rendu plus difficile par la réduction de la socialisation, nécessaire au processus. Il sera finalement possible de le pallier plus tard, au hasard d'un échange avec une collègue des RH, qui a, elle, une vision plus large des pratiques des collègues managers en télétravail.

« Je décide de contacter les assistantes de mon équipe pour des points rapides (et donner du travail à Margot). J'y suis incité par ce qu'Anne-Sophie me dit lors d'un entretien sur le télétravail, dans le cadre de la thèse et par ce que d'autres membres du service RH m'ont déclaré concernant le fait que certains managers ont mis en place des one to one réguliers tant pour maintenir le lien social que pour s'assurer que les gens travaillent. J'ai des contacts très fréquents avec les RRE, mais assez peu avec les assistantes. Je décide donc d'y remédier. » (Auto-ethnographie, Efrei, 07/21)

.2.2.1.8 Evolution des besoins des collaborateurs en télétravail vers le soutien psychologique plus que vers la prescription des tâches, nécessitant un apprentissage des managers.

Le soutien managérial prend une dimension psychologique pour contrebalancer les risques d'isolement lors du confinement. Le soutien n'intervient pas tant sur le champ des tâches, pour lesquelles les collaborateurs savent dans l'ensemble ce qu'ils doivent faire, mais sur le plan plus humain de la gestion de la situation hors-norme qu'a été le confinement.

« Et puis voilà, au niveau organisation de travail, on a toujours eu des réunions de services régulières. Après voilà. Marc c'est pareil, il est disponible, enfin voilà, si on veut l'avoir, il répond. Et puis entre nous c'est pareil, s'il y en a une qui sait pas faire un truc car il a pas eu le temps d'apprendre à faire ça. » (Jenifer, non-cadre, Efrei, 06/21)

Avec le retour au présentiel partiel, les réunions mutent et deviennent hybrides pour s'y adapter sans que cela ne semble poser le moindre problème aux acteurs.

« Alors Roland organise une réunion toutes les deux semaines. Pour ceux qui sont chez eux, s'ils sont connectés sur teams, pour ceux qui sont au bureau, on se retrouve tous. Donc non, non, c'est hybride et voilà, on s'adapte au fait que tout le monde n'est pas là en même temps et ce qui est normal aussi. » (Fatia, non-cadre, Efrei, 07/21)

Ces adaptations rendues nécessaires par la succession des événements incitent les managers à monter en compétence pour intégrer l'augmentation de la distance structurelle et en pallier les effets négatifs sur la distance fonctionnelle.

.2.3 L'apprentissage du télétravail par l'organisation

Les thèmes relatifs à l'apprentissage, par l'organisation elle-même de l'autonomie à l'occasion de la mise en place du télétravail rejoignent ceux déjà rencontrés aux deux niveaux inférieurs, individuels et dyadiques. Les apprentissages relatifs à la communication avec un ou des télétravailleurs, entre télétravailleurs ou, dans l'autre sens, avec des collègues d'autres services

.2.3.1 La communication interservices doit prendre le télétravail en considération

.2.3.1.1 Certains échanges ne sont pas modifiés, car ils étaient déjà dématérialisés

Il s'agit ici des échanges entre services, qui, en raison de la répartition spatiale par bureau, se faisaient déjà beaucoup par mail.

« Mais on fonctionne aussi essentiellement par mail. Je suis en contact avec tous les services. »
(Robin, agent, IAE, 07/19)

.2.3.1.2 D'autres manières d'échanger sont ralenties par le télétravail

Comme dans les cas évoqués précédemment, les échanges spontanés et informels pâtissent le plus du télétravail, tant il est vrai que celui-ci réduit le nombre des opportunités de telles interactions.

« C'est sûr qu'il y a beaucoup moins d'interactions spontanées en télétravail » (Catherine, cadre, IAE, 05/19)

Le contact présentiel est privilégié par certains acteurs parce qu'il est jugé plus efficace, du fait, justement, que la majorité des échanges se fait par mail. L'échange physique interpersonnel donne donc une importance toute particulière au message. Sa rareté en fait le prix.

« C'est une question d'efficacité, j'ai des collègues qui ont tendance à échanger par mail, moi pas du tout, j'ai tendance à aller dans les bureaux. Si j'envoie un mail, c'est un mail parmi tant d'autres, il y a un rapport humain, si je me déplace qui rend les choses plus efficaces. C'est plus agréable aussi. »
(Robin, agent, IAE, 07/19)

L'agent cité ci-dessus trouve également un élément de plaisir à l'interaction humaine en présentiel, qui sera donc perdu si la communication passe par un autre canal, comme c'est souvent le cas, même lorsque les collaborateurs sont dans leurs bureaux, puisqu'ils privilégient le mail pour leurs échanges inter-service, et comme ce sera systématiquement le cas en télétravail.

Le travail collaboratif, tel qu'il se pratique à l'IAE s'appuie sur des réunions fréquentes. A l'époque qui nous occupe, il n'était pas envisagé de les tenir en visio-conférence, bien que la technologie l'eût déjà permis, ce n'était pas encore dans les usages.

« On a beaucoup de réunions, ce qui ralentit les possibilités de télétravail. Ça me semble un peu compliqué de faire des conf call. Les réunions inter-service ou organisées par la direction sont souvent le mercredi : j'estime qu'elles sont prioritaires et qu'il est normal d'être présent. On fait des points hebdo sur l'activité. » (Catherine, cadre, IAE, 05/19)

Là, ce n'est pas le mode d'interaction qui est affecté par le télétravail, mais les possibilités de télétravailler qui sont réduites par l'existence de réunions qui imposent la présence physique des collaborateurs.

Les habitudes de communication rendront nécessaire ou au contraire superflu certains apprentissages selon qu'elles sont favorisées ou, a minima, peu impactées par la mise en place du télétravail, ou bien selon qu'elles sont rendues difficiles voire impossibles à maintenir par celui-ci. Ici, les membres de l'organisation n'ont pas eu beaucoup à ajuster leur manière de communiquer d'un service à l'autre, puisqu'elle passait déjà essentiellement par mail. Les acteurs ont dû apprendre à tenir et à participer à des réunions en visio, ce qui ne se faisait pas avant le confinement, puis en comodal à l'issue de celui-ci.

.2.3.1.3 Les verbatims concernant la nature des échanges évoluent pendant le confinement et divergent d'un individu à l'autre.

Pour certains la part des mails est devenue prépondérante au détriment du téléphone.

« La communication reste bonne grâce aux mails même s'il était plus simple de communiquer en direct avec les collègues. » (Chloé, agent, IAE, 05/19)

Le téléphone ne semble pas devoir pallier l'absence de communication interpersonnelle orale au sein de certains services. Les acteurs doivent donc apprendre à se passer des interactions présentiels qui facilitaient les échanges, tout en maintenant une efficience suffisante dans leur communication.

« Je communique avec mes collègues du service plutôt par mel, donc à priori les contacts ne sont plus directs par téléphone. » (Véronique, cadre, IAE, 04/19)

La présence des enfants est parfois avancée comme l'une des raisons pour lesquelles la communication par téléphone est évitée.

« Concernant les contacts, j'échange en priorité par mail, plus pratique avec un enfant en bas âge avec moi. Lundi j'ai eu en ligne ma responsable à plusieurs reprises pour des questions urgentes, et une collègue pour une question de gestion urgente. » (Amélie, agent, IAE, journal, 04/20)

Ce n'est donc pas nécessairement une raison de préférence a priori, mais plutôt une réponse à la situation, qui peut être remise en question en fonction des circonstances et du degré d'urgence, notamment.

Mais ailleurs, c'est au contraire le téléphone qui conserve les faveurs des individus.

« Pour le côté "professionnel", nous tenons un bon rythme et les appels téléphoniques restent le moyen privilégié pour échanger. » (Florence, agent, IAE, 06/19)

C'est particulièrement vrai au sein de la dyade manager-managé.

« *J'appelle ma responsable presque tous les jours pour divers points.* » (Amélie, agent, IAE, journal, 04/20)

.2.3.1.4 Les incidences des nouvelles compétences développées pour s'adapter aux spécificités du confinement sur le rythme et la nature des échanges

.2.3.1.4.1 *Evolution du rythme des échanges pendant le confinement*

Le début du confinement a donné lieu à un rythme d'échange très intense, qui a pu sembler excessif à certains et qui a évolué par la suite.

Cette diminution du rythme des échanges pourrait être la conséquence d'une augmentation de l'autonomie des collaborateurs, qui auraient eu moins souvent besoin du regard de leur manager, mais également d'un accroissement de la confiance et, partant, de l'autonomie accordée par les managers.

« *Début mai nous avions 1 réunion par jour, ce qui nous laissait peu de temps pour le reste, surtout quand, à la maison vous avez un enfant à gérer (pour ce qui en ont plus, c'est encore plus compliqué). Cela a fini par se calmer. Maintenant nous nous appelons pour faire un point de temps en temps, quand on a besoin de parler surtout, et aussi quand on a des sujets qui nécessitent que l'on échange verbalement plutôt que par mail.* » (Amélie, agent, journal, 04/20)

Les employés et leurs chefs apprennent à utiliser les divers canaux de communication, en télétravail, selon les besoins. Le téléphone est réservé aux « urgences » et le mail l'emporte pour les échanges fonctionnels quotidiens. Les réunions se font via zoom et les échanges informels sur WhatsApp.

Les acteurs du support logistique ont appris à sélectionner le canal de communication en fonction des messages qu'ils souhaitent faire passer.

« J'aime bien envoyer un petit chat sur Teams parce que du coup ça, le côté chat, ça a un côté un peu plus sympathique et moins formel que le mail. Et c'est intéressant aussi pour ne pas toujours associer la RH à ce côté un peu rigide et un peu autorité de l'entreprise. Parce que, qu'on le veuille ou non, c'est comme ça qu'on est identifié. Et du coup, pour essayer d'avoir une image un peu plus friendly, je veux dire, j'aime bien utiliser le tchat ou alors passer un coup de téléphone. Et en même temps ça permet de prendre des nouvelles et etc. En revanche, le mail, quand c'est quelque chose d'officiel, oui, ça s'inscrit ici, ça reste de rigueur » (Maxine, non-cadre, Efrei, 06/21)

« Mise en place de réunions de service via Zoom, je suis la dernière à le faire, tous les autres services le font depuis la 2ème semaine. » (Céline, cadre, IAE, journal, 04/20)

.2.3.1.5 Le télétravail, événement du processus d'apprentissage de l'usage des outils par l'organisation

La technique peut çà et là freiner les échanges et la poursuite de l'activité.

« Les échanges sont difficiles avec le service financier car les agents ne sont pas tous équipés pour le télétravail, problème d'accès de logiciel comptable. Avec les autres services aucune difficulté. » (Céline, cadre, IAE, journal, 04/20)

Mais globalement l'apprentissage du travail collaboratif à distance au niveau organisationnel se fait naturellement et de manière organique et spontanée, pourrait-on dire.

« Entre les services : Des visioconférences se mettent en place comme si c'était le seul moyen de communiquer. Elles sont surtout agréables car l'on voit nos collègues et que l'on peut échanger sur le vécu actuel, je crois que c'est vital... La première réunion de groupe de travail prend des allures de "virus"... Par exemple ce matin groupe de travail sur la communication interne, nous avons discuté de la communication interne sous covid 19, nous en avons presque oublié l'objectif de ce groupe. Entre les services : les activités avec les autres services sont plus difficiles à finaliser. Les échanges par email ne sont pas toujours clairs et nécessitent des précisions que l'oral aurait pu abréger. Même les échanges via zoom nécessitent des temps de paroles plus importants comme si la compréhension est plus ralentie peut-être parce que le mélange perso/boulot est étrange et que notre cerveau n'est pas dans un état de pur travail. » (Céline, cadre, IAE, journal, 04/19)

Ce verbatim expose bien un apprentissage par tâtonnements successifs et absolument pas planifié, tout à fait cohérent avec une situation aussi inédite qu'impossible à prévoir. Les acteurs émettent des hypothèses pour expliquer la perte qualitative dans les échanges qui témoignent surtout de tentatives de trouver des solutions palliatives, elles-mêmes nécessaires dans le processus

d'apprentissage engagé. Ces circonstances exceptionnelles participent d'un événement, au sens de l'approche processuelle forte, propice à l'apprentissage des individus contraints de s'y adapter. Ils inventent à cette fin de nouvelles manières d'échanger et de poursuivre l'activité.

« Juste une petite éclaircie qui me revient au sujet des relations avec les enseignants, puisque nous avons organisé à 3, (l'enseignant, le gestionnaire de la formation et moi-même), la 2ème semaine du confinement, une réunion téléphonique pour la mise au point de notre questionnaire de financement, et de notre fonctionnement pour la gestion et la transmission des contrats aux étudiants nouvellement recrutés par l'enseignant grâce à Skype. Donc la relation enseignant est bien existante avec le service financier, en période normale comme en période de télétravail bien que plus importante avec le service de la scolarité. » (Géraldine, agent, IAE, 04/19) »

Les outils existaient déjà, mais les habitudes de travail, au sein de l'organisation ne les prenaient pas en compte, bien que certains collaborateurs aient pu déjà les expérimenter et s'en soient fait les promoteurs.

« Alors moi c'est un petit peu comme si enfin, on me rejoignait dans mes convictions. C'est à dire que petit à petit, j'ai vu les gens s'habituer au télétravail, au fait de lâcher prise. Sur le fait d'accepter ou pas la messagerie instantanée. Tous ces nouveaux outils là, enfin, même celui sur lequel on parle en ce moment, c'était pas une évidence. Avant, personne ne les utilisait. Moi, en travaillant chez Polychromes, j'utilisais des outils comme Teams. Donc pour moi, c'était juste une évidence. Je n'arrivais pas à convaincre mes camarades que ça pouvait marcher. » (Josette, cadre, Efrei, 07/21)

Le télétravail total de toutes et tous, imposé par le confinement, a, d'une part obligé les individus à s'en saisir et à les maîtriser et, d'autre part amené l'organisation à modifier sa manière de faire circuler l'information et d'organiser les échanges. La montée en compétence s'est effectuée aux deux niveaux, individuel car il a fallu apprendre à se servir des outils et organisationnelle, car les usages ont dû être modifiés.

L'Efrei et ses collaborateurs ont intégré l'utilisation des outils de communication numériques, visioconférence en tête, pendant le confinement et en ont conservé l'usage par la suite. Il s'agit donc d'un acquis d'apprentissage.

« Alors qu'avant, quand j'étais à l'école, je me déplaçais systématiquement. Mais maintenant on ne sait pas où trouver des gens. Donc c'est vrai que le confinement a fait qu'on utilise beaucoup plus les outils informatiques et on se parle moins en face à face. Ou alors c'est vraiment volontaire, c'est à dire qu'on se dit ah oui, là c'est vraiment une réunion en présentiel. » (Josette, cadre, Efrei, 07/21)

On retrouve également la mention de l'élaboration d'une nouvelle étiquette dans les échanges, née du confinement et conservée au retour, en télétravail pendulaire et y compris avec entre collaborateurs présents sur site en même temps.

« Alors ça commence par des tchats. Si la personne est dispo, on s'appelle tout de suite. Si je ne suis pas dispo, ou que la personne n'est pas dispo, on se fixe un petit point calendrier comme on fait là un petit rendez-vous et on s'appelle et on discute. » (Cécile, non-cadre, Efrei, 06/21)

Comme évoqué dans les sections précédentes, les interactions humaines fortuites sont rendues quasi impossibles par le télétravail, dans la mesure où chacun reste chez soi. Si elles sont naturelles et sans doute bénéfiques au bon fonctionnement général de l'organisation, elles sont indispensables aux managers et aux collaborateurs des ressources humaines pour exercer leur activité.

« Bon, on est quand même sûr de l'humain, sur la gestion de l'humain. Les contacts sont moins faciles, la confiance est moins facile par écran interposé je trouve. Demain, je vais croiser un collaborateur sur le campus à la place du village en allant me faire un thé. Je vais voir qu'il n'a pas bonne mine. Je discute avec lui. » (Cécile, non-cadre, Efrei, 06/21)

Les signaux non-verbaux involontaires ne sont plus accessibles à distance et mêmes les occasions de les observer disparaissent. Or, ces signaux sont de précieux indicateurs de l'état d'esprit des individus pour les membres du service des ressources humaines ainsi que pour les managers, qui doivent donc apprendre à composer sans, c'est-à-dire à manager un peu « à l'aveugle », ou à inventer des manières d'accéder à ces signaux autrement.

.2.3.1.6 La distance structurelle imposée avec des collègues appréciés est perçue comme un inconvénient fort à la situation

Passée la période d'adaptation et de mise en place, le seul inconvénient cité spontanément et systématiquement concerne le fait de ne plus voir les collègues.

« Le manque de contact avec les collègues commence à se faire ressentir, j'aime les gens » (Céline, cadre)

« Le manque d'interaction avec les collègues se fait ressentir. » (Camille, agent, IAE, journal, 04/20)

Les outils collaboratifs ne semblent pas pouvoir pallier complètement la distance structurelle. L'apprentissage de la visioconférence en tant que nouvelle forme de communication ne compense pas l'absence physique des collègues. Les voir n'équivaut pas tout à fait au fait de ne pas se trouver dans la même pièce et les acteurs ne semblent pas en mesure de réussir à apprendre à compenser.

« Au fil des jours, le plus dur est de ne pas voir ses collègues, même si beaucoup d'outils existent pour y palier (on en revient au contact humain !). » (Florence, agent, IAE, journal, 04/20)

.2.3.2 Les freins au télétravail ne semblent pas particulièrement liés à la question de l'autonomie

Certaines idées, que l'on pourrait qualifier de préconçues puisque les interlocuteurs l'admettent presque eux-mêmes, sur le rôle des cadres, leur interdiraient de télétravailler.

« Le rôle du chef est de pouvoir prendre une décision dans l'urgence, même si on n'en est plus là. Un chef ne devrait pas être éligible au télétravail. Je comprends, pour être passé par là, qu'avec des enfants on court partout. Mais et c'est très réac, on se met en temps partiel, 80% et quand on est là, on est sur site. » (Véronique, cadre, IAE, 04/19)

La capacité à prendre une décision dans l'urgence est vue comme incompatible avec le télétravail. Un chef ne pourrait donc pas être aussi réactif en distanciel qu'il ne l'est en présentiel. En ce sens, on pourrait en déduire qu'un cadre serait moins autonome en télétravail, en raison de la distance structurelle. Peut-être parce qu'elle réduirait le niveau d'information et partant la capacité à prendre une décision appropriée, mais peut-être également parce que cette distance ralentirait le processus décisionnel et ce de deux manières. Le chef n'étant pas sur place, serait dépendant des informations qui lui seraient remontées et qui ne lui parviendraient pas en temps réel, puisqu'elles devraient obligatoirement passer par un intermédiaire dont on peut craindre qu'il n'en saisisse pas nécessairement toujours l'urgence. En outre, il pourrait s'avérer plus difficile de joindre le manager chez lui que dans son bureau. L'apprentissage nécessaire ici serait donc celui qui permettrait au manager de prendre des décisions à distance, ce qui a dû s'avérer possible, au moins pendant le confinement.

Les obligations de service freinent également les possibilités de télétravailler. En effet, l'IAE est un établissement qui accueille du public et il ne semble pas envisageable que cet aspect de l'activité puisse se faire de façon tout à fait dématérialisée.

« J'impose que les bureaux ne se vident pas et qu'il y ait toujours une ou deux personnes dans un bureau. J'ai bien insisté sur le fait que les collaborateurs ne devaient pas se laisser happés par le travail lorsqu'ils sont à la maison, mais je pense qu'ils sont assez responsables là-dessus. J'ai fait aucun refus. Moi je ne suis pas dans le contrôle à la tâche près, donc tout ce qui peut améliorer la vie des collaborateurs... » (Emmanuelle, cadre, IAE, 05/19)

Cette obligation est bien comprise par les agents, ce qui ne les empêchent pas de penser que les freins exprimés par certains managers puissent avoir d'autres causes, comme le manque de confiance, notamment.

« Si j'ai bien compris, c'était un peu compliqué pour certains chefs. C'est donner de l'autonomie à des gens qui sont demandeurs, pas facile pour certains responsables. Tout dépend du service dans lequel on est. C'est un peu compliqué quand on reçoit du public. » (Tina, agent, IAE, 07/19)

Pour télétravailler et parce que l'on télétravaille, de nombreux apprentissages ont été mobilisés. Une partie substantielle des compétences nécessaires avaient déjà été au moins partiellement acquises en raison du processus de dématérialisation qui était déjà en cours. L'importance des apprentissages à faire dépendait du degré d'avancement des individus dans les processus d'apprentissage et de leur SEP. L'environnement, en fonction de son caractère capacitant ou non et la distance psychologique au sein de la dyade ont agi comme des facilitateurs ou, au contraire, des inhibiteurs de l'apprentissage. Nous reviendrons sur ces points dans la synthèse des résultats que nous présenterons plus loin ainsi que dans la discussion.

.3 La déspatialisation : un espace de libertés au service de l'autonomie ? Les résultats issus des trois périodes observées

Les résultats émanent de trois périodes avec, chacune, des méthodes de collecte de données spécifiques et complémentaires, que nous présenterons de manière distincte avant de montrer ce en quoi ils se rejoignent et ce en quoi ils diffèrent. Comme exposé précédemment, la première méthode a suivi celle employée depuis le début de l'étude, puisqu'il s'agit d'entretiens semi-directifs en distanciel, la deuxième consiste en des journaux de bord tenus par les acteurs interrogés préalablement et un journal auto-ethnographique constitue la troisième. Nous les regrouperons par niveau d'analyse, individuel, dyadique et organisationnel comme dans la section précédente.

.3.1 Les phases du processus d'autonomisation selon les périodes observées

.3.1.1 *Premier événement : la mise en place du télétravail pendulaire rend la montée en autonomie nécessaire*

L'autonomie, on l'a vu plus haut est intimement liée à la notion de compétence. La montée en compétence et, partant, en autonomie peut se faire grâce à l'expérience. Ainsi des collaborateurs récemment arrivés devraient acquérir de nouvelles compétences pour pallier leur impossibilité de demander de l'aide aux collègues lors des journées de télétravail.

« Tant qu'elle est dans le service, quand elle a besoin d'informations, elle a ses collègues pour la guider et l'aider. Tout seul chez soi on a pas cette culture. On s'en fiche de savoir, il faut savoir chercher maintenant. Besoin d'accompagnement pour l'aider à s'autonomiser. L'autre collaboratrice je n'ai aucun doute qu'elle saura, car beaucoup d'expérience. Il va falloir faire des points avec Aurélie pour l'aider. Si on part du postulat que pour être en télétravail, il faut être autonome et ne pas avoir besoin des autres. » (Véronique, cadre, IAE, 04/19)

Ce verbatim très riche pointe encore d'autres aspects du processus d'autonomisation. Le manager y affirme la nécessité d'un accompagnement pour accéder à l'autonomie, accompagnement à prendre au sens de formation et d'aide à l'acquisition de compétences. L'autonomie semble comprise comme la capacité à se passer de l'aide des autres, comme si, en quelque sorte, celle-ci ne pouvait pas être obtenue par les moyens de communication disponibles tels que le téléphone ou les mails. Cette vision du télétravail le rapproche davantage d'un travail à domicile coupé du monde que d'un

véritable télétravail impliquant l'utilisation des technologies de l'information. Elle doit être replacée dans un contexte chronologique antérieur au premier confinement.

L'autonomie, si elle est indissociable de la notion de compétence, n'en est pas pour autant toujours directement corrélée à l'expérience sur le poste des individus. En effet la compétence « capacité à prendre des décisions » si elle découle de la connaissance et de l'expérience accumulée par le collaborateur, dépend aussi de son SEP, comme le verbatim ci-dessous semble l'affirmer.

« Une personne n'a pas eu le droit de passer en TT et je trouve ça bien, parce qu'elle n'est pas encore autonome dans ses tâches, elle s'appuie beaucoup sur les autres personnes. En TT, elle ne pourrait pas m'appeler tout le temps. Elle est sur le même poste depuis longtemps (plus de 20 ans), elle voudrait changer. Elle a peut-être peur de prendre des décisions elle-même. Elle cherche la validation. On est assez autonome sur nos postes, à l'IAE, sauf les deux qui ne télétravaillent pas. Du coup, je ne vais pas trop vers les gestionnaires pour ne pas leur donner l'impression de vouloir contrôler. Passer à plus d'une journée de TT : ça dépendrait des agents et de leur autonomie. » (Jessica, agent, IAE, 05/19)

L'autonomie est donc plus ou moins mesurable, elle est perçue par les managers et les collègues comme étant ou non suffisante pour permettre la pratique du télétravail, en fonction de l'expérience, des compétences et du SEP des individus. La distance structurelle entrave, nous l'avions vu plus haut le processus de sociabilisation nécessaire à la montée en compétence et donc à l'autonomisation des nouveaux collaborateurs. Paradoxalement, cette entrave dégage une marge de manœuvre pour l'individu qui est invité à trouver seul, dans ses ressources personnelles, les solutions qui lui permettront de développer ses compétences opérationnelles. Pour apprendre à télétravailler, il doit donc d'abord « apprendre à chercher ».

.3.1.2 La mise en place du confinement, un deuxième événement hors normes

La première phase du confinement a été marquée par la surprise de la décision de confiner la population. Au choc provoqué par une situation dramatique et inattendue, s'est ajoutée la soudaineté. Les individus se sont retrouvés contraints de rester et de travailler chez eux en l'espace de quelques jours.

« J'ai l'impression que le temps nécessaire à l'acceptation de la situation a été le même par tous les collègues, que le changement d'organisation nécessite une "digestion" et un état d'esprit qui se fait à moyen terme (2 semaines dans notre cas) . Nous ne pouvons pas être efficaces tout de suite après un

changement d'organisation, mais nous sommes adaptables à tout changement... » (Céline, cadre, IAE, journal, 04/20)

La période d'adaptation a parfois mis en lumière des limites à l'autonomie en termes de lacunes en informatique. Les compétences en bureautique requises dans l'exercice des activités des collaborateurs de l'IAE n'incluent pas de réels savoir-faire en informatique. Agents et cadres doivent maîtriser l'utilisation des logiciels, mais ne sont pas tenus de savoir régler les éventuels problèmes techniques. Ce dernier point relève de la DSI. Or dans la phase d'installation des outils au domicile des agents, les techniciens n'étaient pas présents physiquement et non seulement l'assistance n'a pu se faire qu'à distance, mais en plus les collaborateurs ont dû mettre la main à la pâte, en étant guidés par les informaticiens par téléphone, voire aidés par des membres de leur foyer plus à l'aise.

« J'ai installé mon poste de travail à mon domicile hier après-midi et heureusement qu'on l'a installé pour moi, car d'un point de vue technique, je ne suis absolument pas autonome. Fracture générationnelle ?? De fait, j'ai toujours été assistée par un service informatique sur mon lieu de travail et je n'ai aucune activité personnelle liée à l'informatique de près ou de loin, je ne joue pas en ligne etc... Bref je suis parfaitement déconnectée d'un environnement informatique et donc de ses codes, de sa logique, voire de sa philosophie. C'est mon 1er constat, il me manque de l'appétence pour ces outils, heureusement aussi que j'ai été aidée et accompagnée par téléphone. » (Véronique, cadre, IAE, journal 03/20)

Cette incompétence n'est pas circonscrite au télétravail, mais a été mise en lumière par lui, car il en a limité les solutions de contournement ordinaires. Dans le même mouvement, le constat que les individus ont pu faire de leurs lacunes, à cette occasion, a pu constituer la première étape d'un processus d'apprentissage ayant vocation à les combler.

.3.1.3 L'installation du confinement dans la durée, un événement apaisé

Une fois cette période d'acceptation passée, les collaborateurs ont pu s'adapter et retrouver toute leur productivité

« Nous sommes à fond, à fond, en télétravail... d'ailleurs aucune envie de retourner sur site ! Hum pas très pro ! Les journées passent à toute vitesse, le travail est organisé et fluide, nous avons récupéré toute notre efficacité et j'ai bien l'impression que tout le monde maîtrise tous les outils mis à disposition » (Céline, cadre, IAE, journal, 05/20)

Le constat dressé ci-dessus est celui d'une montée en compétence effectuée par les collaborateurs, sous la contrainte de la nécessité ou à la faveur d'un événement stimulant. Cette avancée dans le processus d'autonomisation, consécutive d'un renforcement du SEP, infléchit la position de certains sur le télétravail et lève certains des freins qu'ils pouvaient avoir.

« Il est possible que cette expérience va me motiver pour solliciter la direction afin de télé-travailler une fois par semaine. » (Marie, agent, IAE, journal, 04/20)

.3.1.4 Déconfinement et retour partiel au bureau. : un événement favorable au redéploiement du niveau organisationnel

Les échanges des premières semaines avaient été surtout concentrés sur la dyade et l'équipe resserrée. Le reste de l'organisation avait presque disparu, avant la mise en place des premières réunions de cadres. Le reste des équipes étaient devenus inaccessible. A partir du mois de mai le retour au bureau en alternance s'organise dans un contexte tendu. En effet certains collaborateurs craignent pour leur santé

« Joséphine a l'air un peu renfrognée, elle ne le dit pas, mais elle n'est pas très contente d'être là. Elle pense que nous courons un risque inutile et sa santé est fragile. L'ambiance est étrange. Nous sommes tous dans nos bureaux, fermés pour pouvoir travailler sans nos masques. Retour au monde bien avant, du coup : le silence des bureaux individuels fermés... » (Auto-ethnographie, ICO, 05/20)

Dans cette configuration, les échanges informels sont à peine plus nombreux qu'en télétravail. La distance structurelle n'est pas abolie par le retour au bureau, elle est peut-être même rendue plus manifeste par les barrières physiques imposées par les mesures sanitaires de distanciations physiques (masques, distances à respecter, serrage de main interdit...) Comme chaque période précédente, celle-ci oblige les acteurs à s'adapter et ici à réapprendre à travailler en présentiel, mais dans des bureaux fermés.

De plus, le retour au bureau ne change pas tout et le télétravail désormais pendulaire est l'occasion de le vérifier. Les échanges avec les autres services ne passaient déjà pas toujours par l'échange interpersonnel physique avant le confinement et pas davantage après.

« Je me rends compte que Nicolas, pressé de boucler son planning de salles virtuelles est en train de valider des créneaux avec les profs qui l'ont mis en copie de leur demande, sans savoir qu'il y en a d'autres. Je réagis en urgence, en envoyant des mails pour stopper l'action et donner toutes les infos (ce que je comptais faire plus tard dans la journée, après m'être assuré que tous les profs avaient bien

répondu) Agaçant ! Mais les choses se seraient passées exactement de la même manière si nous avions été à l'école (Echanges par mail avec les profs et Nicolas, dont le bureau n'est pas dans le même bâtiment que le mien). » (Auto-ethnographie, ICO, 05/20)

.3.1.5 Le réapprentissage des compétences impliquées dans les échanges informels et fortuits

Les rencontres à la machine à café ou au détour d'un couloir sont de nouveau possibles et permettent des échanges sociaux qui ne portent pas nécessairement sur des sujets opérationnels.

« 08h30 : Arrivée au bureau puis communication informelle avec Josette et Luc autour de la machine à café, mais à bonne distance les uns des autres. » (Auto-ethnographie, Efrei, ICO/20)

Ces échanges sont l'occasion de prendre le pouls de l'organisation et de comprendre l'état d'esprit des salariés. Si l'on pouvait penser qu'ils se réjouiraient du déconfinement, certains semblent pourtant très réticents à l'idée d'un retour au présentiel.

« Quand j'arrive sur la terrasse où se trouvent les tables pour déjeuner dehors, Capucine est en train de terminer son repas. Nous bavardons et très vite elle amène le sujet sur le déconfinement. Elle pense que les gens n'ont pas aimé la façon dont les choses ont été faites par Martine. Elle a imposé le retour et les nouveaux horaires. Les gens ne comprennent pas. Mélanie (en arrêt pour une cheville brisée) en veut à Martine de ne pas avoir pris de ses nouvelles. Ça n'a pas de sens et avec les déléguées du personnel, Martine devrait se méfier. Un bon manager devrait chercher à comprendre ses salariés, pas pour tout accepter, mais c'est important. Les gens vont lui en vouloir de ne pas les avoir réunis à leur retour pour leur demander comment ils vont. Martine ne se rend pas compte elle a rouvert pour se rassurer sur le fait que les gens étaient prêts à rentrer, mais ce n'est pas vrai, ils ne sont pas prêts. » (Auto-ethnographie, ICO, 05/20)

Est-ce que ces jugements négatifs sur le management sont portés parce qu'il est de nouveau possible de les exprimer ou aurait-il vu le jour tout de même sans cela ? S'il est impossible de l'affirmer avec certitude, on peut néanmoins hasarder que les critiques prennent une plus grande ampleur au fil de ces conversations informelles

« 08h45 : J'arrive au bureau. Anne-Marie et Luc sont en train de bavarder. Je me joins à eux. Luc évoque la mauvaise ambiance dans le bâtiment A, qui serait liée, à son avis, à la jalousie, notamment concernant le nombre de jours en télétravail (2 pour les uns, 3 pour les autres et même 1 seul pour Luc). » (Auto-ethnographie, ICOi, 06/20)

A l'inverse, le télétravail semblait avoir réduit les commérages à des cercles plus restreints.

« Notes : en discutant avec ma femme : le télétravail limite énormément les ragots et cela fait du bien au moral. » (Auto-ethnographie, ICO, 05/20)

Des échanges formels bénéficient également du retour au présentiel. En effet, les demandes formulées auprès des collègues appartenant à d'autres services semblent rencontrer une meilleure réactivité lorsqu'elles sont formulées en face-à-face.

« 17h37 : Je m'en vais, j'ai travaillé non-stop sur la collecte des pièces pour l'audit, profitant de ma présence physique. J'ai pu solliciter directement Martine, Capucine, Anne-Marie et Luc. J'aurais pu le faire par téléphone, sans doute également, mais j'ai l'impression que leurs retours ont été plus rapides, j'ai peut-être pu mieux transmettre l'urgence de ma demande. » (Auto-ethnographie, Efrei, 06/20)

.3.2 Le télétravail et l'autonomie de l'individu

Par essence, le télétravail met l'individu face à lui-même, puisque la déspatialisation rend le recours aux autres membres de l'équipe et l'assistance spontanée du manager moins possibles. Pour ces raisons, le télétravail expose le niveau d'avancement dans le processus d'autonomie plus visible et cet avancement davantage nécessaire.

.3.2.1 Une autonomisation dans les tâches modulée par un environnement partiellement capacitant et par le Sentiment d'Efficacité Personnelle des collaborateurs

Les déclarations spontanées des acteurs à propos de leur propre autonomie sont indicatives d'un sentiment d'efficacité personnel au travail élevé.

« Je suis assez autonome, je ne m'inquiète pas. » (Géraldine, agent ? IAE, 04/20)

Ce SEP élevé leur permet d'envisager le fait de télétravailler avec sérénité. Dans le verbatim ci-dessous, l'agent compare sa croyance en ses propres capacités avec les doutes que l'un de ses collègues éprouvait. Le manque de confiance en lui-même de cet individu s'accompagne d'une confiance limitée à l'égard de sa hiérarchie ce qui est cohérent pour une personne ayant un SEP dégradé.

« On organise comme on veut, à part si on nous dit il faut tel document à ce moment-là. On a des tâches à faire, mais on a une certaine autonomie. Je sais que je peux travailler toute seule, mon collègue qui avait peur des abus avait aussi peur de ne pas y arriver » (Patricia, agent, IAE, 05/20)

Les équipements, qui n'avaient pas tous été anticipés pour un télétravail total et soudain, ont parfois fixé des limites à l'autonomie des acteurs. En effet, les agents ne disposaient pas de téléphones mobiles professionnels et certains n'ont pas souhaité basculer leurs lignes de bureau sur leur téléphone personnel, considérant sans doute, comme cela avait déjà été évoqué lors de la première période, que cela brouillerait la limite vie privée-vie publique. D'autres ont peut-être simplement oublié de le faire.

« Je sais qu'il y a des étudiants qui se sont plaint, car certains gestionnaires de formation n'avaient pas transféré leurs lignes, alors que d'autres l'ont fait. » (Virginie, cadre, IAE, 06/20)

On peut établir que si l'on observe ici que certaines tâches n'ont pas pu se dérouler aussi bien chez tous les collaborateurs, c'est moins en raison d'une hétérogénéité dans leur avancement dans le processus d'autonomisation qu'en raisons de bornes imposées par un environnement moins capacitant que la situation le nécessitait.

.3.2.2 Les conséquences du confinement, en tant qu'événement, sur la montée en compétence organisationnelle des individus

L'expérience préalable d'une modalité de télétravail retenue, qui avait été mise en place l'année précédant le confinement avait permis à certains acteurs de réaliser des apprentissages, notamment en termes d'adéquation plus forte de certaines tâches avec le télétravail.

« Après j'ai dû partir assez vite et j'ai donc pris des dossiers "lourds" en terme d'analyse (le référentiel à écrire sur parité F/H, la loi de transformation de la fonction publique...), bref plutôt du travail de lecture et d'analyse, ce que je ne parviens pas vraiment à faire au bureau . Je ne fais aucune gestion, n'ayant pas de SIRH, ni de dossiers de personnels. Aujourd'hui je retranscris le compte rendu du dernier CT d'établissement » (Véronique, cadre, IAE, 06/21)

Le temps que durerait le confinement n'était pas encore connu à l'époque et il ne semblait pas absurde de considérer qu'il ne s'étendrait pas au-delà de quelques semaines. Certains individus ont donc capitalisé sur ce qu'ils avaient appris des avantages du télétravail en termes de tranquillité accrue et d'interruptions moindres. Ils se sont attelés à des tâches requérant de la concentration mais ne nécessitant pas ou peu de collaboration avec les collègues.

« Etats de service permanents : téléchargement des états via l'outil planning, tri des informations figurant dans les états téléchargés, insertion des formules de calcul dans la version Excel des états de service afin d'obtenir: le nombre d'heures de cours/heures de vacations/heures de responsabilités/ nombre d'heures. Il s'agit d'une tâche adaptée au télétravail car elle ne demande pas une interaction avec les collègues. Aussi, c'est une activité à faire dans le calme et sans interruptions. » (Aurélié, agent, IAE, journal, 03/20)

La déspatialisation, en raison de la distance structurelle, mais aussi de l'inaccessibilité de certains dossiers ou outils, a et de manière un peu paradoxale, dégagé des marges de manœuvre dont les individus se sont saisis pour organiser leurs activités différemment. Il s'agit donc d'une montée en autonomie de fait, qui ne préjuge pas de la compétence préalablement peut-être déjà acquise par certains, mais qui se voit alors mise en action.

.3.2.3 Les effets de la prédominance des emails comme mode de communication sur l'organisation des journées de travail

Les circonstances amènent les individus à privilégier certains canaux de communication à d'autres moins ou plus accessibles, ce qui s'avère particulièrement vrai pour les mails, dont le nombre a explosé au début du confinement. Les individus apprennent à les gérer en optimisant leur maîtrise des outils à leur disposition, ici Outlook.

« Montée en compétence : devant l'afflux de mails, j'ai appris à utiliser la fonction marquer en tant que tâches dans Outlook. » (Auto-ethnographie, ICO, 03/20)

Les mails sont mieux gérés et plus nombreux dès le début, mais au bout quelques semaines le phénomène se transforme et, loin de gagner en autonomie, les individus sont amenés à obéir aux prescriptions émanant de leur boîte mail. Celle-ci remplace en effet les autres injonctions.

« Mon donneur d'ordre devient essentiellement ma boîte Outlook, ce que je commence à trouver agaçant. La partie réactive de mon travail s'exacerbe jusqu'à devenir prédominante, c'est aussi frustrant qu'épuisant. » (Auto-ethnographie, ICO, 04/20)

L'objectif quotidien se résume à lire et à répondre à tous les mails, chaque jour.

« Je constate que je travaille plus intensément chez moi qu'au bureau et ce n'est pas parce que je suis moins dérangé (je travaille dans la salle à manger, au milieu de trois enfants en bas âge. Je suis démissionnaire et n'ai donc rien à prouver non plus. J'ai une conscience professionnelle, comme

beaucoup de gens et je dois garder le rythme avec ma boîte Outlook, comme une caissière de supermarché avec son tapis roulant. Que la demande vienne de ma directrice, d'un client, d'un prof ou d'un élève ne semble pas avoir de l'impact sur la façon dont je la gère. C'est le degré d'urgence que je lui attribue qui détermine l'ordre dans lequel j'effectue les tâches.

Je me demande d'ailleurs comment cela se passe pour mes deux collaboratrices : mon rôle ne serait-il pas de leur permettre de hiérarchiser et donc de les soulager du stress induit par le sentiment que tout est urgent et que donc on est en permanence en retard ? » (Auto-ethnographie, ICO, 04/20)

La boîte mail prescriptrice est en quelque sorte un agent d'une mécanisation bureaucratique spontanée. Sans que cela n'ait été décidé par personne, elle impose un certain degré de standardisation des procédés. Elle ôte ainsi une bonne part d'initiative et d'intérêt au travail faisant courir un risque de surmenage et de perte de sens aux collaborateurs. A l'inverse, lorsque le nombre des messages décroît, la productivité suit.

« Avant le confinement, je travaillais avec une to-do-list, que j'ai remplacée par la fonction « marquer en tant que tâche » de mes mails dans Outlook. Ce qui accrédite l'idée que mon donneur d'ordre est ma messagerie dorénavant. Moins je reçois de mails, moins je suis productif, mais cela a trait sans doute à mon niveau de motivation. » (Auto-ethnographie, ICO, 06/20)

La montée en compétence et l'apprentissage du télétravail n'aboutissent donc pas systématiquement à une montée en autonomie. Dans ce cas de mécanisation par la boîte mail, l'individu a bien acquis des compétences opérationnelles qui lui ont permis de gagner en productivité, mais elles se sont traduites par un recul de son autonomie dans l'organisation de son travail.

.3.2.4 Emergence de nouvelles manières de travailler, déspatialisées et détemporalisées, pérennes à la faveur du télétravail intégral

La crise sanitaire a amené les individus à travailler depuis des lieux, dans des circonstances et à des horaires nouveaux. L'habitude semble se poursuivre au-delà de la stricte nécessité du confinement et de manière autonome par rapport aux attentes de l'organisation.

« Notes : Je réponds à des mails depuis la salle d'attente de l'hôpital et je commence ma dernière réunion en sortant du RER. » (Auto-ethnographie, Efrei, 06/21)

Il s'agit d'optimiser son temps, ici, l'enjeu était de ne pas devoir poser une ½ journée de congé pour passer un examen médical, gain net pour le salarié. Mais cela n'exclue pas l'inverse et des horaires de travail plus extensibles qu'auparavant.

« Entretien planifié avec Letitza, cette fois. Elle me confie qu'elle travaille davantage en télétravail et qu'elle a du mal à déconnecter (je regarde mes mails parfois jusqu'à 20h.) » (Auto-ethnographie, Efrei, 08/20)

Il s'agit donc d'un apprentissage des individus, qui savent désormais s'affranchir des contraintes spatio-temporelles pour accomplir leur travail. On peut y voir une forme d'autonomisation accrue, puisque si la durée légale du travail n'a pas varié, les employés se sont approprié la durée effective de celui-ci et même le lieu d'exercice, dans une certaine mesure.

« Notes : Je participe à une réunion Teams dans ma voiture, sur le chemin du bureau. Le bruit de la circulation fait que mon micro est coupé. Je ne peux pas vraiment contribuer, je dois me contenter de faire acte de présence et d'écouter. Heureusement que nous sommes tous d'accord. » (Auto-ethnographie, Efrei, 09/21)

Ces nouvelles façons de faire rencontrent toutefois des limites, en termes de confort de travail et même de performance. Lorsque les conditions de débit ne sont pas suffisantes ou lorsque l'environnement sonore n'est pas approprié. Les innovations technologiques prennent acte de ces limites et travaillent à les repousser, participant au développement de ces espaces d'autonomie. Ainsi depuis septembre 2021, date de cette entrée dans le journal et aujourd'hui, la suppression des bruits environnants sur Teams a tellement progressé qu'il est aujourd'hui (février 2024) tout à fait possible de suivre une réunion depuis sa voiture sans la moindre gêne.

La technologie ne peut pas faciliter toutes ces nouvelles pratiques qu'elle permet pourtant. Les réunions en distanciel donnent vie au vieux rêve de l'ubiquité, ou plutôt nous rendent capables de faire deux choses en même temps : suivre une réunion en visioconférence et répondre à des mails. Cette double activité fait gagner énormément de temps, certes, mais elle a des effets secondaires négatifs. En plus de contribuer à la multiplication des échanges par mail, elle est harassante

« On peut lire la tension sur les visages de ceux qui, lors des réunions en visio, en profitent pour faire autre chose, comme de répondre à leurs mails. La tension dont je fais l'expérience personnelle vient du fait de devoir partager sa concentration entre deux activités intellectuelles simultanées. » (Auto-ethnographie, Efrei, 01/22)

On s'interrogera aussi sur l'efficacité de réunions dans lesquelles une proportion non négligeable des participants fait tout autre chose en même temps. En fonction de l'enjeu de la réunion, l'impact

diffèrera et les individus apprendront à déterminer quand ils peuvent se permettre de faire deux choses en même temps et quand ils doivent se concentrer davantage.

« J'allume l'ordinateur, juste à temps pour le Breakfast Info (c'est un rassemblement de toute l'équipe organisée par la Chief Happiness Officer, destiné à promouvoir le Team Building, vraisemblablement.) Je traite mes mails en écoutant d'une oreille, la plupart des participants ont coupé la caméra et le son. Je manque de me faire prendre, car je rate le début du jeu interactif, du coup... » (Auto-ethnographie, Efrei, 11/20)

L'événement de Team Building récurrent avait été maintenu, malgré la déspatialisation forcée avec comme objectif avoué d'en limiter les effets sur la cohésion des équipes. Son efficacité a cependant été altérée par le fait que les participants n'étaient, pour la plupart, pas concentrés et faisaient autre chose en même temps. Néanmoins la pratique est bien implantée et constitue un changement d'attitude et de perception de ce que doit être une réunion et ce même au plus haut niveau de l'organisation.

« Tout le monde répond à ses mails pendant les réunions, cela se voit sur les attitudes des gens en visio (et en mixte, bien sûr). Même Lionel m'a envoyé un mail pendant qu'un collaborateur présentait un sujet, que nous étions supposés écouter tous les deux. Je n'ai pas le souvenir que cela se pratiquait autant auparavant, en présentiel. Développement de l'attention flottante, car il serait inexact de dire que nous n'écoutons pas du tout. » (Auto-ethnographie, ICO, 03/21)

Personne ne s'en vante, mais tout le monde le pratique. J'ai pris l'habitude, pendant les réunions, de descendre mes mails et de traiter ceux qui ne demandent pas une très grande concentration. Je laisse en revanche ceux qui nécessitent réflexion ou recherches sous le statut « non lu », afin de m'en occuper à un moment plus approprié. Cette façon de faire, partagée donc, aurait été jugée particulièrement cavalière avant le confinement, alors qu'elle est désormais, à l'Efrei, une norme, y compris dans les réunions en présentiel, dès que le nombre de participants atteint ou dépasse le chiffre cinq et à condition que les sujets abordés ne soient pas particulièrement importants ou ne concernent les acteurs qu'indirectement. Cette méthode de travail nouvelle porte également des inconvénients, que nous avons cités plus haut, mais elle constitue bel et bien une nouvelle compétence, développée à la faveur de la déspatialisation.

.3.2.5 Nature et niveau d'autonomie des individus rendus visibles par la déspatialisation

Le niveau d'autonomie des collaborateurs est élevé et ils en ont d'ailleurs pleinement conscience, en tout cas pour ceux dont le SEP est suffisamment élevé.

« Je suis qualifié et je suis autonome. Après, dans un système qui est en place, il faut qu'il y ait une validation qui va être faite avant la signature d'un document. Et après on est surtout sur de la communication et de l'information pour que tout le monde ait le même degré d'information. »

(Mathilde, non-cadre, Efrei, 07/21)

Cette autonomie s'exerce librement dans l'organisation des journées de travail, les employés déterminent généralement eux-mêmes comment ils répartissent leurs tâches entre télétravail et journées au bureau.

« J'organise mon planning en fonction de ces journées de télétravail parce qu'il y a des choses que je dois faire si j'ai de la rédaction, moi qui bosse beaucoup sur Sigma mais sur le côté pas visible mais de l'intérieur, j'ai beaucoup de paramétrages à faire, j'ai beaucoup de code à faire et tout. Et ça, ça me permet d'être au calme et de le faire sans être dérangée au bureau bien sûr. »

(Maxine, non-cadre, Efrei, 06/21)

La capacité à s'auto-évaluer peut permettre aux collaborateurs de pallier l'absence ou à tout le moins l'éloignement du regard du manager. Elle participe à l'autodiscipline qui ne peut pas être maintenue sans évaluation un tant soit peu objective.

« Et pour moi, le télétravail, au début, il a été efficace parce que dans les débuts j'ai dépoté, je ne faisais que ça travailler sur beaucoup de choses, donc très efficace. Mais après un mois, je trouvais que mon boulot était plus du tout efficace, puis je perdais un temps fou à faire des micro-tâches. L'efficacité pour moi n'était plus bonne. C'est quand je me suis rendu compte de ça que je me suis avoué que le télétravail n'était pas fait pour moi. En tout cas, pas le 100 % télétravail. »

(Maxine, non-cadre, Efrei, 06/21)

L'auto-discipline constitue un obstacle en télétravail, pour les collaborateurs qui ne l'ont pas acquise. Elle s'avère être une composante nécessaire au développement d'une autonomie suffisante pour pouvoir maintenir la performance en télétravail.

« Je pense qu'effectivement il y en a qui ne sont pas faits pour le télétravail, qui ont besoin d'un accompagnement. Si on n'est pas autonome, si on ne sait pas se fixer des règles, etc. Je pense que ça peut vite devenir quelque chose de néfaste au travail. Et du coup. Si on ne sait pas s'auto réguler,

s'auto contrôler. C'est le cas de quelqu'un dans le service qui est une personne où quand elle est en télétravail, il n'y a pas grand-chose qui est fait. » (Fatia, non-cadre, Efrei, 07/21)

Le télétravail met en lumière des différences en termes d'autonomie et plus particulièrement d'auto-discipline, préexistantes. Le télétravail ne contraint pas les uns à devenir plus autonome tant qu'il révèle les lacunes des autres. Ces différences concernent les employés mais également les cadres qui ne sont pas tous aussi avancés dans le processus d'autonomisation.

« Dans une même équipe, tu peux avoir des personnes qui sont très indépendantes, qui savent organiser leur journée, qui n'ont pas besoin de leur manager tout le temps. Et on en a d'autres qui vont avoir besoin d'être plus dirigées, d'être plus accompagnées. Aussi bien employés que cadres, il y a des cadres qui ont besoin aussi d'être dirigés, d'être guidés dans leur rôle, dans leur mission, rassurés. » (Cécile, non-cadre, Efrei, 06/21)

Le verbatim ci-dessus liste des différences imputables aux compétences bien entendu, mais également à la personnalité des acteurs, que nous pouvons traduire en termes de SEP. Le besoin d'être rassuré émane d'un sentiment d'efficacité personnel faible ou dégradé, manifestement, le lien avec le niveau de compétence objectif de l'individu ne semble pas en cause.

.3.3 Les effets du télétravail sur l'autonomie au sein de la dyade manager-managé

.3.3.1 Distance structurelle au sein de la dyade peu affectée par le télétravail total en raison de son importance déjà grande.

Lorsque les échanges étaient déjà rares et que manager et managé n'étaient déjà pas dans le même bureau, comme les entretiens de la période précédente nous l'avaient montré, l'incidence du confinement et du télétravail total sur le fonctionnement de la dyade est moindre.

« Avec ma cheffe, on n'a pas d'échanges au quotidien. On a des points bilans chaque semaine, qui sont maintenus. A part si j'ai une urgence, je ne la vois pas forcément. » (Géraldine, agent, IAE, 04/20)

En outre la chaîne hiérarchique n'est pas strictement pyramidale, l'organisation adhocratique qui prévaut souvent amène les agents à recevoir des instructions, formulées comme des demandes, de différents interlocuteurs. Ils traitent ensuite ces demandes en grande autonomie par rapport à leur manager.

« Parfois c'est le responsable du Master, parfois c'est notre chef qui nous dit ce qu'il faut faire. Passer de deux (groupes) à quatre, ça fait beaucoup. » (Patricia, agent, IAE, 04/20)

Cela contribue à minimiser encore les effets d'une distanciation structurelle augmentée par le télétravail. D'autant que la bonne volonté des acteurs participe d'une autonomie élevée dans les tâches.

« A l'IAE de Paris, ça marche mille fois mieux qu'ailleurs, c'est pas bureaucratisé, on a des gens très investis. » (Eric, cadre, IAE, 06/20)

Ce constat positif doit toutefois être relativisé dans la mesure où il ne concerne pas tous les acteurs au même chef. Ainsi la marge de manœuvre importante dont ils disposent est parfois utilisée par les agents pour réduire l'étendue de leurs actions.

.3.3.2 Effets de L'accroissement de la distance structurelle sur le travail collaboratif, au sein de l'équipe.

.3.3.2.1.1 Communication entre les membres de l'équipe entravée

La possibilité de communiquer spontanément, facilement et fréquemment est associée à la notion d'entre-aide, elle-même constitutive de la performance. L'autonomie des individus n'est pas exclusive d'une certaine mesure d'interdépendance et d'entraide. L'autonomie n'est pas isolement.

« Ici on travaille en open-space, on est un bureau de passage. On échange, on est toujours en train de s'épauler. » (Patricia, agent, IAE, 05/20)

Le télétravail, en tant que déspatialisation, freine les échanges entre les membres de l'équipe, par la distance physique qu'il introduit. On peut en déduire un ralentissement de la productivité, dans la mesure où la recherche de solution prend davantage de temps. L'autonomie, en télétravail, doit être plus forte, car le recours au soutien de l'équipe est moins possible. L'accroissement de la distance fonctionnelle au sein de l'équipe stimule ainsi le processus d'autonomisation, de la même manière et pour des raisons similaires que nous l'avons vu au sein de la dyade manager-managé

« Au bureau il suffit de lever la tête pour poser une question. En télétravail, on va hésiter à déranger pour poser la question. » (Géraldine, agent, IAE, 04/20)

.3.3.2.2 Une évolution de leurs méthodes de communication organisée par les collaborateurs eux-mêmes.

Les membres des équipes réorganisent leur communication entre eux, de manière autonome par rapport à leur manager, sans qu'il en soit exclu nécessairement d'ailleurs, mais indépendamment des directives qu'il pourrait donner. Dans un service, les employées ont décidé de maintenir une conversation Teams du soir au matin, afin de pouvoir poursuivre leurs échanges comme au bureau, nous l'avons relevé dans le journal d'auto-ethnographie, déjà, mais les entretiens nous ont permis d'en apprendre davantage sur les raisons, qui semblent avant tout être opérationnelles davantage que psychologique.

« On avait pris cette habitude là avec Anne-Sophie, Cécile et Mathilde de commencer la journée ensemble en fait. On lançait notre réunion sur Teams et en fait on était toute la journée ensemble. On était en visio. Mais tu sais, dans notre quotidien, on a besoin d'échanger, mais vraiment tout le temps sur absolument tout. Surtout sur les dossiers qu'on a en interne. » (Maxine, non-cadre, Efrei, 06/21)

Cela s'avère vrai pour le service RH, mais également pour celui de la scolarité où, là, il ne s'agit pas de visio, mais du chat : la conversation écrite.

« Je ne sais pas si tous les services font ça, mais on se dit bonjour, La première chose qu'on fait c'est effectivement on se met sur Teams, et tous ceux qui se connectent au fur et à mesure, on se dit au moins bonjour, même si voilà, on n'a pas plus à se dire en début de journée, mais au moins voilà, tout le monde dit bonjour comme quand on arrive au bureau. » (Jenifer, non-cadre, Efrei, 06/21)

Les modalités de communication continuent d'être adaptées par les individus lors du retour au présentiel partiel, pour tenir compte de la nouvelle modification de la distance structurelle qui voit certains membres de l'équipe réunis sur le site, tandis que d'autres sont en télétravail et le tout à tour de rôle.

« En tout cas, on essaye d'échanger une fois dans la journée, savoir ce qui s'est passé et si vraiment on a pas le temps, ce qui peut arriver, ça va être le lendemain ou du coup on va échanger sur des sujets qui ont pu arriver dans la journée pour les personnes en présentiel et en télétravail » (Anne-Sophie, non-cadre, Efrei, 07/21).

Il s'agit de maintenir le lien entre les membres de l'équipe, malgré la distance. L'outil mis à disposition libère un espace de liberté, dont se saisissent les employés pour pallier le manque de contact consécutif à la déspatialisation et à l'accroissement de la distance fonctionnelle qui en découle. L'autonomie dont jouissent les acteurs leur permet d'innover pour concevoir des manières

de réduire la distance fonctionnelle par le truchement des outils dont ils ont d'ailleurs appris à utiliser les fonctions à la faveur du télétravail.

.3.3.3 Corrélation entre apprentissage de l'autonomie et apprentissage de la confiance

.3.3.3.1 La supervision directe, entrave à l'autonomisation des collaborateurs

Au-delà du choix de l'outil, les habitudes de travail évoluent. La réunionite consubstantielle à la méthode managériale en usage à l'ICO, et relevant de la supervision directe, subit un coup d'arrêt net, avec le travail à distance.

« La directrice, qui était une fan des réunions ne nous en propose pas, bien que nous utilisions des outils le permettant pour assurer la continuité pédagogique. Je n'ai eu qu'une seule réunion téléphonique avec elle, en plus de deux semaines. » (Auto-ethnographie, ICO, 03/20)

Cette pause a pour conséquence un certain desserrement de la supervision et de la prescription qui ouvre la voie à davantage d'autonomie pour les collaborateurs, mais contribue sans doute également au stress mentionné plus haut dans la mesure où ce changement était intervenu sans aucune préparation. A contrario les réunions sont remplacées par une surabondance de mails qui s'ils laissent la possibilité d'une réponse asynchrone et donc de bénéficier d'un temps de recul, sont perçus comme d'autant plus stressants qu'ils sont envoyés au milieu de la nuit.

« 08h01 : J'allume mon ordinateur et je regarde ma messagerie. Déjà une dizaine de mails, dont la moitié proviennent de Martine (elle en a envoyé un à 4h32, qui n'avait aucun caractère d'urgence !) J'ai du mal à comprendre pourquoi les gens font ça (envoyer des mails en pleine nuit), car même si l'on fait une insomnie, il y a d'autres choses à faire que de se mettre au travail. C'est générateur de stress pour les collaborateurs, qui se sentent déjà en retard en se connectant à 8h00. Je crois que ça me met en colère. Bref, je réponds que je répondrai à toutes ses questions dans la journée. » (Auto-ethnographie, ICO, 03/20)

L'autonomie accordée est directement corrélée au niveau de confiance du manager envers ses collaborateurs. Certains indices laissent à penser que le niveau de confiance est assez faible.

« 8h05 : je téléphone à ma Directrice pour lui faire des suggestions et, accessoirement, lui montrer que je suis au travail. La directrice demande des accusés de réception pour tous ses mails, ce qu'elle ne fait pas en temps normal : volonté de vérifier si nous sommes à nos postes ou peur de déperdition

d'information ? Anne-Marie nous a envoyé un mail pour nous souhaiter une bonne soirée à 19h47 (présentisme ou oubli ?) Josette, elle avait fait de même peu après 17h. Je suis entre les deux, j'ai attendu 17h45, pour ma part (alors que je faisais déjà partiellement autre chose...) » (Auto-ethnographie, ICO, 03/20)

La confiance très modérée accordée par la directrice aux collaborateurs ne semble pas avoir été affectée positivement par l'expérience du confinement. Certains managers doutent ouvertement de l'autonomie, notamment dans sa dimension autodiscipline, de leurs employés. Il semble dans le cas que nous citons ici que ces inquiétudes aient le plus souvent relevé de la croyance négative plutôt que de l'évaluation objective.

« Elle (Martine) m'a (Capucine) dit des choses qu'elle n'aurait pas dues, même si elle les pense. Elle m'a dit quand on a rouvert, le 14, que je ne travaillais que depuis 15 jours. Elle avait peur que les gens ne travaillent pas chez eux, alors que ce n'est pas vrai. » (Auto-ethnographie, ICO, 05/20)

Ce soupçon quant au travail réalisé par les collaborateurs chez eux, fondé ou non, semble de nature à remettre en question la possibilité de télétravailler à l'ICO après la fin de la crise sanitaire. En tout cas, c'est le sentiment qu'en ont certains employés. Ce soupçon est logiquement mal vécu.

« Luc pense que Martine ne maintiendra pas la possibilité de télétravailler au-delà de la fin de l'Etat d'urgence sanitaire. Il affirme qu'elle nous a fait revenir partiellement parce que cela la rassure que nous soyons présents physiquement, bien qu'il n'y ait aucune nécessité fonctionnelle « tu as vu quelqu'un, toi ? Là-haut non plus, personne ne vient nous voir. Il n'y avait aucune raison. » (Auto-ethnographie, ICO, 06/20)

Les arguments avancés par certains dirigeants pour remettre en cause ou tout au moins limiter le télétravail semble parfois subjectifs.

« A l'issue de la réunion, nous discutons devant le bureau de Martine avec Frédéric, elle et moi. Françoise est également présente, mais ne parle pas, elle manifeste des signes d'assentiment, en

hochant régulièrement la tête. La conversion porte sur le travail pendant le confinement, les difficultés rencontrées par les uns et les autres à l'ICO, ainsi que dans l'entreprise de Frédéric (...) Il dit également que ce n'était pas idéal, ils devaient faire une réunion le matin et une le soir pour se coordonner, 'c'était très lourd'. Il évoque les difficultés techniques aussi. (...) Ils ont fait le choix de garder une journée de télétravail par semaine, seulement, 'parce qu'à un moment il faut retourner au boulot !'» (Auto-ethnographie, ICO, 06/20)

La question de la coordination se pose, bien sûr, en distanciel, mais elle devait bien se faire aussi en présentiel et par une communication entre les employés. Finalement la différence tenait uniquement à la formalisation de ces échanges, nécessaire en télétravail. La dernière proposition, « parce qu'à un moment il faut retourner au boulot ! » trahit peut-être un sentiment plus profond sur la nature même du travail, qui, dans l'esprit de Frédéric, ne semble pas pouvoir véritablement se faire à distance. Cela pose la question de la nature de la journée de télétravail maintenue, si ce n'est pas du « boulot », qu'est-ce ?

Les dirigeants avancent également des arguments plus concrets, bien qu'il soit tout de même permis de se demander s'ils constituent la raison principale de la méfiance à l'égard du télétravail. A tout le moins, les collaborateurs, comme Luc plus haut, en doutent.

« Martine, à l'origine de cet échange, évoquait la demande des salariés de l'ICO et relayée au CSE, de conserver un ou deux jours de télétravail pour la rentrée. Elle n'y est pas favorable, pour des raisons d'organisation des permanences d'accueil essentiellement et aussi parce que certaines personnes n'ont pas assez de débit chez elle, même le téléphone portable ne passe pas bien : 'Capucine, j'étais parfois obligée de l'appeler sur son téléphone fixe, parce qu'elle habite dans un trou où rien ne passe'»

La méfiance exprimée par la directrice à l'égard du télétravail est contredite par sa propre évaluation positive des performances de l'organisation pendant le confinement. Cette dissonance apparente pourrait peut-être s'expliquer plus aisément par une analyse des ressorts subjectifs tant de la

perception du télétravail que de la représentation mentale de ce que doivent être le travail et le rôle du chef.

« Martine me demande ce que je pense du télétravail à l'ICO en me précisant 'qu'on s'est pas trop mal débrouillés, même si ça a été très dur pour Jeanne et, mais peut-être un peu moins, pour toi.' »

(Auto-ethnographie, ICO, 06/20)

Malgré cette expérience de télétravail très intense, le SEP des individus continue d'influer sur la prise d'autonomie par certains collaborateurs. Ils se réfèrent toujours à leur chef pour clarifier des consignes concernant des tâches qu'ils n'exécutent pourtant pas pour la première fois.

« Emails reçus : 36 (9 de Josette, pour me demander des précisions sur la façon dont elle doit faire certaines choses telle que rappeler les admis en licence vente ou pour me transmettre des mails auxquels ils seraient préférables que ce soit moi qui réponde.) Je décèle de la peur de se tromper, mêlé au stress que sa forte charge de travail du moment engendre. » (Auto-ethnographie, ICO, 06/20)

Pour autant le processus d'autonomisation est d'une certaine façon renforcé par la situation. Les collaborateurs sont confrontés à des demandes auxquelles ils ne peuvent répondre tout seul, dans un premier temps. Mais l'assistance apportée par le manager ou les collègues leur permet ensuite d'être en mesure de le faire seuls.

« Au début, je n'avais pas mes matrices pour faire les attestations, notamment, mais j'ai demandé à Josette, elle m'a arrangé ça. J'ai eu aussi un souci, quand on a communiqué sur la prise en charge du FNE, car ils appelaient pour poser des questions auxquelles je n'avais pas de réponse. Merci de m'avoir mise en copie de ta réponse, sur le même point, ça m'a permis de mieux comprendre. »

(Auto-ethnographie, ICO, 06/20)

.3.3.3.2 Un management basé sur le contrôle des résultats et la confiance déjà largement implantée mis en lumière par le télétravail

Typique des bureaucraties professionnelles, le contrôle, à l'IAE, s'effectue sur les résultats et donc essentiellement a posteriori, et ce, même dans des emplois de bureaux, par capillarité pourrait-on dire.

« Personne ne regarde au quotidien ce que je fais, si il y avait une grosse boulette, elle se verrait à la fin » (Thomas, agent, IAE, 05/19)

Le constat fait par cet agent et que l'on retrouve sous d'autres formes ailleurs est que, finalement, l'autonomie accordée en présentiel n'est pas moindre qu'en télétravail, puisque les managers ne contrôlent pas le travail effectué au quotidien.

« Raisons pour lesquelles le télétravail aurait pu être réservé aux chefs : d'abord le privilège, mais aussi la confiance. Pas de réel contrôle d'activité au fur et à mesure au bureau. Qui ne serait peut-être pas faisable dans notre service. Cela nécessiterait une maîtrise parfaite de tous les parcours. En fait il existe lors des réunions de pôle. Le contrôle n'est pas trop dans les usages de la fonction publique. » (Thomas, agent, IAE, 05/19)

Celui-ci se fait en revanche, dans certains services, en interaction quasi permanente avec le manager. Si le contrôle de l'activité n'est pas effectué de manière formelle, il se fait au quotidien de manière informelle, voire presque inconsciente par le manager, à la faveur de ces échanges.

« Pas de hiérarchie, on travaille ensemble avec mes deux collaborateurs. Un des deux ne pouvait pas car il est à mi-temps. J'ai un petit peu poussé Robin à le faire, parce qu'il n'était pas très enthousiaste. Pour lui, pour du travail de fond, où il faut être concentré, ce sera mieux pour lui. Moi je fais confiance aux gens, je ne vais pas vérifier, je ne crois pas qu'il ne travaillerait pas en télétravail. » (Céline, cadre, IAE, 07/19)

En conséquence, c'est le télétravail qui fait peser un risque sur cette confiance, en limitant les occasions d'échanges.

« C'est ma cheffe qui m'a incité à demander le télétravail. On travaille l'un à côté de l'autre. On échange vraiment énormément. Céline me fait gagner un temps énorme sur ce que je dois faire, là c'est un risque le télétravail. » (Robin, agent, IAE, 07/19)

La confiance n'exclue donc pas tout à fait la prise de conscience des limites de l'autonomie dans leurs tâches des collaborateurs.

.3.3.3.3 Exposition du lien entre confiance et style managérial par la déspatialisation

Un style managérial démocratique, au sens de Lewin, Lippitt et White (1939), implique que le manager accorde un niveau de confiance élevé à ses collaborateurs. Mais ce niveau de confiance peut se trouver fragilisé par la mise en place du télétravail, qui soustrait temporairement, mais régulièrement, le collaborateur au regard de son chef. Les hybridations, en termes de configuration organisationnelle, que nous avons décrites lors de la présentation de nos terrains d'observation, font qu'au sein de certaines équipes subsistent une part de supervision directe, rendue difficile lorsque l'employé et ou son manager sont en télétravail. De nouveaux usages apparaissent donc spontanément visant à rassurer le responsable avant même qu'il n'en fasse la demande en le mettant en copie des mails envoyés.

« L'un des collaborateurs me met en copie de ce qu'il fait quand il est en télétravail. Je trouve ça très appréciable. Il ne le fait pas forcément en présentiel. Une autre est également dans le partage et me met en copie, notamment quand elle consulte ses mails pendant les vacances. Je suis très transparente avec ma responsable. Je la mets beaucoup en copie. On a pas formalisé quoi que ce soit concernant le télétravail. » (Catherine, cadre, IAE, 05/21)

« Le gros problème de l'université, c'est qu'on a un mammoth. Il y a celles qui sont réglementaires et qui ne dérogeraient jamais aux règles pour faire avancer les choses. Et il y a ceux qui suivent les règles, mais qui arrangent un peu les choses pour avancer. » (Isabelle, cadre, IAE, 07/20)

La latitude dont il est question ici est celle qui, paradoxalement peut-être, autorise les individus à déroger aux règles fixées par l'Université ou à, au contraire, s'en servir pour se protéger de demandes qui leur sont faites. Ce verbatim expose l'hybridation entre une organisation structurellement bureaucratique mais adhocratique dans la pratique, souvent. L'événement constitué par le confinement et le télétravail total qui l'accompagne agit comme un révélateur d'une tension entre ces deux formes d'organisations.

La question de la confiance, et surtout de la défiance, entre manager et managé est peu citée dans les verbatims issus des entretiens de la deuxième période. Quand elle l'est, c'est pour affirmer que le télétravail ne l'affecte pas véritablement, lui donnant tout au plus un nouveau champ dans lequel s'exprimer.

« Moi, j'aime bien la machine à café, de temps en temps, mais il y en a qui y vont tout le temps. Il y a des chefs qui sont toujours dans le contrôle et un mauvais contrôle. Donc du coup, elles ont les mêmes réflexions de remettre en cause la somme de travail que les gens font chez eux. Pour moi ce n'est pas le temps qu'on y passe, mais que le boulot soit fait. Mais il y en a qui attachent beaucoup d'importance à ceux qui sont là tôt, qui restent tard. Moi ça m'est égal, c'est le résultat. » (Isabelle, cadre, IAE, 07/20)

.3.3.3.4 La confiance au sein de la dyade, à la fois capacitante et reposant sur la compétence des acteurs

Les collaborateurs confirment ici aussi être autonomes et savoir ce qu'ils doivent et peuvent faire en avançant une définition intéressante de l'autonomie, qui consisterait à savoir détecter le moment à partir duquel il devient nécessaire de faire intervenir leur manager. Il s'agit, en somme d'une autonomie reposant en partie sur une compétence qui serait la capacité à déceler son propre seuil d'incompétence et à en tirer la conséquence adéquate : passer la main à son chef.

« Je pense que je peux me tromper, mais je pense que maintenant on sait ce sur quoi on peut œuvrer seul. Je pense que je me trompe pas, mais quand tu sais que t'as la confiance entre guillemets de ta hiérarchie et que tu sais où sont les limites, tout simplement ton autonomie en fait, une fois que tu l'as gagnée, oui mon autonomie est assez grande, je sais à quel moment je dois faire intervenir mon manager pour les questions à trancher. » (Maxine, non-cadre, Efrei, 06/21)

Cette autonomie repose aussi sur une confiance acquise du manager et semble indépendante des conditions de déspatialisation. La confiance accordée par le manager inclue la gestion du temps de travail, dans certains services tout du moins, ce qui permet aux collaborateurs d'organiser leur journée de travail davantage à leur convenance.

« J'insiste parce que, vraiment, je ne pense que ça se passe pas dans tous les services pareil. Donc j'insiste sur le fait que c'est aussi parce que Marc nous fait confiance et qu'il sait que si éventuellement je lui dis ben voilà, à 9 h je fais n'importe quoi ou je m'en vais à 16 h 30 aujourd'hui parce que j'ai un rendez-vous. Voilà. Il sait que le lendemain, on va récupérer entre guillemets si on doit récupérer 1 h, on le fera. Mais ça, ça marche sur la confiance entre les gens. » (Jenifer, non-cadre, Efrei, 06/21)

Bien que la taille des équipes permettrait au manager d'exercer une supervision directe et un contrôle de l'activité, la culture dans la plupart des services demeure adhocratique. Mais même dans le cas où les managers pratiquaient ce type de contrôle des tâches, le télétravail peut être

l'événement de la remise en question de certaines pratiques et notamment celles liées à la supervision directe.

« Le télétravail oblige le manager à lâcher prise, c'est à dire qu'on est plus dans le contrôle, c'est à dire je t'ordonne de faire ça, je surveille que t'es en train de le faire et puis à la fin, je contrôle que ça a été fait. Le manager, il est obligé de lâcher prise, de faire confiance à son collaborateur et de tout simplement vérifier que le collaborateur travaille dans de bonnes conditions et délivre normalement, comme ça, sans vérifier chaque étape et sans être physiquement sur le dos du salarié. Voilà, donc ça c'est pour un manager contrôlant, c'est si il arrive pas à changer son style de management avec des formations, avec le télétravail, il est obligé d'y passer de toute façon et c'est ça qui aide. » (Josette, cadre, Efrei, 07/21)

Dans le contexte de l'intégration d'un nouveau collaborateur, en revanche, le télétravail intensif ne semble pas favorable. L'autonomie dans les tâches n'est pas acquise et l'accompagnement est empêché ou au moins gêné par la distance structurelle.

« Il faut quand même un certain temps avant de s'habituer au nouveau contexte de travail, machin etc. Apprendre les missions, apprendre les mécanismes, etc. Donc c'est vrai que de former quelqu'un sans pouvoir être tous les jours à côté de cette personne pour l'accompagner, etc. C'est un peu plus compliqué. » (Fatia, non-cadre, Efrei, 07/21)

L'apprentissage passe par la socialisation, qui est, elle-même moins aisée lorsque les acteurs sont en télétravail total ou intensif. Le télétravail requiert un niveau d'autonomie important, mais il en compromet le processus en venant gêner la socialisation nécessaire à l'apprentissage.

.3.4 Les effets de la déspatialisation sur l'autonomie au niveau organisationnel

.3.4.1 *Prise en compte de l'hétérogénéité des niveaux d'autonomie des individus par l'organisation*

L'Efrei a anticipé des degrés différents d'autonomie parmi les salariés et a voulu désigner des référents RH pour chacun, au début du confinement afin d'être en mesure de les aider dans le cadre d'une accélération du processus d'autonomisation.

« Et franchement, je pense que bien sûr, il y avait tout plein de choses à voir pour l'accompagnement des gens en télétravail parce que, comme pour beaucoup c'était aussi une nouveauté, ben fallait pouvoir être rattaché à quelqu'un. Que les gens puissent se rattacher à une seule personne, parce

qu'il y a des gens très autonomes qui ont des postes à responsabilité, des cadres, des encadrants, tu en fais partie, mais d'autres ne sont pas sur ce plan-là, dans leur quotidien. Et du coup, ces gens-là, il faut être au plus près d'eux, ne pas les lâcher, comme avec des enfants. » (Maxine, non cadre, Efrei 06/21)

L'association haut niveau d'autonomie/poste à responsabilité est établie explicitement ici, impliquant que les collaborateurs n'occupant pas de poste à responsabilité seraient moins autonomes. La réponse de l'organisation a donc été d'organiser un système de référent afin de les aider. La nature de l'aide envisagée pose question, car elle ne semble pas, en tout cas décrite ainsi, aller dans le sens d'une plus grande autonomie, mais au contraire de vouloir compenser la distance structurelle introduite au sein de la dyade par une plus forte présence de l'organisation, par l'entremise d'un référent RH, afin d'être sûr de « ne pas les lâcher ». Mais dans les faits, malgré la distance, les managers ont organisé la poursuite de l'activité et les RH ont surtout eu à répondre à des questions telles que « dois-je continuer à poser des jours sur le SIRH pour le télétravail », etc.

« Parce que, en tout cas, moi, de mon point de vue, les managers ont clairement pris leur rôle en main et ont structuré les activités de leur service. Donc du coup, nous on n'avait pas du tout à intervenir dans cette partie-là. » (Maxine, non-cadre, Efrei, 06/21)

.3.4.2 L'autonomie dans les tâches est peu affectée par le passage au télétravail

L'organisation du travail dans ces établissements suppose une autonomie des employés qui sont responsabilisés sur un périmètre précis.

« Logique de tâches en fonction de la période. C'est déjà déterminé la façon dont est réparti le travail, on a des masters dédiés. On a des binômes avec la scolarité, parce qu'ils ont aussi leurs masters dédiés. » (Géraldine, agent, IAE, 04/20)

Il s'agit d'une autonomie que l'on pourrait qualifier d'étroite, en raison de ce périmètre restreint à quelques masters, mais d'assez profonde en termes de responsabilités. La prescription est dictée par la période et pas par le manager. En cela, le télétravail ne semble donc pas constituer un changement fondamental en termes d'autonomie dans les tâches.

.3.4.3 Les effets du télétravail sur le travail collaboratif

Phénomène déjà observé lors de la première période, celle de la mise en place de modalité de télétravail pendulaire, le télétravail entrave potentiellement le travail collaboratif, dans la mesure où celui-ci s'appuie nécessairement sur des échanges verbaux formels et informels. Le travail collaboratif contribue à l'autonomie des acteurs dans leurs tâches, leur permettant d'accéder à des informations nécessaires à l'exécution de leur travail.

« Beaucoup des échanges en présentiel avec la chargée de programme ; nos bureaux sont côte à côte. Avec les autres services c'est en présentiel ou par mail. Beaucoup de petites réunions improvisées avant, invisibles donc, se font maintenant sur rendez-vous sur zoom. » (Sylvie, cadre, IAE, 06/20)

Les « petites réunions improvisées » faisaient partie intégrante de la manière de travailler à l'IAE. Rendues impossibles par le confinement, les acteurs les ont remplacés par des rencontres organisées, plus formelles, donc et sans doute moins nombreuses.

« On apprend tout dans les couloirs, il n'y a pas de process de communication. Tout le monde s'en plaint. Mais à la fin, parce qu'on est tous très très impliqués, les choses se font, mais entre-temps ça a été très désagréable. » (Isabelle, cadre, IAE, 07/20)

La collecte de l'information s'effectuait, de manière assez systématique semble-t-il, de manière informelle, sans que cela ne soit vécue comme quelque chose de positif par tous les acteurs.

« Pendant le confinement on était 4 ou 5, on s'est fait des zoom apéro tous les vendredis. C'est cet apéro zoom qui a remplacé le couloir, mais dans le couloir on ne croise pas que ceux que l'on veut. Il y a une perte dans l'information. » (Isabelle, cadre, IAE, 07/20)

Des moyens palliatifs ont été déployés pour maintenir un lieu social avec certains collègues. Cela a d'ailleurs été relayé dans la presse à l'époque et n'est pas spécifique à l'IAE. On notera que les participants à ces moments de convivialité virtuels se choisissaient les uns les autres par affinité. Les apéro zoom en cela ne pouvaient pas compenser les rencontres fortuites au détour d'un couloir ou de la machine à café, rencontres pendant lesquelles des informations sont échangées, des solutions proposées. Ce manque est tout à fait congruent par rapport à ce que la littérature sur le télétravail avait déjà relevé. Il contribue à l'isolement fonctionnel des collaborateurs, qui, en limitant leur accès à l'information et à certaines opportunités de résolution de problèmes réduit leur efficacité, mettant en lumière l'une des limites de leur autonomie. Pour être autonomes dans leurs tâches, les individus ont besoin de pouvoir échanger avec leurs collègues et de pouvoir accéder de manière fluide aux informations que ces derniers détiennent.

L'une des limites à l'autonomie des acteurs que nous pouvons ici observée est qu'ils ne peuvent faire l'impasse totale sur le travail collaboratif. Ce dernier doit donc être aménagé pour pouvoir continuer à distance.

« Dans les comités de sélection des maîtres de conf. (...) On a mis des règles, car on est, avec le candidat, mais il ne voit que le président et ses deux rapporteurs, sauf quand un des membres de jury voulait poser une question, il allumait alors sa caméra. Ça a changé les usages, parce que normalement, les membres du jury posent des questions, plus que les rapporteurs, alors qu'en distanciel, ce sont surtout les rapporteurs qui ont parlé. » (Eric, cadre, IAE, 07/20)

Le travail collaboratif est donc transformé par la distance et la répartition des rôles entre les acteurs en est affectée. La difficulté ajoutée à la distribution de la parole, par le distanciel, semble faire régresser l'autonomie de certains dans les réunions impliquant plusieurs personnes. Ils se reposent alors plus volontiers sur un nombre plus restreint de collègues.

« Dans les réunions en visio, on ne prend la parole que quand c'est utile. On a une parole plus rare et la petite phrase qu'on a envie de placer, on la perd et c'est elle qui fait les interactions. » (Eric, cadre, IAE, 07/20)

Si les limites du télétravail sont mises en avant, dans le cadre du travail collaboratif, quelques avantages sont aussi pointés. Le distanciel abolit les distances géographiques, qu'il aurait fallu franchir physiquement en temps normal.

« Sur les missions à l'étranger, ça fait un moment que je me dis qu'on devrait mixer avec du distanciel. Sur tous les plans, notamment celui du développement durable. Même pour les colloques. Alors évidemment on perd le networking, mais en termes de bilan carbone, si on pouvait faire plus de choses à distance, ce serait pas mal. » (Virginie, cadre, IAE, 06/20)

Les échanges informels, le « networking » en pâtirait, mais les avantages, notamment écologiques et de façon plus pertinente pour notre étude, en termes de gains de temps et de budget sont considérés comme importants. Ces économies constituent une opportunité, dans la mesure où on pourrait en déduire une augmentation des possibilités de participer à ces échanges internationaux, pour les collaborateurs. En effet, si ces échanges sont rendus accessibles sans déplacements, ils pourraient s'y engager plus fréquemment, n'étant plus limités par les contraintes budgétaires ou temporelles.

Le confinement a inauguré de nouvelles pratiques, dont les acteurs réalisaient déjà qu'elles perdureraient sans doute en partie après le déconfinement.

« On se rend compte qu'il y a des tas de réunions, des cours aussi, qui peuvent se faire à distance. On va garder certaines réunions à distance après la fin du confinement. J'imagine bien faire une fois une réunion en zoom et une fois en présence. Peut-être, c'est plus simple pour certaines réunions. on aura plus facilement l'idée de le faire en zoom plutôt que des provinciaux prennent le train ou l'avion. Ca va peut-être créer des choses un peu différentes. On pourra mixer un peu le présentiel et le distanciel. »
(Sylvie, cadre, IAE, 06/20)

Pour autant une partie importante des échanges étaient déjà dématérialisés avant le confinement, ce qui a limité l'ampleur du bouleversement, notamment entre collaborateurs appartenant à différents services.

« On utilise le téléphone assez peu, c'est surtout par mail. Les personnes avec lesquelles je travaille sont très réactives sur le mail. (...) Pendant le confinement, avec le personnel administratif, ça a été seulement les échanges strictement nécessaires, à une fréquence assez limitée. Pour des questions très opérationnelles. Pas forcément plus limité que d'habitude. » (Virginie, cadre, IAE, 06/20)

Ce sont donc essentiellement les échanges que l'on pourrait qualifier de sociaux qui ont été les plus réduits. Alors que les aspects fonctionnels semblent avoir été moins affectés, car ils reposaient déjà sur un mode de communication ne nécessitant pas d'interactions présentiels.

« Comme de toutes façons, j'essaie d'être efficace dans ma façon de travailler. Quand on est en télétravail on est très efficace. J'ai beaucoup de casquettes, pour travailler, j'envoie un mail ou je téléphone. Quand je vais dans le bureau de Céline, c'est pour lui dire bonjour, pas pour travailler. »
(Isabelle, cadre, IAE, 07/20)

Certains acteurs pointent même un gain d'efficacité grâce au télétravail et semblent même dissocier en partie rapports sociaux entre collègues et travail. Cette façon d'envisager les choses demeurent très minoritaire dans les verbatims.

.3.4.4 Une dépendance aux autres rendue plus apparente par la déspatialisation

On ne travaille pas seul, à l'IAE, et les réponses dont les collaborateurs ont besoin sont détenues par d'autres collègues. Cette dépendance induit une certaine dose d'hétéronomie, ou, à tout le moins de dépendance, qui se trouve accrue par la digitalisation des échanges en télétravail

« Avec nos collègues administratifs, c'est surtout par mail. Ce qui est compliqué par mail, c'est quand on a pas de réponse. On est en attente d'autres formes de retours, que l'on pouvait avoir de manière informelle avant. » (Sylvie, cadre, IAE, 06/20)

Le temps de réponse de l'autre est un facteur limitant de l'action et par voie de conséquence, de l'autonomie de chacun. Ce délai pouvait plus facilement être raccourci en présentiel, par une visite impromptue au bureau de l'intéressé, là où, pendant le confinement, les acteurs en étaient réduits à devoir attendre que la réponse n'apparaisse dans la boîte mail.

.3.4.5 Perceptions de l'autonomisation, à poursuivre pour certains acteurs, devant être limitée pour d'autres

.3.4.5.1 Modalités de communication révélatrices de l'autonomie acquise ou tolérée

À partir du moment où le travail hybride s'est imposé, c'est-à-dire à partir du retour partiel au présentiel, en tout cas dans les périodes où il était possible de venir sur site, les choix faits par les acteurs en termes de moyen de communiquer entre eux ont pu donner lieu à interprétation.

Par exemple, s'il est admis, lors d'une réunion hybride, que les télétravailleurs y assistent en visio, on ne manquera pas de s'interroger si certains, bien que sur site, préfèrent y participer en visio tout de même.

« Cheryl propose que la réunion de l'après-midi se fasse dans la même salle, pour ceux qui sont sur site. De manière intéressante, Raymond ne les a pas rejointes (Josette + Cheryl), lorsque la réunion commence. ». (Auto-ethnographie, Efrei, 09/21)

Il peut s'agir bien sûr d'une raison liée à un emploi du temps très chargé ne permettant pas de consacrer quelques minutes à la traversée du campus pour rejoindre une réunion d'une heure.

« L'une des deux réunions distanciées concernent des acteurs qui sont pour la plupart en présentiel, mais pas dans les mêmes bâtiments (Samira, Xavier, Lionel et deux autres collègues sont à Gorki, je suis au bâtiment A), seule Joséphine est chez elle, mais comme elle est l'organisatrice de la réunion, elle l'a prévue directement en visio. » (Auto-ethnographie, Efrei, 10/21)

Mais rester dans son bureau, ou seul dans une autre salle de réunion comme cela se pratique, peut également être interprété comme une volonté, délibérée ou inconsciente de conserver une distance structurelle, comme pour marquer la distance psychologique existante. Les deux explications peuvent naturellement se combiner.

Au sein de l'organisation, et surtout au-delà de la dyade et de l'équipe resserrée, les acteurs ont appris à jouer de cette distance structurelle, comme d'un outil de communication non-verbale en creux.

« Une collègue, qui doit passer un entretien pour un recrutement en interne avec moi, opte pour un entretien en visio dans quelques jours, plutôt qu'en présentiel cet après-midi, afin d'avoir le temps de se préparer. Elle semble davantage intimidée que lors de notre échange en visio, mais ce n'est peut-être qu'une impression. » (Auto-ethnographie, Efrei, 08/21)

La visio est donc utilisée tantôt pour réduire la distance, tantôt pour l'augmenter, en fonction du contexte et surtout de du point de vue. Elle permet de se rapprocher de quelqu'un qui travaille depuis chez lui, par rapport à un contact téléphonique, par exemple. Mais elle constitue un éloignement par rapport à un entretien en face à face, dans certains contextes, d'autant plus avec des collègues que les individus connaissent moins. La déspatialisation a ainsi ouvert un espace de liberté résidant dans le choix d'assister à une réunion en présentiel ou en visio, dont les acteurs s'emparent comme d'un outil de régulation de la distance structurelle, tantôt en l'augmentant, tantôt en la réduisant.

.3.4.5.2 La mise en avant du présentiel, nouvelle forme de présentéisme

Aux niveaux individuels et dyadiques la perception de l'autonomie acquise par la mise en place du télétravail semble globalement positive, bien que variable d'un individu à l'autre. Il semble en aller autrement au niveau de l'organisation en elle-même. On aura tendance à chercher à réduire la distance fonctionnelle, en agissant sur la distance structurelle dans les situations délicates, notamment.

« 16h00 à 16h30 : Réunion (imprévue) avec Xavier et Jean-Michel. Il s'agit de faire accepter un changement délicat, la réunion en présentiel s'impose à nous. » (Auto-ethnographie, Efrei, 09/20)

Cela a déjà été observé au niveau dyadique, mais s'avère d'autant plus utile que la distance psychologique est plus grande. Ce qui sera le cas, le plus souvent au-delà de la dyade. Mais nous sommes encore dans le champ d'action du modèle dyadique, dans l'exemple ci-dessus puisque Xavier est mon chef et qu'il est aussi celui de Jean-Michel.

Dans une dimension plus grande, avec des acteurs dont l'on peut moins facilement garantir le comportement, le présentiel semble plus indiqué, car il permet de renouer avec la supervision directe que la distance entrave.

« Nous échangeons avec les membres du PECD (Pôle Égalité des Chances et Diversité) sur le fait de faire intervenir une personne de Microsoft pour présenter les outils inclusifs numériques au personnel de l'école. Elle se propose de le faire en présentiel ou en distanciel, je me surprends à faire spontanément la réponse suivante : ' En présentiel, je pourrai les 3 et 10 septembre : on aurait moins de monde, mais des participants peut-être davantage investis... ' Je craignais en effet, que certains s'inscrivent, pour faire bien, mais n'ouvrent ni leur caméra, ni leur micro et ne fassent finalement que de la figuration, ce qui leur serait impossible en présentiel. » (Auto-ethnographie, ICO, 08/21)

Il s'agit donc de rétablir un contrôle direct des comportements attendus, plus d'ailleurs par la pression du groupe que par celle du manager, pour limiter l'autonomie des individus et ici la liberté de participer sans s'impliquer permise par la déspatialisation.

Le retour du présentiel met à l'honneur une nouvelle façon de se réunir : la réunion hybride ou en comodal. Il y a donc, à chaque occurrence, une partie de l'assistance à distance et une autre sur place. Cela permet l'émergence d'une nouvelle forme de présentéisme, le présentéisme physique, pour ne pas dire présentiel. On distinguera donc d'un côté ceux qui ont fait l'effort de se déplacer des autres, dont on sous-entendra sans jamais le dire, qu'ils sont moins investis, de la même manière qu'avant on pointait ceux qui portaient plus tôt du bureau.

« La moitié des participants sont à distance, ils se font un peu taquiner, on fait mine de leur présenter le sachet de viennoiseries ou de leur proposer du jus de fruits et quand ils protestent, Eloïse leur répond, avec le sourire mais quand même : 'Comme vous ne nous avez pas fait l'honneur de votre présence...' 11h30 : Je passe à la réunion suivante, entre mon équipe et celle du Student services. Là aussi, la moitié des participants sont à distance, mais ni blague, ni commentaire ne sont faits. » (Auto-ethnographie, Efrei, 09/20)

Ces remarques pourraient passer pour de l'humour si elles n'étaient pas trop fréquentes et si elles ne revenaient pas dans certaines bouches plus souvent que dans d'autres. Elles doivent être rapprochées du célèbre « tu as pris ton après-midi » lancé avec une innocence feinte au collègue quittant le bureau à 17h30.

« Réunion petit-déj : De nouvelles taquineries sont faites vis-à-vis de nos collègues qui sont en distanciel » (Auto-ethnographie, Efrei, 10/20)

.3.4.5.3 Attitude des cadres vis-à-vis du télétravail rationalisée par des acteurs pas toujours rationnels

La perception qu'ont les cadres du télétravail varie en fonction de nombreux facteurs tels que leur style managérial, le type de service qu'ils dirigent mais aussi de préférences personnelles, sans doute plus subjectives. Cela ne les empêche pas d'avancer des arguments rationnels, en tout cas lorsqu'il s'agit de vouloir limiter le nombre de jours de télétravail pour les collaborateurs. A cette époque, il ne semblait nécessaire à personne de devoir justifier le maintien en télétravail total, la situation sanitaire s'en chargeant.

« Discussion sur le fait de passer à 5 jours/semaine de TT, en conséquence du discours d'Emmanuel Macron hier. Plusieurs managers semblent y être favorables, mais ne le laissent entendre que du bout des lèvres. Pour les autres :

Freins de Mylène au TT = Essaie d'éviter la mise en chômage partiel des membres de son équipe (Services généraux), en cas de fermeture du Campus.

Certaines personnes ont horreur du TT, dicit Dominique, qui ajoute que certains managers auraient, selon le CSE, refusé à leurs collaborateurs de prendre les 4 jours de TT auxquels ils ont droit en ce moment.

Gaëtan évoque la nécessité de maintenir une journée de présence sur site, 'pour la bonne marche du service'. 'On a beaucoup de choses à organiser, des brochures à recevoir'... » (Auto-ethnographie, Efrei, 10/20)

A ces arguments rationnels s'ajoutent d'autres qui sont ouvertement teintés de jugements de valeur dépréciatifs à l'égard des tenants du télétravail.

« Alexandre s'interroge sur l'obligation de définir un nombre de jours mini. Dominique n'y est pas favorable, « je ne me vois pas sanctionner quelqu'un qui veut venir sur le Campus ». Cela ne concerne pas beaucoup de monde, « les salariés se sont engouffrés dans la brèche du télétravail » « Moi, je ne prends pas les quatre jours et quand je demande à un salarié de venir me voir, et ben c'est pas simple ». Nous sommes en visio mais le langage corporel de Dominique ne laisse que peu de doutes sur ce qu'elle pense de ceux qui prennent les quatre jours de télétravail. » (Auto-ethnographie, Efrei, 10/20)

Aucun de ces commentaires ne portent sur un manque d'autonomie des collaborateurs, ni sur les difficultés qu'il y aurait à contrôler leur travail, lorsqu'ils sont à la maison. Il semblerait préférable que les collaborateurs ne soient pas trop en télétravail, sans qu'il soit dit exactement pour quelles raisons. D'ailleurs très vite, au sein de l'équipe de direction, se met en place le même jeu présentéiste que décrit plus haut et qui ne peut émaner d'un quelconque doute sur la réalité du

travail des uns et des autres, ou sur leur engagement envers l'entreprise. L'humour, là aussi est utilisé comme paravent.

« Gaëtan a l'occasion de faire de l'humour sur le fait que si cela ne tenait qu'à lui, ses équipiers viendraient sur site toute la semaine. Humour partagé et renvoyé par Lionel, qui met en garde contre ceux qui voudraient venir sur le Campus pour échapper à leurs enfants. Au moment de partir : Mylène demande qui vient demain en levant la main. Gaëtan semble fier de dire que lui aussi, qu'il a déjà son attestation. Il la montre à la caméra. Lionel dit 'si tu viens, Mylène, je vais venir aussi' » (Auto-ethnographie, Efrei, 11/20)

Replacé dans son contexte de pandémie, cette incitation à revenir en présentielle, prématurée, traduit une impatience qui sera confirmée lors de réunions suivantes. Faisant partie des managers restant en télétravail, je vis ces moments avec le sentiment d'être un mauvais élève. Nous n'osons pas en parler entre nous, aussi il ne m'est pas possible de savoir avec certitude si d'autres partagent mon sentiment, mais je me doute que si.

« 9 novembre : Notes : pressions sur les membres du CODIR, pour qu'ils viennent en présentiel, la pression est indirecte. Lionel : 'Je serai présent sur le Campus, qui sera là ?'. Mylène et Gaëtan lèvent la main. Lionel reprend : 'Et toi, Nicolas ?'. Nicolas : 'Il faut que je regarde ce que j'ai après... Mais je peux venir, sans souci... J'ai d'autres réunions... Mais je peux les faire depuis le Campus... Oui, je peux venir, ça m'aèrera...' Alexandre et Xavier (qui est en province), ne répondent pas. Lionel : 'Alexandre, il y aura beaucoup de sujets, il faudrait voir si on peut commencer plus tôt, ou finir pendant le déjeuner. Mais ça peut se faire en comodal...' Pas de réponse d'Alexandre. (Auto-ethnographie, Efrei, 11/20)

Le sujet revient désormais lors de toutes les réunions de ce niveau. La pression est désormais explicite

« 13 novembre : Notes : Lors d'une réunion, Lionel précise qu'il est sur le Campus, mais qu'il a mis sa veste pour rien, car il n'y a pas grand monde. Nicolas glisse qu'il était là la veille. C'est comme si le fait de venir au bureau était une manifestation de son engagement envers l'entreprise. » (Auto-ethnographie, Efrei, 11/20)

Sans pouvoir l'imposer explicitement, car cela contreviendrait aux injonctions de distanciation émises par les pouvoirs publics, plusieurs membres de la direction ne cachent plus leur impatience de voir les collaborateurs, managers en tête, retrouver le chemin des bureaux. Les collaborateurs ayant goûté à un très haut niveau d'autonomie en télétravail sont moins impatients d'y renoncer.

S'il ne fait aucun doute que les tenants du retour au bureau ont des arguments rationnels à faire valoir, ils ne les expriment que très peu, mettant en avant, à la place des arguments, qui sous le couvert de l'humour trahissent peut-être un sentiment profond.

« 23 novembre : Notes : Question de Mylène, pour savoir qui est sur le site (pas elle, d'ailleurs). Quand Lionel se connecte, depuis le Campus, Mylène le souligne. Sa réponse : 'Y'en a qui bossent !' » (Auto-ethnographie, Efrei, 11/20)

On serait tenté d'en déduire une crainte que les employés ne travaillent pas lorsqu'ils sont chez eux, mais ces cadres ne donnent aucun signe de douter massivement de leurs équipes, par ailleurs. Nous l'avons dit le management est essentiellement d'essence adhocratique et le contrôle des tâches n'est pas la norme à l'Efrei. Il serait sans doute plus juste d'interpréter cette pique comme l'expression de la représentation qu'à son auteur du travail, en général, qui s'accommode mal de bureaux en grande partie déserts. L'ancre dévouement (Schein, 1996) est manifeste et pourrait expliquer la difficulté à comprendre le manque d'entrain à revenir au bureau de certains.

« Letitza, quand je l'interroge sur le TT temps plein jusqu'en septembre : 'je bosse mille fois mieux à la maison et avec les étudiants, ça marche bien. (...) on est quand même mieux à la maison'. » (Auto-ethnographie, Efrei, 05/21)

Les remarques, taquineries et demandes allant dans le sens du retour au bureau continueront à intervalles réguliers jusqu'au mois de mai 2021. Enfin, il y a indéniablement une composante sociale dans le travail à laquelle certains sont plus sensibles que d'autres.

« Pendant le staff meeting précédent, Lionel prononce le désormais célèbre, 'ça fait du bien de vous retrouver en vrai'. La possibilité de poser un jour de TT avait été supprimée aujourd'hui, afin que tous les participants soient bien en présentiel. » (Auto-ethnographie, Efrei, 10/21)

Qu'il ait été nécessaire d'imposer la présence pour que tous les collaborateurs viennent, n'enlève sans doute rien à la sincérité du propos, qui ne prétend pas obéir à un impératif opérationnel précis. Le plaisir, au travail, pour certains individus à tout le moins, est indissociable de la possibilité d'échanger de vive voix et sans le truchement de la technologie. Ce n'est d'ailleurs pas l'apanage des membres de la direction.

« Je me fais la réflexion, qu'à titre personnel, le travail en présentiel ne me manque pas le moins du monde. Je sens que certains collègues, au contraire sont anxieux de trouver des occasions de provoquer des rencontres en présentiel (Joséphine en tête, mais pas seulement). » (Auto-ethnographie, Efrei, 10/21)

« Dans la journée, Sabine évoque spontanément la fin du (1er) confinement et le plaisir qu'elle a eu à retrouver ses collègues : 'j'étais contente du télétravail, au début, mais au bout d'un moment on a besoin du contact avec les collègues, ils me manquaient. Nous, les humains on a besoin de ça.' »
(Auto-ethnographie, Efrei, 02/21)

L'autonomie affective semble inégalement partagée, si on la définissait comme la capacité à travailler avec plaisir sans rechercher d'interactions sociales « gratuite ».

.3.4.5.4 Une autonomisation des collaborateurs perçue comme inquiétante

Les collaborateurs ont appris à télétravailler sans venir au bureau et certains ont appris à aimer travailler depuis chez eux, ce qui inquiète une partie des dirigeants de l'organisation. Ces derniers semblent craindre que les employés finissent par refuser de revenir en présentiel.

« Finalement, on en était encore à dire oh là là c'est terrible le Breakfast info, on fait ça à distance et tout. Là maintenant, les gens râlent parce qu'ils ont fait un Breakfast info seulement en présentiel et les gens voudraient suivre à distance. Tu vois, il y a un basculement pas terrible quand même. Donc il est vraiment temps qu'on puisse revenir au bureau parce qu'un jour on aura plus personne ici. »
(Josette, cadre, Efrei, 07/21)

Le télétravail a rendu les individus plus autonomes socialement vis-à-vis de l'organisation. Ils éprouvent moins le besoin d'interagir en présentiel et se contentent plus facilement d'échanges dématérialisés. Si cela constituait une montée en compétence salubre, pendant le confinement, elle génère des inquiétudes sur le long terme, de la part d'une organisation qui a conservé, elle, le besoin d'avoir des collaborateurs sur site.

Conclusion du chapitre 7

Nous avons présenté la méthode de codage ainsi que les résultats obtenus au trois niveaux d'analyses, individuel, dyadique et organisationnel. Ces niveaux se répondent sans pour autant sembler se contredire. Nous en ferons une présentation synthétique avant de nous engager dans la discussion dans la section suivante.

Chapitre 8 : Discussion

Plan du chapitre

.1 Synthèse des résultats

.1.1 L'apprentissage du télétravail

.1.2 La déspatialisation : un espace de libertés au service de l'autonomie

.2 Discussion

.2.1 Mise en évidence des interactions entre apprentissage du télétravail et processus d'autonomisation

.2.2 La perception du télétravail, condition de l'apprentissage du télétravail

.2.3 Un processus d'autonomisation saccadé : des liminalités intrinsèques au télétravail et à la période couverte par cette étude

.2.4 Limites et Ouverture

.1 Synthèse des résultats

Les résultats que nous avons obtenus au cours de l'étude empirique peuvent être articulés autour des deux questions de recherche ayant structuré notre étude. La première question est libellée ainsi : Comment apprend-on à télétravailler aux trois niveaux d'analyse qui constituent le cadre de notre recherches ? Le premier niveau est celui de l'individu et des relations entre sa position dans le processus d'autonomisation et le télétravail ; qui dépendent de ses compétences et de son Sentiment d'Efficacité Personnelle au travail (Bandura, 1993). Le deuxième niveau est celui de la dyade et de la distance entre manager et managé au sens de Napier et Ferris (1993). Au troisième niveau, si le rôle de la configuration organisationnelle et singulièrement de ses hybridations est un facteur explicatif des freins ou au contraire des facilités à la mise en place du télétravail, les résultats nous invitent à nous pencher sur les montées en compétence en termes de communication que le télétravail provoque.

La seconde question s'intéresse aux espaces de libertés nés de la déspatialisation et à leurs contributions au processus d'autonomisation. Ces libertés, ces occasions de dégager et de saisir des marges de manœuvre apparaissent tout particulièrement à la faveur des événements que nous avons pu observer. Le moment choisi pour nos observations initiales était celui d'un événement, puisque nous nous sommes d'abord intéressés à la mise en place du télétravail. De plus, le télétravail pendulaire est intrinsèquement pourvoyeur d'interstices récurrents, puisqu'il fait s'alterner des périodes de transition entre bureau et domicile. Le confinement, ses différentes phases et jusqu'au retour au télétravail pendulaire donnent à voir des événements différents, porteurs d'espaces de liberté supplémentaires ou, au contraire, réducteurs de certaines d'entre elles. Enfin le télétravail participe d'une approche processuelle forte en s'intégrant en tant qu'événement(s) du processus d'autonomisation.

.1.1 L'apprentissage du télétravail

Afin de télétravailler efficacement, c'est-à-dire en maintenant un niveau de performance acceptable, les acteurs ont dû apprendre à télétravailler, développer leurs compétences et en acquérir de nouvelles. L'apprentissage concerne tout particulièrement la dyade manager-managé qui se trouve peut-être la plus affectée par l'augmentation de la distance structurelle, qui impose aux acteurs d'apprendre à la pallier afin d'en limiter les effets sur la distance fonctionnelle. La déspatialisation, sous sa forme télétravail en tout cas, et telle que nous avons pu l'observer, peut être considérée

comme participant à la construction d'un environnement capacitant, quand la perception qu'en ont les individus demeure positive.

.1.1.1 La perception du télétravail par les répondants prédictrice de leur investissement dans le processus d'apprentissage

Les répondants, lorsque nous les avons interrogés ont systématiquement fait la liste des avantages et des inconvénients qu'ils voyaient au télétravail, imaginant sans doute que notre intérêt principal portait sur ces sujets. Ils faisaient ainsi référence aux travaux antérieurs sur le télétravail abondamment repris par la presse généraliste à cette époque, entre l'annonce de l'Ordonnance Macron visant à en généraliser la pratique et jusqu'à la fin du confinement. Si nos questionnements ne portaient pas directement sur ces thèmes, il nous est apparu au fil des observations que la manière dont les individus voyaient et vivaient le télétravail était pour autant loin d'être neutre pour notre sujet. Ces éléments, ces perceptions du télétravail amènent les individus à faire les efforts d'apprentissage nécessaire lorsqu'elles sont positives ou, au contraire à renâcler dans le cas contraire. Les individus vont donc se saisir des marges de manœuvre théoriques libérées par le télétravail pour les transformer en marges de manœuvre réelles si leur perception est positive. Ils ne le feront pas, ou moins efficacement dans le cas contraire et cela entravera les processus d'apprentissage et d'autonomisation. C'est en ce sens que les perceptions que les individus ont du télétravail intéressent notre étude car ils participent indirectement au processus d'autonomisation.

.1.1.1.1 Les principaux avantages du télétravail

Les avantages cités peuvent être regroupés dans trois catégories.

Est tout d'abord évoqué le fait de pouvoir travailler dans le calme (hors confinement) et donc être plus productif pour les tâches nécessitant de la concentration. Le télétravail réinvente le bureau individuel fermé qui avait été remplacé par les bureaux partagés sur site.

L'annulation de la perte de temps dans les transports quotidiens les jours de télétravail vient à l'esprit. Cet avantage est bien connu de la littérature (Vayre, 2019) et prend un sens particulièrement important en Ile de France où ces temps de trajet quotidiens sont souvent très longs.

Ressort aussi un élément absent de la littérature avant le confinement et voué à disparaître dans l'après-confinement : le resserrement des liens familiaux. Certains répondants ont spontanément cité le plaisir qu'ils avaient eu à travailler et à vivre entourés de leurs proches pendant le

confinement. C'est l'effet « nid plein », comme l'une d'entre eux nous l'a joliment décrit, que l'on retrouve d'ailleurs dans la littérature portant sur la période du confinement (Taskin, 2021)

Ces perceptions sont relatives à la productivité pour la première, au confort pour la deuxième et au plaisir pour le troisième. Elles contribuent à donner envie aux acteurs de télétravailler et les disposent favorablement à faire les efforts d'adaptation et d'apprentissage nécessaires.

.1.1.1.2 Les inconvénients du télétravail, pour les individus

Les inconvénients principalement cités sont eux-aussi au nombre de trois et avaient déjà été décrits dans tous les articles s'intéressant à ces questions avant la crise sanitaire.

On trouve ainsi la crainte de l'effacement de la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Cet effacement était redouté par certains avant de télétravailler pour la première fois et a été constaté ensuite, de manière paroxysmique pendant le confinement.

Vient ensuite la peur de l'isolement, de se retrouver finalement tout seul devant son ordinateur face à un quotidien déshumanisé. Cette peur inclue celle d'être oublié ou mis de côté lorsque l'on est en télétravail.

Et enfin, les conditions de travail sont une préoccupation, qui ne relève pas de la crainte, mais du constat très concret d'une installation plus ou moins satisfaisante et très inégalitaire. Cette inégalité a été davantage prégnante pendant les périodes de télétravail contraint, car à l'issue de celles-ci les individus mal installés avaient récupéré la liberté de ne pas télétravailler s'ils le souhaitaient.

Ces inconvénients sont de nature à dissuader un individu de prendre des journées de télétravail. Ils peuvent également agir sur le SEP s'ils impliquent une baisse de la performance. Les apprentissages nécessaires pour les pallier pourront sembler inaccessibles.

.1.1.1.3 Les limites au déploiement du télétravail, du point de vue de l'organisation

Deux limites ont été pointées, qui pourront générer des résistances et avoir une incidence sur la manière dont les organisations construiront un environnement capacitant favorable aux apprentissages.

La première concerne l'activité elle-même qui suppose l'accueil d'un public d'élèves et d'enseignants. Elle ne pourrait donc pas s'accommoder de fonctions supports entièrement à distance. La mission d'accueil impose une présence permanente d'une partie au moins des équipes administratives.

La seconde, peut-être plus discutable, considère que les managers ne pourraient pas remplir toutes leurs fonctions à distance et notamment pas celles liées à la prise de décision dans l'urgence. Pour tenter de rationaliser cette idée, on pourrait arguer que la distance structurelle peut nuire à la transmission des informations nécessaires à la prise d'une bonne décision.

.1.1.2 Les facteurs de contingence défavorables au processus d'apprentissage du télétravail

Au-delà des perceptions qui peuvent être favorables ou défavorables au télétravail, certaines contingences plus objectives peuvent, de la même manière interférer avec le processus d'apprentissage. Elles concernent des contingences matérielles de trois natures différentes

.1.1.2.1 Les contingences techniques entravant le télétravail

Les bureaux étaient, en tout cas avant le confinement, mieux équipés que les espaces personnels de travail à la maison. Les répondants évoquent, au démarrage du télétravail, et/ou du confinement, l'accessibilité de certains logiciels indispensables à l'accomplissement de leurs tâches. Les DSI ont dû y remédier dans l'urgence du confinement et ce frein serait sans doute moins cité aujourd'hui. Des outils inadaptés ont pu amener les individus à inventer des stratégies de contournement des difficultés qu'ils causent, çà et là, mais dans l'ensemble ces carences ont freiné et limité les télétravailleurs, qui n'ont pu retrouver leur pleine productivité qu'après la résolution de ces difficultés techniques. L'effet négatif sur l'apprentissage est double. Un effet de ralentissement, d'abord, puisque les individus ont dû attendre d'avoir des outils fonctionnels pour pouvoir s'engager dans des apprentissages pertinents. Un effet négatif sur la perception que les individus pouvaient avoir du télétravail ainsi que sur leur capacité personnelle à télétravailler et donc sur leur SEP. Ces deux effets ont pu agir négativement sur la manière dont les acteurs se sont saisis des marges de manœuvre libérées.

Demeure, en revanche, la question de l'ergonomie du poste de travail. Sur site, les acteurs bénéficient le plus souvent d'un double-écran et d'un fauteuil adapté. Ce n'est pas toujours le cas chez eux, puisqu'il s'agit d'un investissement financier personnel relativement onéreux. Plusieurs répondants ont affirmé avoir engagé ces dépenses pendant le confinement afin de pouvoir réussir à travailler confortablement et, partant efficacement. Là aussi le confort de travail intervient dans la perception que les individus auront du télétravail et donc dans l'enthousiasme qu'ils mettront à apprendre à télétravailler.

Enfin, les collaborateurs ne sont pas tous égaux face à la qualité de leur connexion internet. Cette inégalité les contraint à ne pas pouvoir mettre leur caméra lorsqu'ils travaillent depuis chez eux ce qui les prive d'un outil de communication essentiel. Nous avons décrit en détail les apprentissages en termes de communication réalisés par les acteurs pour pallier les carences de communication induites par la distance structurelle et le rôle de la visio dans ces stratégies nouvelles. Les collaborateurs affligés d'une connexion internet insuffisante seront donc exclus de ces nouvelles pratiques et passeront à côté des apprentissages qui les sous-tendent. Dans certains cas, cela les amène à limiter le nombre de journées de télétravail qu'ils prennent.

.1.1.2.2 Les contingences ergonomiques : des espaces de travail inadaptés

Les inégalités sont également manifestes en ce qui concerne les espaces de travail, chez soi. Si certains jouissent d'un espace dédié, d'un bureau dont ils peuvent fermer la porte pour s'isoler du reste du foyer et entreposer leurs affaires sans crainte, ce n'est pas le cas de tous les employés, dont les appartements, plus petits leur imposent de travailler sur la table de la salle à manger ou dans leur canapé. Cela peut notamment impacter leur capacité à rester concentrer et venir fragiliser leur autodiscipline, dont on a vu l'importante contribution à l'autonomisation. Certains apprentissages pourront cependant émerger de ces difficultés, concernant notamment la capacité de concentration dans un environnement bruyant. Cette compétence sera aussi utile dans une autre forme de déspatialisation telle que les bureaux partagés, qui sont la norme dans les trois établissements composant notre terrain. Cependant, la fatigue supplémentaire que ces situations inconfortables provoquent pourra également contribuer à une perception négative du télétravail, dont on a vu qu'elle inhibait les apprentissages.

.1.1.2.3 Les contingences humaines : présence de collègues ou de colocataires

Enfin, l'un des atouts du télétravail est de permettre de s'isoler temporairement de ses collègues et donc de pouvoir mieux se concentrer. Mais cet avantage peut être annulé lorsque le télétravailleur partage son espace de travail avec un membre de son foyer, qui pourra, générer, finalement, des perturbations de même ampleur que celles occasionnées par les collègues au bureau. La manifestation la plus spectaculaire de ce risque a été la présence des enfants pendant le confinement, qui a rendu extrêmement difficile le maintien de la productivité pour les parents, nuisant à la perception que ces derniers ont pu avoir de cette expérience extrême de télétravail. La fatigue et les difficultés de concentration que ces perturbations génèrent nuisent aux apprentissages

également. A contrario, un répondant cite la présence de son colocataire comme un élément positif en télétravail, une présence agréable, différente de celle d'un collègue.

.1.1.3 L'apprentissage du télétravail par les individus

Le télétravail est, par essence, le moment où les individus se retrouvent seuls face à leur travail, délivré de l'environnement panoptique du bureau où ils sont généralement sous le regard constant de leur manager et de leurs collègues. Cette déspatialisation impose donc au télétravailleur d'apprendre à travailler seul et à faire un usage efficient des outils de communication.

.1.1.3.1 L'organisation du travail et des tâches en télétravail

L'autonomie des individus, s'exerce principalement dans leur capacité à sélectionner et à hiérarchiser leur tâches, à distance et quand ils sont au bureau, ainsi que dans leurs marges de manœuvre dans l'organisation de leur journée de travail en termes spatial et temporel.

.1.1.3.1.1 Des tâches très majoritairement adaptées au télétravail, conséquences d'un processus de dématérialisation déjà engagé

La digitalisation des entreprises, très avancée dans les établissements d'enseignement supérieur dans lesquels nous avons mené notre étude avant même la mise en place du télétravail se traduit par un travail déjà très dématérialisé. L'évolution des méthodes de travail tendait déjà vers le zéro papier, sans y être toutefois encore parvenu. De sorte que les outils utilisés au quotidien permettaient déjà de s'affranchir de la présence physique des collaborateurs. On communiquait par mail ou par téléphone en interne et en externe dans de nombreux cas et les dossiers partagés sur le réseau tendaient à remplacer les armoires et les dossiers papier. En conséquence, le passage au télétravail partiel et même total n'a pas demandé un très grand apprentissage de la part des collaborateurs qui ont, dans l'ensemble, été en mesure de poursuivre leurs activités presque comme au bureau. Les tâches d'essence administrative, dans un environnement favorisant la dématérialisation, se prêtent très bien au télétravail. Comme cela nous a été dit à plusieurs reprises, presque toutes sont télétravaillables.

Certaines tâches sont mêmes particulièrement adaptées au télétravail, voire peuvent même être accomplies de manière plus productive en télétravail. Ainsi, lorsque les acteurs doivent se concentrer pour rédiger des dossiers, lire des documents ou travailler sur des tableaux, le télétravail leur apporte

le bénéfice de pouvoir le faire sans risquer d'être interrompus ou dérangés par des collègues ou des étudiants passant dans leur bureau. Si l'on devait mesurer l'autonomie des télétravailleurs à l'aune de leur productivité, sur ces tâches au moins, on pourrait en tirer la conclusion qu'ils sont certainement plus efficaces lorsqu'ils travaillent depuis chez eux, comme cela avait déjà été mis en avant dans la littérature (Rey & Sitnikoff, 2006). La période du confinement constitue une exception, pour les parents d'enfants en bas âge ou les individus ayant dû partager un espace exigu avec d'autres personnes, deux cas de figures apparaissant dans les verbatims comme ayant nui à la concentration et donc à la productivité des acteurs.

Ils sont donc, hors circonstances exceptionnelles, en mesure d'accomplir leurs tâches aussi bien sinon mieux en télétravail qu'au bureau. Les tâches devant être accomplies n'ont ainsi pas constitué d'obstacle et n'ont pas demandé d'efforts d'apprentissage très importants.

.1.1.3.1.2 Une prescription des tâches déjà très légère avant même l'implantation du télétravail

A l'IAE, à l'Efrei et dans une moindre mesure à l'ICO, la prescription des tâches par les managers est pratiquement absente du quotidien des collaborateurs. Ces derniers savent, en effet, ce qui est attendu d'eux en fonction de la période de l'année, notamment. Cela est peut-être spécifique au domaine d'activité commun aux trois établissements qui, comme cela nous a été rappelé lors des entretiens, est très dépendant du calendrier académique. L'année est ainsi schématiquement découpée en différentes périodes successives telles que les rentrées, les examens semestriels, les jurys, les sélections des futurs étudiants, les remises de diplôme.... Chaque période est porteuse de tâches différentes pour les équipes, qui, une fois la période de formation initiale passée, en ont une parfaite connaissance. Il n'est donc pas nécessaire pour le manager de demander à ses collaborateurs d'exécuter telle ou telle tâche, car ils sont tout à fait autonomes, pour la plupart, à cet égard.

Pour autant, il ne serait pas exact de dire que la prescription a tout à fait disparu de l'organisation du travail. Mais elle n'est pas majoritairement opérée par les managers. Les données issues tant des entretiens que de l'auto-ethnographie désignent un tout autre donneur d'ordre : la boîte mail. Une part substantielle de l'activité des collaborateurs consiste en effet à répondre à des demandes formulées par mail de la part de collègues d'autres services, d'enseignants, d'élèves, ou de partenaires extérieurs. La liste n'est bien sûr pas exhaustive. La proportion de temps passé à répondre à des e-mails s'est accrue de manière significative pendant le confinement, en conséquence de la réduction de l'accès à d'autres canaux de communication traditionnels. Il ressort des verbatims que l'habitude est prise de débiter sa journée de travail par la consultation de la boîte

mail et de construire une partie conséquente de l'organisation de la journée de travail sur les réponses à apporter. L'individu face à sa messagerie est donc face à une liste de demandes, voire d'instructions, mais il jouit d'une grande autonomie dans la hiérarchisation des tâches à accomplir pour pouvoir y répondre. Cette autonomie est plus grande que dans le cadre d'une prescription énoncée en présentiel par un manager, car il est le seul à savoir à quel moment il a pris connaissance de telle ou telle demande. Ici la compétence en termes de hiérarchisation des urgences acquiert une importance de premier plan et nécessite un apprentissage des individus ne l'ayant pas encore acquise au risque de retomber dans un rôle d'exécutant, cantonné alors à répondre au mail dans l'ordre d'arrivée de ceux-ci. L'apprentissage de l'autonomie suppose, dans ce cas l'apprentissage d'une compétence capacitante d'organisation du travail.

Les managers n'ont pour autant pas disparu, même pendant le confinement. Ils continuent de participer à l'organisation du travail autrement. Les données issues de notre étude suggèrent que leur participation se fait davantage par le biais des réunions de service. Hebdomadaires ou bimensuelles, en présentiel, à distance ou en format hybride, ces réunions remplissent plusieurs fonctions et d'autant plus dans un environnement déspatialisé. Pour ce qui est de la prescription et même du contrôle de l'activité, elles donnent l'occasion au manager de se tenir informé de l'avancée des dossiers et donc de garder un œil sur l'activité. En outre, elles lui donnent également l'occasion d'exprimer un avis qui ne manquera pas d'être interprété comme une prescription, le plus souvent. Des débuts de phrase tels que « tu penses vraiment que... » voire « je préférerais que tu... » viendront inmanquablement limiter la marge de manœuvre des collaborateurs.

.1.1.3.1.3 Expression de doutes sur la capacité à télétravailler d'une partie des acteurs

On recense, dans les verbatims que nous avons recueillis des doutes exprimés par trois types d'acteurs différents.

Certains employés, eux-mêmes, expriment des doutes quant à leur capacité à travailler tout seul chez eux. Ces verbatims remontent tous à la période précédant le premier confinement, soit parce qu'ils ont été recensés à cette époque, à l'IAE, soit dans les reconstructions a posteriori racontées par les employés de l'IAE ou de l'Efrei. Il s'agit dans tous les cas d'une crainte de ne pas réussir à résister la tentation de faire autre chose, l'autre chose n'étant généralement pas une activité de loisir, mais plus souvent une tâche ménagère.

Des doutes sur le degré d'auto-discipline dont certains collègues seraient capables sont émis, par anticipation, avant la mise en place du télétravail et justifiant, dans certains cas que des collègues se soient vu refuser le télétravail. Ces doutes ont, dans certains cas, été confirmés dans les faits, y

compris pendant le confinement. Ce comportement est pointé par d'autres membres de l'équipe, comme critiquable. Ces derniers ne remettent d'ailleurs pas en question la bonne volonté de leurs collègues, mis bien leur compétence. Ils font notamment bien la distinction entre ce qui se passe en télétravail et le travail effectué par ces individus lorsqu'ils sont au bureau.

Les managers sont moins diserts sur ce point, mais des refus de mise en place du télétravail ont tout de même été prononcés pour ce motif, avant le confinement. Quelques-uns évoquent les difficultés de certains collaborateurs à s'auto-discipliner, pour lesquels il est nécessaire de resserrer la prescription, même lorsque cela ne fait pas partie du style managérial habituel du chef. Si les employés doivent donc apprendre à s'auto-discipliner pour pouvoir travailler efficacement, leurs managers doivent apprendre à déceler et à tenir compte du degré d'auto-discipline de leurs collaborateurs.

.1.1.3.1.4 S'auto-discipliner : c'est aussi ne pas trop travailler

L'auto-discipline ne concerne pas que la propension à ne pas travailler suffisamment, mais également celle à ne pas savoir s'arrêter de travailler. Ce risque, déjà pointé par la littérature (Rey & Sitnikoff, 2006) semble avoir atteint son paroxysme pendant le premier confinement. Non seulement les acteurs ont parfois intégré le temps passé d'ordinaire dans les transports, dans leur journée de travail, rallongeant considérablement ces dernières, comme Siha et Monroe le décrivaient déjà (2006), mais d'autres facteurs ont amplifié ce phénomène. Il est possible d'en distinguer deux, en particulier.

Dans les écoles composant notre terrain, le télétravail était soit balbutiant avant le confinement, soit inexistant. Il ne faisait, dans tous les cas, pas partie de la culture de ces organisations et de leurs cadres. Les individus, craignant que leurs managers ne les soupçonnent de ne pas travailler ont eu à cœur de leur prouver le contraire, en travaillant parfois, de fait, davantage qu'au bureau. On peut l'assimiler à une forme de présentisme à distance, rendu manifeste par des mails envoyés très tôt et/ ou tardivement et par une quantité de dossiers traités supérieure à la normale. Cette augmentation de la productivité pendant cette période a d'ailleurs été remarquée par les managers composant notre étude et a même été mise en avant par la presse à l'époque.

Par ailleurs, les circonstances même du confinement ont généré, dans les premiers temps un surcroît d'activité important pour les personnels de ces établissements, puisqu'il a fallu organiser la mutation des enseignements et des relations avec les étudiants, passés de présents à distanciels du jour au lendemain. Et cela en sus des tâches qui auraient dû être menées à bien à cette période, de toutes façons. En outre, même si cela est moins prégnant dans les verbatims, on ne peut tout à fait exclure

une volonté des individus de participer à l'effort collectif, à l'effort « de guerre », pour reprendre les mots du Président de la République. La durée du confinement et le retour progressif à une situation plus normale et à un télétravail pendulaire ont donné l'occasion aux individus d'apprendre à gérer la longueur de leurs journées et à ne pas « trop » travailler.

.1.1.3.2 Les conditions de l'autonomie en télétravail

L'autonomie, on l'a vu dans la revue de littérature, ne se décrète pas, elle nécessite que certaines conditions soient remplies. Sans grande surprise, la compétence sur le poste, la maîtrise des tâches favorise l'autonomisation en télétravail. En revanche, l'expérience, seule ne suffit pas à garantir la compétence et, par extension, l'autonomie. Enfin, à rebours ; le télétravail peut constituer un frein à l'autonomisation quand il entrave la montée en compétence. Les apprentissages permettant la montée en compétence participent au processus d'autonomisation.

.1.1.3.2.1 La compétence sur le poste, première marche de l'autonomisation

Même en présentiel, il semble difficile de concevoir l'autonomie d'un collaborateur qui n'aurait pas encore acquis les compétences nécessaires à la tenue du poste. L'autonomisation n'est pas possible tant que l'employé ne sait pas ce qu'il doit faire, ni comment le faire. Prenant acte de cette limite, les accords de télétravail en vigueur à l'IAE et à l'Efrei au moment de notre étude, prévoyaient une période initiale incompatible avec le télétravail pour le premier et limitant le nombre de jours de télétravail par semaine pour le second. La maîtrise des compétences indispensables se devaient d'être acquise avant que l'autorisation de télétravailler ne soit accordée, hors confinement s'entend. Les intégrations de nouveaux collaborateurs pendant les périodes de télétravail imposé postérieur au premier confinement sont citées comme ayant été particulièrement difficiles, quand elles n'ont pas abouti à des échecs.

.1.1.3.2.2 Décorrélation des notions de compétence et d'expérience

Si des compétences doivent être acquises lors de la prise de poste, cela ne signifie pas pour autant que l'expérience sur le poste y concoure toujours de la même manière, ni même qu'elle suffise à l'atteinte d'un niveau d'autonomie permettant aux individus de télétravailler efficacement. Les répondants ont mis en avant certains de leurs collègues pourtant très anciens sur leur poste et donc très expérimentés, mais qui avaient toujours besoin qu'un manager leur prescrive leurs tâches. Ces

sujets ne sont bien sûr pas les plus fréquents, mais ils démontrent que le processus d'autonomisation peut parfois être ralenti, sinon tout à fait arrêté, malgré le défilement des années.

.1.1.3.2.3 Réduction des opportunités de socialisation en télétravail : frein aux apprentissages et aux montées en compétence

Les résultats obtenus démontrent donc que la compétence est nécessaire à l'autonomisation, or celle-ci s'acquiert de manière délibérée par la formation, mais également de manière continue par la socialisation (Nonaka & Takeuchi, 1995) (Lacaze, 2007). L'augmentation de la distance structurelle, au sein de l'équipe, qu'implique le télétravail, réduit la socialisation ce qui freine l'apprentissage et donc la montée en compétence. Le télétravail requiert une autonomisation des acteurs qui est elle-même corrélée à une montée en compétence que le télétravail entrave. Ce phénomène a été peu observé, en raison du niveau déjà élevé d'autonomie de la plupart des collaborateurs de ces établissements, mais il a tout de même été pointé dans le cas d'employés embauchés pendant les différentes périodes de télétravail intensif contraint.

.1.1.4 L'apprentissage du télétravail par la dyade

Les acteurs se déclarent donc majoritairement très autonomes sur leur poste et ce avant même d'avoir fait l'expérience du télétravail. Les cadres avaient d'ailleurs globalement pris acte de ce niveau d'autonomie de leurs équipes et avaient adapté leur management. La prescription en était sinon toujours absente, du moins loin d'être systématique, afin de laisser à leurs collaborateurs des marges de manœuvre importantes. On relève toutefois des disparités d'un manager à l'autre et vis-à-vis de tel ou tel collaborateur pour lesquelles nous proposerons des clefs de lecture issues de notre observation auto-ethnographique et des entretiens.

.1.1.4.1 La confiance dans la relation dyadique

Le mot confiance et la description de ses manifestations reviennent fréquemment dans les verbatims évoquant la relation managériale. Elle est construite sur les deux piliers de la dyade. Les collaborateurs de ces établissements sont compétents et pour la plupart engagés et investis. Ils en ont conscience et c'est aussi ce que leurs chefs disent d'eux. Ils sont donc, objectivement, dignes de confiance. Les managers, quant à eux, à de rares exceptions, affirment baser leur management sur la confiance, de manière délibérée. Les raisons de ce choix ne sont pas toujours explicites, mais il

semble reposer sur un mélange de préférences personnelles subjectives et de conscience que la confiance permet d'obtenir de meilleurs résultats. Ces managers sont presque tous des tenants de la théorie Y (McGregor, 1957).

.1.1.4.1.1 Proximité fonctionnelle assez peu remise en question par l'accroissement de la distance structurelle

Le cadre théorique de la distance dyadique (Napier & Ferris, 1993) est ici précieux pour interpréter nos résultats. Au sein de chacun des services que nous avons pu observer et dont nous avons pu interroger les membres, on peut affirmer que la distance fonctionnelle est faible. Les relations entre les acteurs de la dyade sont fluides, fréquentes et globalement bonnes. On notera quelques exceptions et quelques cas où, sans être particulièrement mauvaises, ces relations sont plus distendues, que nous traiterons dans le point suivant. Cette distance fonctionnelle faible n'est pas nécessairement le fruit d'une distance structurelle forcément réduite. L'agencement des espaces de travail, sur site diffère selon les écoles. A l'IAE et à l'ICO, les chefs ne partagent pas tous le même bureau que leurs collaborateurs, alors que c'est toujours le cas à l'Efrei. Mais même dans ce cas, le nombre très important des réunions auxquelles les managers doivent assister chaque jour réduit leur présence effective au sein de leurs équipes. La mise en place du télétravail, même dans sa version extrême pendant le premier confinement n'a, dans l'ensemble, pas dégradé la proximité fonctionnelle autant que l'on aurait pu le craindre. Les apprentissages et les adaptations des individus y ont certainement contribué, mais ils ne semblent pas suffire à expliquer le maintien de cette proximité fonctionnelle. Le schéma de la théorie de la distance dyadique inclue une troisième dimension, celle de la distance psychologique et c'est peut-être cette dernière qui a contenu les effets de l'accroissement de la distance structurelle inhérente au télétravail. Les relations entre les managers et les managés ne sont pas formalisées, elles semblent naturelles et détendues. Les niveaux d'étude élevés des employés et similaire, dans bien des cas, à ceux des cadres, contribuent à la construction d'une proximité psychologique suffisamment importante pour relativiser les effets de l'augmentation de la distance structurelle sur la distance fonctionnelle. On trouve ici une explication du constat fait par tous les acteurs du fait que, même pendant le confinement, ces organisations et leurs équipes ont réussi à continuer à fonctionner aussi efficacement qu'auparavant. Ainsi, les efforts d'apprentissages rendus nécessaires par la déspatialisation pour pallier l'accroissement de la distance structurelle se sont avérés d'autant moins difficiles que la distance psychologique était faible.

.1.1.4.1.2 Causes des rares cas de contrôle accru par les managers en télétravail

Pour autant, nous l'avons évoqué plus haut, la confiance et une proximité fonctionnelle importante ne se retrouvent pas tout à fait dans toutes les dyades. Il se trouve en effet quelques exceptions, localisées. Comme précédemment, chacun des deux piliers de la dyade peut être mis en cause pour expliquer cette distance fonctionnelle. La distance structurelle n'est pas différenciante ici, puisqu'elle est la même pour tous les acteurs. C'est donc encore la distance psychologique qui pourra permettre de mieux comprendre pourquoi la distance fonctionnelle est plus importante au sein de certaines dyades.

Certains collaborateurs se distinguent comme étant considérés comme moins dignes de confiance que leurs pairs. Des expériences malencontreuses ont altéré la confiance que leurs chefs pouvait leur accorder. On trouve aussi, dans les verbatims des mentions de difficultés de compréhension des attentes, nécessitant le maintien d'une prescription plus régulière et de contrôles plus fréquents. Les managers adaptent ainsi leurs pratiques, capitalisant sur leur expérience empirique récente. L'apprentissage, ici, concerne les compétences du manager, qui va adapter ses méthodes aux comportements de leurs subordonnées

Dans d'autres cas, ce sont les managers qui ne parviennent pas à réfréner un besoin de contrôle qui ne semble pas justifié par le comportement de leurs subordonnés. Ils ne parviennent pas à accorder leur confiance tout à fait, ce qui non seulement s'explique par une distance psychologique plus grande, mais contribue à l'augmenter. La défiance manifestée par le manager est perçue par le managé, générant une amertume peu propice à la réduction de la distance psychologique. L'occasion d'apprentissage offerte par la mise en place du télétravail ne semble pas saisie par le manager, dans ce cas.

.1.1.4.1.3 Les effets de la déspatialisation sur la forme de contrôle en vigueur : le contrôle informel

Une grande proximité psychologique réduit la nécessité et même l'appétence pour le contrôle de l'activité. Dans le même mouvement, elle offre l'opportunité au manager de rétablir une certaine mesure de ce contrôle de manière indirecte. En effet, les managers sont proches de leurs collaborateurs et échangent avec eux régulièrement, de manière plus ou moins informelle. Ces entretiens et ces réunions sans cadres précis constituent autant d'occasions pour le manager de s'assurer que le travail est bien fait comme il doit l'être, sans pour autant donner l'impression de surveiller ses collaborateurs. Il est même tout à fait possible que ce contrôle indirect soit mené quasiment inconsciemment par une partie des managers.

Ce contrôle informel est, lui, affecté par l'accroissement de la distance structurelle, tout comme les autres formes de contrôle de l'activité, dans la mesure où les occasions de l'exercer se raréfient. Le télétravail limite, en effet, les rencontres informelles, même entre les membres de la dyade. Certains managers ont d'ailleurs mis en place des occasions d'échanges plus formelles qu'auparavant pour pallier la disparition des échanges informels lors du confinement. La fonction de ces entretiens n'était pas principalement, ni ouvertement de rétablir une forme de contrôle de l'activité, mais ils ont pu y contribuer.

.1.1.4.2 Les conséquences de l'augmentation de l'autonomie des employés pour les managers

Les employés ont vu leur autonomie s'accroître la faveur du déploiement du télétravail, sous les différentes formes qu'il a pu prendre pendant la période couverte par notre étude. Cela n'est pas sans effets sur les managers qui ont dû, en conséquence modifier leurs méthodes managériales pour en tenir compte et faire évoluer leur rôle. Le processus d'autonomisation dans lequel les managés sont engagés pousse les cadres à mettre en œuvre de nouvelles façons d'exercer leur management et donc à apprendre de nouvelles compétences.

.1.1.4.2.1 L'adaptation des méthodes managériales sous la contrainte de l'autonomisation des employés

Par définition, des collaborateurs plus autonomes sont moins dépendants de leur chef. Pour autant le risque que l'autonomie ne devienne indépendance et n'amène certains individus à se désengager a été pointé par la littérature. L'une des missions des managers est de parer ce danger en s'assurant du maintien de la motivation des membres de leur équipe. A cet égard, la distance structurelle est un frein, dans la mesure où elle soustrait l'individu et son langage non-verbal au regard du manager. Il y perd des informations précieuses pour pouvoir évaluer l'état d'esprit de ses collaborateurs et adapter son management en conséquence. Le management « aveugle » requiert un apprentissage de la part des cadres, qui doivent apprendre à compter sur d'autres indicateurs, puisqu'ils ne peuvent plus se reposer sur ce qu'ils voient.

.1.1.4.2.2 Evolution du rôle des managers à la faveur de l'augmentation de la distance structurelle

Nous l'avons dit plus haut la prescription et le contrôle étaient déjà très rares, avant même la mise en place du télétravail. Cette dernière, favorisant l'autonomisation des collaborateurs, en a encore réduit le besoin et la possibilité. L'importance de la fonction managériale n'est pour autant pas

moindre, car son rôle a évolué. La loi rend les entreprises responsables de la sécurité et de la santé de leurs employés, au travail, même s'il ne s'effectue pas dans ses locaux. Le danger que représente l'isolement en télétravail a été particulièrement prégnant pendant les épisodes de télétravail intégral. Les managers ont dû faire évoluer leur rôle pour y répondre efficacement. L'importance du soutien psychologique apporté par les managers est mise en avant dans les verbatims, généralement pour reconnaître sa présence et son utilité. Les chefs ont dû acquérir ou développer cette compétence et l'adapter au distanciel, qui plus est. La distance structurelle requiert le renforcement de cette compétence managériale tout en la rendant plus difficile à mettre en œuvre.

.1.1.4.3 Apprentissage de la communication en télétravail

L'apprentissage se fait par la nécessité de répondre à un changement perturbant les méthodes habituelles de travail et les rendant partiellement obsolètes. Par habitudes de travail, il faut entendre formes prises par le travail collaboratif. Cet apprentissage concerne la montée en compétence dans l'utilisation des outils de communication digitale, mais aussi la co-construction de nouvelles façons de communiquer, dont l'émergence et la nécessité avaient déjà été pointées par la littérature (Peng & Chanut, 2017).

.1.1.4.3.1 L'apprentissage visant à la maîtrise des outils de communication

La maîtrise des outils de communication est devenue essentielle au maintien d'une communication efficace au sein de l'organisation. Avant le confinement, les collaborateurs ayant été amenés à utiliser la visioconférence étaient peu nombreux dans ces écoles, et encore ne l'avaient-ils fait qu'à de rares occasions. Utiliser Teams ou Zoom aujourd'hui semblent une évidence à tous les acteurs impliqués dans notre étude, alors que l'immense majorité d'entre eux, le chercheur y compris, ne les avait jamais utilisés avant le mois de mars 2020. Ils ont appris à s'en servir pour communiquer rapidement, contraints par les événements et en ont ensuite exploité de plus en plus de fonctionnalités à mesure que leur maîtrise de ces outils s'affirmait et que les outils eux-mêmes étaient améliorés par leurs éditeurs.

.1.1.4.3.2 Construction collective d'une nouvelle étiquette dans la communication, adaptée au télétravail

L'emploi massifs de ces outils de communication a conduit les acteurs à s'entendre implicitement sur la définition de nouveaux codes, que nous avons choisi ici de regrouper sous le terme d'étiquette, car

elle inclue des notions de respect et de politesse. Cette étiquette a été, est sans doute encore actuellement coconstruite par les acteurs, qui apprennent à l'utiliser par la pratique autant qu'ils contribuent à son élaboration. Ainsi certains éléments apparaissent nettement, à cet égard, dans les verbatims que nous avons recueillis. On citera notamment l'envoi de messages écrits sur la messagerie instantanée avant de tenter de contacter un collègue via Teams, alors que l'on ne prévenait pas son correspondant avant de lui téléphoner et qu'on ne le fait d'ailleurs toujours pas. L'usage du téléphone, en interne, semble même reculer au profit de la visioconférence, à des rythmes différents selon les établissements d'ailleurs. Il résiste davantage à l'ICO et, mais dans une moindre mesure à l'IAE, qu'à l'Efrei où il est en passe de disparaître totalement dans les échanges internes. Parmi les autres aspects de cette étiquette, on trouve une généralisation encore plus poussée des mails, une spécialisation en cours de certains outils qui voit les individus privilégier spontanément l'appel visio pour les échanges complexes ou informels. On se déplace moins d'un bureau à l'autre pour se parler, on s'appelle sur Teams, d'autant qu'on n'est jamais certain que notre interlocuteur sera sur site. Enfin, il est implicitement admis de répondre à ses mails pendant les réunions, présentes, hybrides ou distancielles tant que cela n'entrave pas de manière trop évidente la participation aux échanges. Les acteurs ont con-construit ces nouveaux usages et ont appris à les utiliser pour maintenir une communication efficiente malgré la déspatialisation.

.1.1.4.3.3 Utilisation des nouvelles opportunités ouvertes par la distance structurelle, en termes de communication non-verbale

Enfin, les individus se sont adaptés à la possibilité offerte par la distance structurelle et ont appris à en jouer. Il s'agit ici de participer à une réunion via la visio-conférence, alors que l'on se trouve sur site, manière de montrer une distance psychologique au sein d'une dyade ou simplement que l'on n'adhère pas entièrement à un projet, une idée ou une personne du service organisateur. A contrario, on s'arrangera pour organiser une rencontre en présentiel pour évoquer des sujets délicats ou pour rendre d'éventuelles stratégies de remédiation plus efficaces, après un accrochage verbal, par exemple.

.1.2 La déspatialisation : un espace de libertés au service de l'autonomie

Ces espaces de libertés désignent finalement les marges de manœuvre libérées ou conquises par les individus à la faveur du télétravail. Ils participent, en tant que telles au processus d'autonomisation, dont ils constituent des opportunités théoriques (Grasser & Noël, 2023) et dont les acteurs se saisissent ou pas.

Le télétravail et surtout le premier confinement, par sa soudaineté, sa durée et son intensité ont créé un événement favorable au développement d'une efficience interstitielle (Veltz & Zarifian, 1993).

L'approche dans cette section se fera nécessairement plus chronologique (*Figure 23*) dans la mesure où elle sera le reflet des différentes périodes observées, composant autant d'événements du processus d'autonomisation.

.1.2.1 *Les facteurs modulant le processus d'autonomisation de l'individu en télétravail*

.1.2.1.1 Le Sentiment d'Efficacité Personnelle, inhibiteur ou promoteur d'autonomie

Les résultats démontrent donc que certains individus peuvent avoir une grande expérience et être même compétents dans l'exécution des tâches, tout en restant sur le seuil du processus d'autonomisation. Les marges de manœuvre théoriques inhérentes au télétravail sont présentes et la plupart des collaborateurs les exploitent les convertissant en marges de manœuvre réelles (Grasser & Noël, 2023). Cependant, tous ne semblent pas disposés à faire de même, lors de la mise en place du télétravail pendulaire. Les résultats de notre étude semblent désigner le Sentiment d'Efficacité Personnelle des individus comme responsable.

.1.2.1.1.1 *Rôle du Sentiment d'Efficacité Personnelle dans la perception des opportunités théoriques lors de la première période relative à l'implémentation du télétravail*

Presque tous les répondants avaient affirmé n'avoir jamais fait l'expérience du télétravail avant sa mise en place pendant notre étude. Les acteurs étaient donc confrontés à un événement, par nature potentiellement déstabilisant. La théorie du SEP permet de bien comprendre ce qui se joue dans de telles circonstances et propose une clef pour comprendre pourquoi les réactions des individus divergent, pourquoi certains ont vécu la mise en place du télétravail comme une opportunité, alors que d'autres l'ont redoutée ou ont cherché à l'éviter (Bandura, 1993), (Vonthron & Lagabriele, 2012).

Une très grande majorité d'individus interrogés ou observés pendant notre étude jouissaient d'un SEP au travail particulièrement fort. Outre les caractéristiques psychologiques individuelles dont nous ne nous risquons pas à l'analyse, ces personnes ont en commun un niveau d'études élevé et un management basé sur la confiance. Ils se savent compétents et c'est également l'image que leur chef leur renvoie de leur travail. L'autonomie déjà acquise dans l'exécution de leurs tâches, expose à la fois la réalité de leur compétence et la confiance accordée par leurs managers. Cette autonomie, en tant que preuve objective de la pertinence de leur évaluation de leur propre performance, vient renforcer un Sentiment d'efficacité Personnelle au travail déjà fort et encourage, dans le cadre d'un apprentissage en double boucle (Grasser & Noël, 2023), les individus à se saisir des nouvelles marges de manœuvre libérées par le télétravail pour poursuivre leur avancée dans le processus d'autonomisation.

Quelques employés, au sein de chacune de ces écoles, ont admis avoir eu des doutes sur leur capacité à télétravailler. La manière dont ces doutes ont été exprimés associée à ce qu'ils ont relaté de leurs relations avec leur manager, au bureau déjà, nous amène à penser qu'ils ont en fait exprimé un Sentiment d'Efficacité Personnelle plus faible que celui de leurs collègues. Et c'est précisément ce niveau de SEP qui explique pourquoi, bien que conscients des avantages du télétravail, ils n'aient pas demandé à en bénéficier lorsque celui-ci était encore optionnel.

.1.2.1.1.2 Evolution positive du Sentiment d'Efficacité Personnelle par l'apprentissage issu de l'expérience du télétravail

La pandémie et les confinements ont forcé la main aux individus dont le niveau de SEP inhibait leur désir d'autonomie. Même les plus réticents ont été contraints au télétravail, intégral qui plus est, pendant de longs mois. Les verbatim recueillis après le premier confinement confirment qu'ils ont presque tous appris à travailler de manière plus autonome et à s'auto-discipliner, infirmant leurs craintes initiales. Cette expérience extrême réussie et ces apprentissages apparaît dans les discours sous la forme d'une confiance en soi renouvelée que nous pouvons traduire par une amélioration de leur SEP. En revanche, pour les rares individus pour lesquels l'expérience du télétravail n'a pas débouché sur une avancée dans le processus d'autonomisation, nos résultats ne permettent pas de dire si leur SEP en a été affecté négativement.

.1.2.1.2 L'auto-discipline : composante essentielle de l'autonomie en télétravail

L'auto-discipline, dont nous disions plus haut que certains individus doutaient de leur capacité à l'acquérir est, en effet, une composante de l'autonomie essentielle en télétravail. Elle l'est sans

doute, plus généralement, lorsque la supervision directe par le manager est rendue impossible par l'accroissement de la distance structurelle. C'est elle qui va venir lutter contre les tentations que les acteurs pourraient avoir de faire autre chose que de travailler. Ces tentations sont d'ailleurs d'autant plus nombreuses que les individus sont à domicile, dans un environnement familial porteur de distractions. L'auto-discipline constitue donc une compétence que les individus peuvent développer et doivent acquérir pour télétravailler en autonomie.

.1.2.2 Les nouveaux usages régulant l'autonomie au sein des dyades

Au-delà de la mise en place d'une nouvelle étiquette de communication, deux usages nouveaux, nés du télétravail méritent que l'on s'attarde sur eux pour le rôle qu'ils ont vis-à-vis de l'autonomisation des individus.

.1.2.2.1 La présence sur site : nouvelle manifestation d'un présentéisme visant à délimiter autonomie et indépendance

Les verbatims et les observations de la période postérieure au premier confinement sont riches d'allusions à l'émergence d'une nouvelle forme de présentéisme. Le présentéisme désigne habituellement une façon de témoigner de son engagement envers l'entreprise en arrivant de très bonne heure et/ou en partant le dernier et en s'arrangeant pour le faire savoir de la hiérarchie. Une nouvelle version de cette pratique a vu le jour à partir du moment où le retour au bureau est redevenu possible, sans être encore rendu complètement obligatoire. Elle consistait à mettre en avant le fait que l'on avait fait l'effort de venir sur site, pendant des réunions hybrides, pour se distinguer des collègues restés en télétravail. Ce nouveau présentéisme concerne essentiellement les cadres entre eux, dans nos observations. La relation à l'autonomie est double puisqu'il s'agit, d'une part d'une démarche spontanée, bien que d'inspiration grégaire et que dans un mouvement inverse, elle atteste d'une forme de dépendance sociale.

.1.2.2.1.1 Une autonomie croissante dans l'organisation de la journée de travail

En télétravail, l'autonomie dans l'ordonnancement de la journée de travail est accrue, principalement par le fait que le télétravailleur est soustrait non seulement au regard de son chef, mais également à celui de ses collègues. Les télétravailleurs après avoir pris l'habitude d'un télétravail intensif pendant le confinement, conserve les libertés conquises à cette occasion. En effet,

les circonstances exceptionnelles de cette période les ont amenés à travailler en dehors des horaires habituels afin de concilier, notamment, la gestion des enfants et de la classe à la maison. Ils ont travaillé très tôt ou très tard et se sont arrêtés plusieurs heures en milieu de journée. Une mesure de cette latitude demeure par la suite, ne s'exerçant principalement que pendant les journées de télétravail, logiquement puisque le retour au bureau va de pair avec le retour du regard des autres.

Dans certains cas, c'est le télétravail qui se trouve à son tour despatialisé. De nombreux répondants affirment avoir traiter leurs mails professionnels depuis leur smartphone dans les transports en commun, ou avoir participé à des réunions en visioconférence, depuis leur voiture. On peut répondre par la messagerie instantanée, le tchat, en attendant le médecin ou en faisant ses courses.

Les individus en télétravail sont donc plus autonomes dans le choix du lieu et du moment où ils travaillent, en tout cas dans une certaine mesure et pour ceux dont les managers le tolèrent.

Le confinement se distingue comme un événement différent du télétravail pendulaire par les effets qu'il produit sur l'autonomisation d'individus qui ont appris à se réappropriier les composantes spatio-temporelles de leur travail.

.1.2.3 Le processus d'autonomisation des individus au sein de l'organisation : un enjeu de communication

Le troisième niveau de notre analyse est celui de l'organisation elle-même. Notre étude montre que l'enjeu à ce niveau est un enjeu de communication, avant toute chose. En télétravail, on ne se voit plus, mais surtout on ne se parle plus. En tout cas, pas de la même manière qu'en présentiel. Or, dans l'enseignement supérieur travailler c'est surtout échanger. On échange avec les étudiants, en cours et en dehors, avec les collègues, avec les partenaires et avec les prestataires. Dans cette mesure, on peut dire que les acteurs sont dépendants des autres et ne peuvent pas être autonomes s'ils sont isolés. Or le télétravail modifie la relation à l'autre et nécessite l'élaboration de nouveaux modes de communication adaptés.

.1.2.3.1 La dépendance aux autres : on n'est pas autonome tout seul

Le travail est collaboratif dans les instituts composant notre terrain. Aucun individu ne dispose de toutes les ressources seul et les tâches sont faites avec, par et pour les autres. In fine, pour être autonome sur son poste, il est indispensable de maîtriser les compétences permettant de communiquer avec efficience avec les autres. Ces compétences, apprises par les individus lors de

leurs expériences professionnelles passées et à la faveur de leur intégration dans les établissements observés, sont mises à l'épreuve lors des événements liés au télétravail. Ces événements enclenchent des boucles de rétroaction permettant aux acteurs de rétablir leur autonomie au travail en rétablissement un niveau de communication efficient avec leurs collègues.

.1.2.3.1.1 Un présentiel déjà en partie déspatialisé avant la mise en place du télétravail

La déspatialisation n'avait pas attendu l'avènement du télétravail dans certains services. Comme nous l'avons vu précédemment, certaines formes de déspatialisation avaient déjà été implémentées avant la mise en place du télétravail, ou en parallèle. Les bureaux partagés étaient la norme, hormis à l'ICO. La répartition des équipes sur plusieurs bâtiments se retrouvait, elle, dans les trois établissements, séparant même, dans certains cas le manager d'une partie de ses collaborateurs. Les verbatims recueillis pointent le fait que la communication se faisait déjà, pour ces raisons, en grande partie sous forme digitale, par mail notamment. De plus, bien que le mouvement ait connu des résistances, la tendance vers le zéro papier était perceptible et les dossiers partagés sur les serveurs étaient en place. Les habitudes de communication dépendent pour partie de l'organisation spatiale des bureaux combinée à l'usage des technologies de l'information (Taskin, 2012). A ce titre, le travail, parce qu'en partie déspatialisé, était déjà virtualisé. Le processus n'a donc pas commencé à cause du télétravail, mais il s'est poursuivi avec lui. Des événements ont émergé du télétravail, pendant la période couverte par notre étude, mais le processus d'autonomisation avait été engagé précédemment, à la faveur d'autres événements.

.1.2.3.1.2 Mise en évidence des solidarités nécessaires entre télétravailleurs et collègues « sur site »

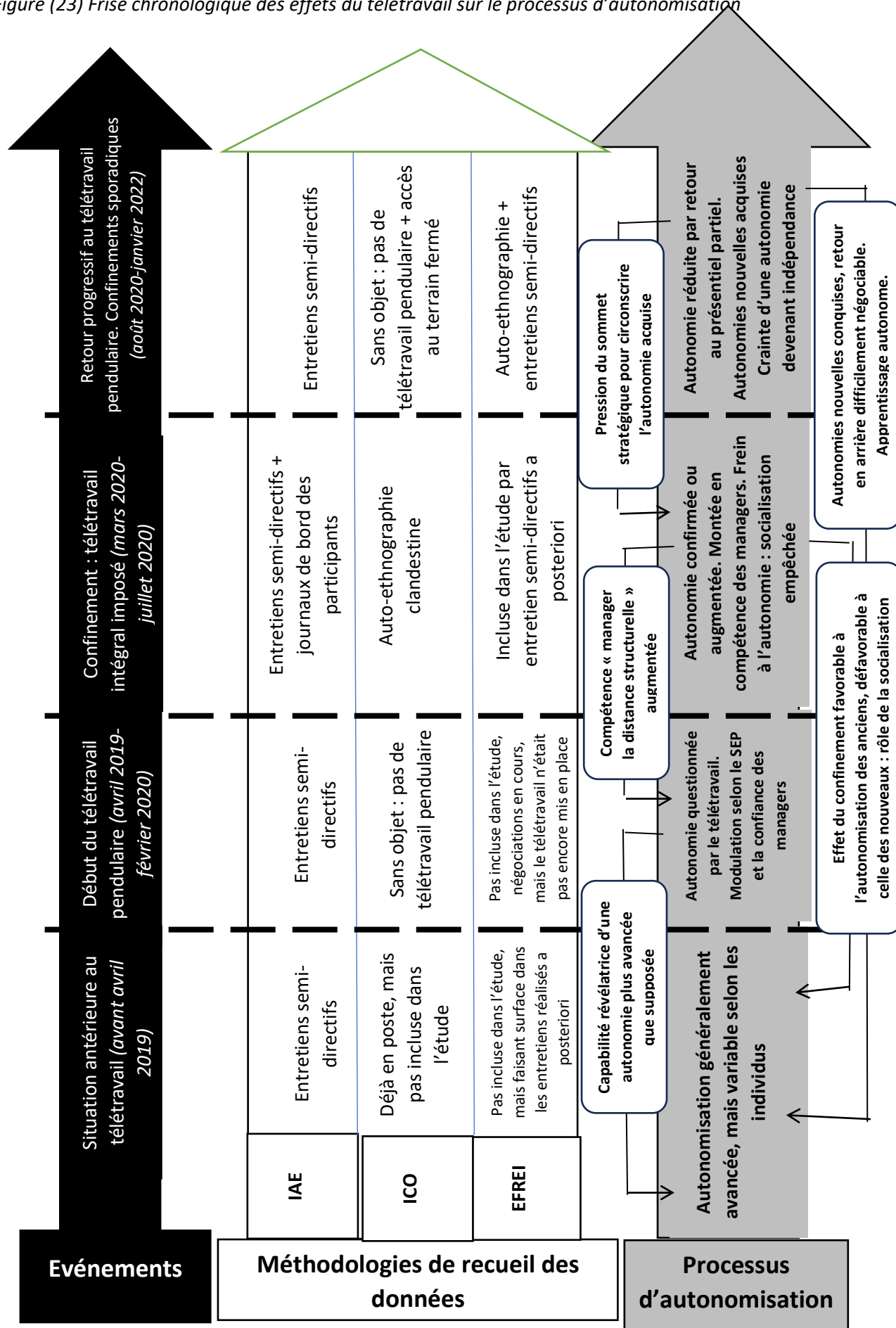
La digitalisation du travail n'est pas complète et certaines activités se prêtent tout de même mieux au présentiel. Avec le retour au télétravail pendulaire, les employés en télétravail ont pu s'appuyer sur leurs collègues présents sur site, pour trouver des documents, transmettre des informations inaccessibles à distance, passer des messages en urgence à des acteurs présents physiquement... En ce sens le télétravail recrée une dépendance aux autres peu fréquente, mais essentielle dans certains cas. Pour être autonome, il est donc nécessaire d'apprendre à utiliser et à s'insérer dans ces solidarités entre collègues, n'appartenant pas forcément aux mêmes dyades.

.1.2.3.1.3 Un risque de dislocation du collectif comme conséquence d'une autonomisation virant à l'indépendance lors du confinement

La communication fonctionnelle au niveau organisationnel a moins été affectée par le télétravail qu'elle ne l'a été au niveau des dyades, sans doute parce qu'elle était déjà fortement digitalisée. Les répondants ont déclaré que l'essentiel des échanges avec les autres services se faisaient par mail, là, où les échanges interpersonnels en présentiel étaient plus fréquents au sein de l'équipe.

En revanche, le télétravail et singulièrement sous sa forme intensive a pu détériorer le sentiment d'appartenance. Les réticences verbalisées lors du retour au présentiel par certains ont amené à penser que l'éloignement physique avait eu raison sinon de leur engagement, du moins du plaisir que les gens pouvaient avoir à travailler ensemble. Cela fait écho aux travaux de Golden (2009), qui prévenait de ce risque. Les cadres observés ou interrogés, de même que les équipes des services de ressources humaines ont exprimé leur crainte de voir le collectif se disloquer, sans retour à un équilibre entre présentiel et télétravail. L'autonomie extrême acquise pendant l'événement « confinement » pourrait se muer en indépendance et, partant, en désengagement.

Figure (23) Frise chronologique des effets du télétravail sur le processus d'autonomisation



.2 Discussion

Nous avons mené nos recherches pour tenter de répondre à deux questions, recélant elles-mêmes de multiples sous-questions. La première d'entre elles concerne la, ou les manières avec lesquelles nous apprenons à télétravailler. La seconde propose d'observer les espaces de liberté naissant de la pratique du télétravail et d'étudier en quoi ils peuvent servir le processus d'autonomisation. Nous avons établi que l'apprentissage était processus (Corsani, 2022), dans lequel les individus saisissent des marges de manœuvre (Coutarel et al., 2015). Dans le prolongement, nous avons vu aussi que le processus d'autonomisation était un processus d'apprentissage en double boucle. (Grasser & Noël, 2023). Les marges de manœuvres supplémentaires que nous avons observées résultent du télétravail, qui s'exerce loin du manager et de l'équipe. Le télétravail est une forme de déspatialisation (Taskin, 2010b) qui soustrait le télétravailleur au regard de son manager et de ses collègues, produisant ainsi un accroissement de la distance structurelle au sein de la dyade (Napier & Ferris, 1993). Cet accroissement de la distance structurelle constitue une opportunité et souvent également une nécessité d'apprentissage de certaines compétences opérationnelles, mais également de compétences nécessaires à l'atteinte d'un niveau d'autonomie adéquat. L'apprentissage de nouvelles compétences concourant à l'autonomie nécessite d'abord bien sûr que les acteurs s'en sentent capables, en fonction de leur SEP (Bandura, 1993), mais aussi qu'ils le souhaitent (Perrenoud, 1999).

.2.1 Mise en évidence des interactions entre apprentissage du télétravail et processus d'autonomisation

En nous appuyant sur le modèle des boucles de rétroaction (Grasser & Noël, 2023) que nous avons présenté en amont, nous pouvons tenter de présenter un approfondissement de son fonctionnement dans le cas du télétravail. Les marges de manœuvre théoriques spécifiques à la déspatialisation et à sa forme qui nous occupe ici particulièrement, le télétravail, sont de deux natures distinctes, les marges dégagées par l'accroissement de la distance structurelle et celles rendues nécessaires par cet accroissement. Il s'agit de deux types d'opportunités distincts.

Dans le premier cas, il s'agit de l'espace de liberté recouvré par un télétravailleur qui n'est plus dans l'environnement de surveillance panoptique (Foucault, 1975) du bureau, partagé généralement avec les autres membres de la dyade élargie, les membres de l'équipe et le chef. Sa liberté d'agir est plus grande pour organiser sa journée et choisir ses méthodes de travail. Cette liberté théorique

supplémentaire semble bien réelle dans les établissements que nous avons observés, bien que mesurée, puisque la supervision étaient souvent déjà très lâche du fait des préférences personnelles des managers, du haut niveau de qualification des employés et des configurations organisationnelles dominantes hybrides, de type bureaucratie professionnelle et adhocratie (Mintzberg, 1982). Ici apparaissent nettement ce qui se joue à chacun de nos trois niveaux d'analyse. Au niveau individuel, apparaissent des espaces de liberté nés de l'accroissement de la distance structurelle au niveau dyadique. Ces espaces de liberté sont d'autant moins nouveaux qu'ils étaient déjà en partie dégagés par les configurations du niveau organisationnel.

Dans le second cas, les marges de manœuvre théoriques émergent de la nécessité devant laquelle se trouvent les acteurs d'adapter leur manière de travailler au télétravail. Or, si s'adapter signifie modifier ses façons de faire, cela signifie également devoir apprendre à faire différemment. On a vu dans cette étude que les habitudes sont bouleversées par l'irruption du télétravail. Les acteurs semblent y perdre temporairement en autonomie, jusqu'à ce qu'ils aient acquis les compétences nécessaires à son rétablissement, voire à la conquête d'une autonomie supplémentaire. Le bouleversement des habitudes de travail engendré par la mise en place du télétravail crée le besoin pour les individus de s'adapter. Ici, l'adaptation se traduira par de nécessaires apprentissages en vue d'acquérir ou d'approfondir des compétences portant notamment sur la maîtrise des outils de communication, la hiérarchisation des tâches, ou, pour les managers des compétences visant à remédier à l'accroissement de la distance fonctionnelle. Ces compétences concourent à rendre les acteurs plus autonomes et donc participent au processus d'autonomisation, qui s'appuiera également sur des compétences plus spécifiques à la notion d'autonomie, comme celles mises en évidence par nos répondants de savoir chercher l'information ou savoir-faire une opération plutôt que de demander directement à son manager ou à ses collègues.

Enfin, l'avancée des acteurs dans le processus d'autonomisation avant la mise en place du télétravail sera prise en compte, dans le schéma de Grasser et Noel (*voir figures 6 & 7*), dans les aptitudes individuelles qui contribueront à faire des marges de manœuvre théoriques, des marges de manœuvre réelles, de même que le SEP des individus. Inégale, cette avancée préalable contribuera à faciliter les apprentissages demeurant nécessaires, tout en renforçant le SEP qui se trouvera conforté par une mise en place du télétravail réussie.

En ce sens, on peut établir que le processus d'autonomisation est un processus d'apprentissage et que l'apprentissage du télétravail y a contribué de manière significative pour les individus observés pendant nos travaux. En revanche, plus le niveau d'autonomie des acteurs était élevé avant la mise en place du télétravail, moins les apprentissages se sont révélés nécessaires.

Enfin, l'événement que représente la mise en place du télétravail rompt les habitudes et, nous venons de le dire, contraint les acteurs à s'adapter et donc à apprendre pour (re)conquérir une autonomie suffisante. Cependant, en télétravail et singulièrement pendant le confinement, de nouvelles habitudes ont pu être prises qui constituent également des produits d'un apprentissage empirique. Nous avons notamment relevé les apprentissages relatifs aux méthodes de communication et à la construction collective de nouvelles étiquettes de communication. Les habitudes, produits d'apprentissage, se prennent ou se transforment à la faveur d'événements qui les remettent en question ou qui en créent l'opportunité.

.2.2 La perception du télétravail, condition de l'apprentissage du télétravail

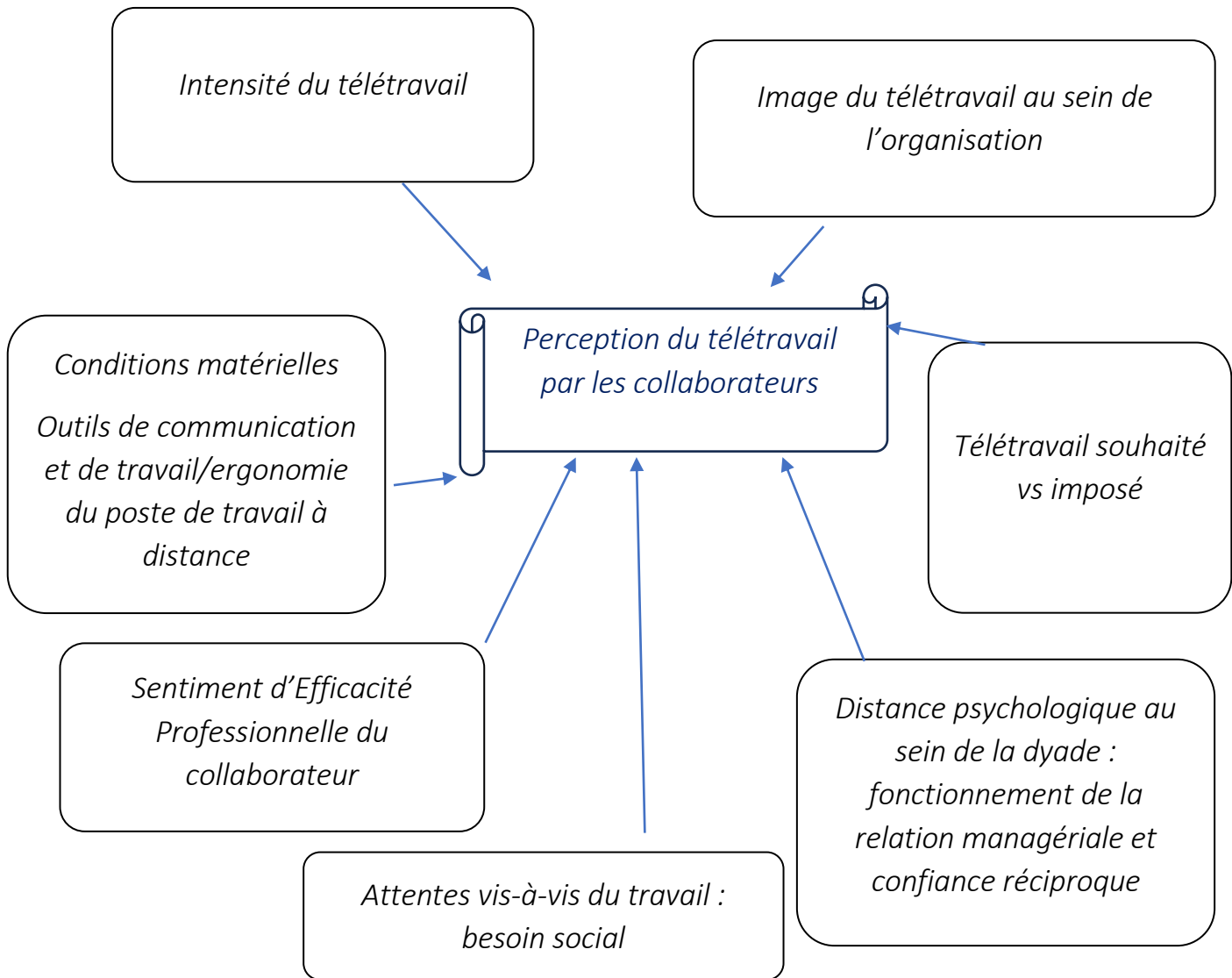
Il ressort de notre étude que la perception que les acteurs ont du télétravail conditionne leur désir de télétravailler et, donc, les efforts qu'ils sont prêts à consentir pour apprendre à télétravailler. Ces efforts ont à leur tour une incidence sur leur montée en compétence et leur autonomisation (*voir figure 24*).

La perception qu'ont les individus du télétravail, parce qu'elle conditionne la manière dont ils s'en emparent, a des effets sur le bénéfice qu'ils en tirent en termes de montée en compétence. Elle repose sur des facteurs assez nombreux qui vont des conditions matérielles, de l'intensité, du fait de l'avoir désiré ou non et de l'image qu'il a au sein de l'organisation, comme cela apparaît déjà dans la littérature, mais aussi du SEP de l'individu, qui le poussera à s'investir dans les apprentissages nécessaires au télétravail, de la distance au sein de la relation dyadique avec son manager et, dans une moindre mesure avec le reste de l'équipe, qui établit le niveau de confiance intervenant dans l'apprentissage en double boucle ainsi que des attentes qu'il a vis-à-vis du travail en général, notamment sous l'angle social.

Les trois niveaux de notre analyse sont donc concernés dans la mesure où SEP, distance dyadique et types de coordination organisationnelle agissent ainsi sur le processus d'apprentissage de manière indépendante, opposée parfois ou bien complémentaire en fonction de leur combinaison.

Ces éléments viendront encourager les individus à se saisir des marges de manœuvre que le télétravail libère ou, au contraire, contribueront à les en dissuader.

Figure (24) La perception du télétravail, condition de la montée en compétence



.2.3 Un processus d'autonomisation saccadé : des liminalités intrinsèques au télétravail et à la période couverte par cette étude

Notre étude conduite de manière longitudinale, à la fois par son design initial et à la faveur des événements imprévisibles consécutifs à l'irruption de la pandémie Covid 19, a permis d'observer non pas un mais trois événements distincts, au sens entendu dans le cadre d'une approche processuelle forte (Hussenot et al., 2019). Ils ont créé des marges de manœuvre théoriques dont les individus se sont saisis, le plus souvent, leur permettant de réaliser des apprentissages allant au-delà de la transférabilité de certains schèmes de compétences (Fernagu Oudet, 2006). On peut affirmer que, pour les cas que nous avons observés, le télétravail a produit un environnement capacitant favorable à la construction de capabilités (van der Klink et al., 2016) ; (Fernagu, 2023).

Les espaces de libertés apparaissent de manière plus manifeste non seulement lors de ces événements, mais également dans les interstices, les périodes de transition entre deux situations, au sein d'un processus. Le télétravail est porteur des deux types, un événement initial, propre à la période de mise en place du télétravail et des interstices récurrents dans le cas du télétravail pendulaire qui voit une alternance plus ou moins régulière entre le travail à la maison et le travail au bureau. Il convient également de considérer les trois périodes observées (avant le confinement, pendant celui-ci et après) comme autant d'événements étant intervenus dans le processus d'autonomisation. Etablir une correspondance entre ces événements, les interstices récurrents et la notion de liminalité (Guimarães-Costa & Cunha, 2013) permet d'éclairer davantage la manière dont ils agissent sur les processus d'apprentissage et d'autonomisation. Chacune de ces liminalités a conduit les acteurs à interroger leurs méthodes de travail et à les adapter.

Le télétravail est ainsi porteur d'une liminalité intrinsèque et récurrente. Chaque période liminale de télétravail se trouvent entre deux périodes, liminales elles-aussi de présence « sur site ». Sa mise en place est une liminalité en elle-même, initiale. Quant au confinement et au déconfinement, ils en constituent deux autres. Ces périodes de transition ont été propices à l'observation, tout à la fois, de l'effacement des anciens schémas de fonctionnement (exclusivement présentsiels) et de l'émergence de nouvelles pratiques (Guimarães-Costa & Cunha, 2013). Ainsi la période de mise en place du télétravail peut être comprise comme un interstice dans un processus organisationnel continu. Il s'agissait donc d'observer une organisation non pas figée comme sur une photographie, mais en évolution permanente, pont mouvant entre un passé connu et un futur déterminé ou contraint par les actions des acteurs du présent (Guimarães-Costa & Cunha, 2013). Si les acteurs, ici les télétravailleurs, leurs collègues et leurs managers sont les sujets du changement qui s'opère au sein

de leur organisation, ils y participent activement, spécifiquement par leur apprentissage de l'autonomie nécessaire au télétravail.

La période liminale est ainsi la période de l'apprentissage, ce dernier permettant, voire constituant la transition entre deux niveaux de structures. La liminalité, dans le cas de la mise en place du télétravail semble signalée par le changement et la transition au sein du processus de structuration, bien davantage que par des rites et ce que Guimarães-Costa et Cunha appellent « *communitas* », en citant Turner. Au nombre des rites on pourrait néanmoins, peut-être, citer les réunions avec les représentants du personnel et la signature de l'accord instituant le télétravail, sans certitude qu'elles ne relèvent pas davantage d'actes fonctionnels sans signification rituelle particulière. Des *communitas* ont bien vu le jour, au niveau individuel et de l'équipe, où le déploiement du télétravail a engendré de nouveaux rites sous la forme d'une nouvelle étiquette de communication. Les situations de *communitas* pourraient même se lire également au niveau de l'organisation, embarquée collectivement dans une nouvelle aventure, celle du télétravail, dans laquelle les collaborateurs et leurs managers se retrouveraient temporairement tous, indépendamment de leur statut hiérarchique.

Le télétravailleur, chez lui, s'inscrit donc dans une liminalité entre deux périodes de travail sur site alors qu'il se trouve dans une liminalité entre deux périodes de télétravail, lorsqu'il est au bureau. Ces liminalités favorisent, tout à la fois, les apprentissages et les possibilités de les observer. Mais, nous l'avons dit à ces liminalités récurrentes s'ajoutent celles correspondant aux trois périodes couvertes par notre étude.

La première liminalité est celle de la mise en place d'un accord de télétravail pendulaire à l'IAE. Cette période est celle de la découverte du télétravail par les individus, dans un monde dans lequel il était encore confidentiel et réservé à certains métiers. Il en était suffisamment question dans la société et dans les médias, pour que les individus en aient des représentations et y associent certaines croyances. L'attention était focalisée sur les avantages et les inconvénients offerts par le télétravail ainsi que sur quelques inquiétudes portant notamment sur la maîtrise des outils, dont l'acquisition serait un enjeu d'apprentissage immédiat. La question de l'autonomie ne se posait que peu, pour deux raisons principales. Les acteurs étaient très autonomes sur leur poste et le rythme de télétravail autorisé par l'accord d'entreprise ne prévoyait qu'une demi-journée voire une journée au maximum par semaine. Cette durée réduite ne semblait pas de nature à pouvoir bouleverser les équilibres en place. Pour autant, la question de l'auto-discipline était déjà formulée par les répondants pour justifier le refus que des collègues avaient essuyé de se voir autoriser à télétravailler, ou leur propre frilosité à la pratiquer eux-mêmes. Elle supposait donc que cette liminalité rendrait nécessaire

l'apprentissage de l'auto-discipline, dont nous avons vu le rôle important qu'elle joue dans le processus d'autonomisation.

La deuxième liminalité est sans doute la plus spectaculaire parce qu'elle est intervenue dans un contexte de tension cataclysmique, en raison de la pandémie et des craintes qu'elle véhiculait, mais aussi par la soudaineté de sa mise en œuvre et son caractère absolu. Du jour au lendemain des individus qui n'avaient jamais télétravaillé se sont retrouvés contraints de travailler depuis chez eux tous les jours et ce pendant des mois. Cette brutalité s'est traduite par une marche forcée vers l'autonomisation. L'élément qui ressort comme la plus grande surprise de cette période a été la découverte que les collaborateurs étaient déjà majoritairement très avancés dans le processus d'autonomisation, davantage que ce que leurs managers le pensaient sans doute, mais aussi plus qu'eux-mêmes ne l'auraient cru, souvent. Face à la nécessité, les acteurs ont réalisé des apprentissages rapides en termes de maîtrise des outils technologiques et de communication. Les compétences impliquées dans la hiérarchisation des priorités ont aussi beaucoup progressé pendant cette période. Les individus affligés d'un SEP (Bandura, 1993) faible ont pu se sécuriser et sans doute renforcer le leur, en se prouvant à eux-mêmes qu'ils étaient bel et bien capables de télétravailler efficacement, en l'absence de prescription et de supervision directe. Le confinement a créé tout à la fois des marges de manœuvre théoriques (Grasser & Noël, 2023) nouvelles et l'aiguillon incitant les individus à s'en saisir. Les apprentissages, y compris celui de l'autonomie, mais pas seulement, ont fait un bond pendant ces quelques mois. On peut noter que le niveau organisationnel a sinon disparu, du moins largement cédé le pas aux niveaux individuels et dyadiques (Napier & Ferris, 1993). Les échanges se sont en effet resserrés autour des dyades et des individus qui les composent et l'organisation a perdu de sa substance en devenant temporairement invisible.

La troisième liminalité est celle du retour au bureau et au télétravail pendulaire. Ce n'est pas celle du retour à l'état précédant en raison notamment des apprentissages réalisés pendant le confinement. Les individus redécouvrent le plaisir de l'interaction humaine, dont l'absence n'avait jamais pu être palliée par les artifices technologiques tels que la visio-conférence, confirmant ainsi l'avertissement donné par Isaac Asimov dès 1956 : « Viewing is no substitute for seeing. » (Asimov, 1957), que l'on pourrait traduire de nos jours par « une visio-conférence ne remplace pas une rencontre en présentiel ». Lors du retour progressif au bureau, les individus ont dû à la fois réapprendre à interagir en présentiel, mais ils ont dû également apprendre à gérer les interactions hybrides, comprenant des participants réunis autour d'une table, « à l'ancienne », et d'autres restés en télétravail et donc prenant part aux échanges grâce à la visio. Les acteurs ont ainsi conçu de nouvelles « communitas » (Guimarães-Costa & Cunha, 2013) Ces apprentissages ont été facilités par le fait que la liminalité précédente avait vu les individus monter en compétence dans la maîtrise des outils de technologies

de l'information et de ceux permettant la visio-conférence en particulier. La réussite de l'expérience de télétravail précédente alimente les boucles de rétroaction par la légitimité qu'elle leur confère et le renforcement de leurs aptitudes (Grasser & Noël, 2023). L'autonomie acquise pendant le confinement n'est pas remise en question au retour, ce n'est bien sûr qu'à peine perceptible au sein des équipes dans lesquelles celle-ci était importante avant le confinement, mais plus sensible là où elle était moindre. Enfin, cette période liminale est celle du retour en force de l'organisation, qui capitalise sur les apprentissages des collaborateurs pour nourrir l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 2001). Le mécanisme à l'œuvre ici se rapproche de celui de la conversion du savoir tacite en savoir explicite propre aux organisations apprenantes (Nonaka & Takeuchi, 1995), puisqu'une socialisation a pu être observée, basée notamment sur le mimétisme, comme celui consistant à allumer la caméra lors des échanges en distanciel. Si la phase d'externalisation demeure encore timide, cela est peut-être imputable à un processus encore inabouti à cet égard. En parallèle l'organisation cherche à remettre en place les rituels qui avaient été suspendus pendant la pandémie. Il s'agit, avec le retour des séminaires et autres moments de convivialité de lui redonner corps et d'éviter que l'autonomie ne devienne désengagement.

Les résultats semblent également montrer que l'apprentissage de l'autonomie n'est pas un processus régulier et qu'il s'opère en fait par saccades à la faveur de liminalités qui poussent les individus à s'interroger et à faire évoluer leurs pratiques. Ainsi, les employés réputés peu autonomes avant le passage au télétravail ont réussi à poursuivre leur activité et ont découvert ou démontré que leur hétéronomie supposée relevait, en fait, en partie d'un SEP dégradé et/ou de pratiques managériales qui, pour bienveillantes qu'elles soient, ne favorisaient pas un environnement capacitant.

Conclusion générale

.1 Ouverture

Les liminalités induites par le télétravail incitent les individus à apprendre et à développer leur autonomie autant qu'elles leur en donnent l'opportunité. Mais cette étude nous apprend aussi que le télétravail agit comme une loupe grossissante donnant à voir des éléments préexistants à sa mise en place. Il est finalement un révélateur des styles managériaux des différents chefs de service et de leurs penchants naturels vers la confiance, l'autonomisation ou vers le contrôle et la prescription. Il met au jour des hybridations entre des organisations emblématiques d'une bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1982), mais fonctionnant comme des adhocraties dans la pratique, voire comme des structures simples au niveau de certains services. Il met en lumière la distance psychologique au sein des dyades, dont la distance fonctionnelle dépendra davantage à mesure que le télétravail augmente la distance structurelle. Poussé à son paroxysme, pendant le confinement, il a notamment conduit certains managers à améliorer leurs pratiques et à réhumaniser leur management (Taskin et al., 2023). La distance aura, à cet égard, rapproché les membres de certaines dyades, confirmant le fonctionnement du modèle de distance dyadique (Napier & Ferris, 1993). Il révèle les limites des compétences des individus, en termes de maîtrise des outils informatiques notamment, mais il renseigne aussi sur l'état de leur Sentiment d'Efficacité Personnelle au travail (Bandura, 1993) et sur l'hétérogénéité des niveaux d'autonomisation des individus composant les équipes. Enfin, le télétravail permet d'affirmer que même lorsque nous sommes très autonomes, nous ne travaillons pas seuls. L'aspect liminal du télétravail en fait donc un outil très utile pour observer et comprendre le fonctionnement des organisations et des individus qui les composent, dont les managers pourraient se saisir pour mieux appréhender les besoins de leurs collaborateurs hors même des situations de télétravail. En effet, les éléments que le télétravail révèle seront utiles aux managers, de manière générale, et en particulier pour accompagner leurs collaborateurs dans leur processus d'autonomisation.

Au final, le télétravail constitue bien, dans sa mise en place, dans les formes qu'il a pris et dans sa récurrence, des liminalités (Guimarães-Costa & Cunha, 2013) intéressantes à observer. Il contribue au processus d'autonomisation, expose et interroge des manières de travailler et de manager. Cette

étude nous invite alors à considérer le télétravail comme porteur de liminalités intrinsèques, initiales et récurrentes constituant autant d'événements du processus d'autonomisation.

De futures recherches pourraient trouver pertinent d'étudier s'il constitue pour autant un phénomène si différent d'autres formes de déspatialisation (Taskin, 2010b) ou d'autres modifications organisationnelles.

.2 Limites

Il nous semble légitime de nous interroger sur la population concernée par notre étude. Nous avons vu plus haut qu'elle était composée d'acteurs majoritairement très autonomes dans leurs tâches avant même la mise en place du télétravail. La distance fonctionnelle au sein de la dyade était déjà très réduite avant la déspatialisation, même lorsqu'une distance structurelle préexistait déjà. Nous avons pris en compte le SEP des individus, la distance dyadique et les configurations organisationnelles, pour tenter d'expliquer pourquoi et comment les acteurs se saisissaient des espaces de libertés générés par le télétravail pour apprendre et développer leur autonomie. Il aurait été intéressant d'observer d'autres équipes après nous être assurés que le niveau d'avancement dans le processus d'autonomisation était moindre. On peut en effet se demander si un processus moins avancé aurait conduit à des apprentissages plus spectaculaires ou s'il les aurait, au contraire, inhibés.

Bibliographie

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.

<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161572>

Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (2005).

https://zevillage.net/wp-content/uploads/2005/07/ANI_Teletravail_19072005.pdf

Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en oeuvre réussie du

télétravail (2020). <https://medef-ain.fr/wp-content/uploads/2020/11/ANI->

[T%C3%A9l%C3%A9travail-26-11-2020.pdf](https://medef-ain.fr/wp-content/uploads/2020/11/ANI-T%C3%A9l%C3%A9travail-26-11-2020.pdf)

Ajdukovic, I., Gilibert, D., & Labbouz, D. (2014). Workplace comfort : Place attachment and personalization in perception of workspace quality / Confort au travail : Le rôle de l'attachement et de la personnalisation dans la perception de la qualité de l'espace de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20, 311-327.

[https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30032-2](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30032-2)

Ajzen, M. (2020). *Quand le « nouveau » monde du travail naturalise la flexibilité : Une analyse conventionnaliste des usages du télétravail.*

Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32(3), 125-147.

Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Raulet-Croset, N., & Roland-Lévy, C. (2013). *Comportements humains & management* (4e éd.). Pearson.

Amossé, T., Béatriz, M., Erhel, C., & Koubi, M. (2021). *Les métiers « de deuxième ligne » de la crise Covid-19 : Quelles conditions de travail et d'emploi dans le secteur privé ?*

- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 677-683.
<https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0224>
- Anderson, L. (2006). Analytic Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 373-395. <https://doi.org/10.1177/0891241605280449>
- Archer, M. S. (Éd.). (1998). *Critical Realism : Essential Readings*. Routledge.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2001). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Supérieur; Cairn.info. <https://www.cairn.info/apprentissage-organisationnel--9782744500398.htm>
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization Tactics : Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
<https://doi.org/10.2307/256634>
- Asimov, I. (1957). *The naked sun*. Harper Voyage.
- Association of Social Anthropologists. (2022). *Ethical Guidelines*.
<https://www.theasa.org/ethics/guidelines.shtml>
- Austin, J. (2003). Transactive Memory in Organizational Groups : The Effects of Content, Consensus, Specialization, and Accuracy on Group Performance. *The Journal of applied psychology*, 88, 866-878. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.866>
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Réflexions en forme de réponses : À propos du codage dans la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 7(3), 29-34.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148. https://doi.org/10.1207/s15326985ep2802_3
- Barthou, É., & Bruna, Y. (2020). *Le travail en période de confinement : Tensions, accélérations et opportunités*.
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work : Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30.

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship Between Affect and Employee « Citizenship ». *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Bellini, S., & De Carvalho, D. (2022). Le déploiement du télétravail à grande échelle : Étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre. *Innovations*, 68(2), 105-134. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0124>
- Beno, M., & Hvorecky, J. (2021). Data on an Austrian Company's Productivity in the Pre-Covid-19 Era, During the Lockdown and After Its Easing : To Work Remotely or Not? *Frontiers in Communication*, 6. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fcomm.2021.641199>
- Benoit-Moreau, F., Bonnemaizon, A., Cadenat, S., & Renaudin, V. (2016). Une lecture socio-technique des effets des systèmes d'encaissement automatique : Quand la technologie reconfigure les relations sur le point de vente. *Decisions Marketing*, 82(2), 109-124.
- Bergeaud, A., Cette, G., & Drapala, S. (2022, juillet). *Telework and Productivity Before, During and After the COVID-19 Crisis* | Insee. Insee. <https://www.insee.fr/en/statistiques/6791190>
- Berger, L. (2021). Le télétravail, au cœur de nombreux enjeux de négociation. *L'ENA hors les murs*, 510(9), 33-34. <https://doi.org/10.3917/ehlm.510.0033>
- Berube Kowalski, K., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249. <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices : The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Bouville, G. (2011). L'absentéisme au travail : Un révélateur d'un mal-organisationnel. In *L'état des entreprises*. La Découverte.
- v2.pdf?Expires=1657036816&Signature=JgeNmXWj2AKZc44cBL0tFt1GkpElp-JDPX1OejP8U~2qQZY95U3YoY~Z7kMAFMwZCq4zbec92yF5dkEwiWg~S3zhmtxISOoHA~GK2d

- Bouزيد, Y., & Heems, R. V. (2014). Comportement web-to-store : Vers une nouvelle logique de contrôle de soi ? *Management Avenir*, 71(5), 189-200.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31-38.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.002>
- Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : Déterminants des pratiques efficaces de direction*. *Management international*, 14(4), 23-35.
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and Telework : New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073.
<https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
- Butin, A. (2022). L'organisation spatiale du travail à l'épreuve de la financiarisation. *Sociologies pratiques*, 44(1), 93-104. <https://doi.org/10.3917/sopr.044.0093>
- Cantine d'entreprises, négociation salaire et bonheur au travail. (2017, décembre 3). [Émission]. In *Capital*. M6.
- Chamoux, A. (2021). Télétravail contraint en pandémie, nouveau risque psychosocial : Réflexions sur les enjeux santé et l'accompagnement nécessaire. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 205(8), 985-992. <https://doi.org/10.1016/j.banm.2021.05.015>
- Classement des écoles d'ingénieurs 2023—L'Etudiant. (2023).
<https://www.letudiant.fr/classements/classement-des-ecoles-d-ingenieurs.html?filters%5B677%5D=Informatique>
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses universitaires de France.
- Collewet, M., & Sauermann, J. (2017). Working hours and productivity. *Labour Economics*, 47, 96-106. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.03.006>
- Combot, J. (2019). *Le télétravail : Où en est-on ?* [Compte-rendu du Séminaire des DRH]. Ministère de l'action et des comptes publics.

- Corsani, A. (2022). Interroger l'autonomie dans la théorie et dans la pratique. In *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles* (p. 217-232). Presses de l'Université Laval.
- Courrier, L.-E. (1934). La ganterie à Millau. *Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, 5(1), 110-120. <https://doi.org/10.3406/rgpso.1934.4133>
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N., & Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : Des concepts à l'intervention ergonomique. *Le travail humain*, 78(1), 9-29. <https://doi.org/10.3917/th.781.0009>
- Croity-Belz, S., Almudever, B., & Hajjar, V. (2004). Recherche d'information, conduites d'innovation et interdépendance des domaines de vie : Les modalités et les déterminants d'une participation active des nouveaux recrutés à leur socialisation organisationnelle. *Le travail humain*, 67(3), 283. <https://doi.org/10.3917/th.673.0283>
- Cuerdo-Vilches, T., Navas-Martin, M. A., March, S., & Oteiza. (2021). *Adequacy of telework spaces in homes during the lockdown in Madrid, according to socioeconomic factors and home features* / Elsevier Enhanced Reader. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103262>
- Cursus programme ingénieur. (2023). Efrei. <https://www.efrei.fr/programme-grande-ecole/le-cycle-ingenieur/cursus-programme-ingenieur/>
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>
- Dambrin, C. (2004). How Does Telework Influence the Manager–Employee Relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2004.005044>
- Dans le secteur privé, le télétravail se généralise.* (2019, février 20). Les Echos. <https://www.lesechos.fr/politique-societe/societe/dans-le-secteur-prive-le-teletravail-se-generalise-992664>
- De Schampheleire, J., & Martinez, E. (2006). Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique. *Revue Interventions économiques*, 34.

- De Vaujany, F.-X., & Vaast, E. (2014). If These Walls Could Talk : The Mutual Construction of Organizational Space and Legitimacy. *Organization Science*, 25, 713-731.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0858>
- De Vaujany, F.-X., & Vaast, E. (2016). Matters of visibility in legitimization practices : Dual iconographies in a meeting room. *Organization*, 23.
<https://doi.org/10.1177/1350508416640923>
- Deal, T. E., & Bolman, L. G. (1992). What makes a team work? *Organizational Dynamics*, 21(2), 34-44.
- de Fremerville, M. (2021). Cybersécurité et protection des données : Pourquoi les entreprises sont-elles plus exposées après la crise? *Revue de la gendarmerie nationale*, 1er trimestre, 105-110.
hal-03170904f.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : Quelques éléments d'un management par la discussion: *Négociations*, n° 19(1), 57-80.
<https://doi.org/10.3917/neg.019.0057>
- Diard, C. (s. d.). *Télétravail : Mise en place [Fiche pratique pdf]*. La Boutique de Manager GO! Consulté 17 janvier 2023, à l'adresse <https://fiches.manager-go.com/fiches-pratiques/314-teletravail-mise-en-place.html>
- Diard, C., & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : Une relation managériale réinventée ? : *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 144(2), 38-52.
<https://doi.org/10.3917/geco1.144.0038>
- Diard, C., Hachard, V., & Laroutis, D. (2022). Bienveillance perçue et télétravail en confinement : Une influence sur les risques psychosociaux ? : *Question(s) de management*, n° 40(3), 107-119.
<https://doi.org/10.3917/qdm.220.0107>
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative* (2e éd.). Magnard-Vuibert.

- Dunning, D., Johnson, K., Ehrlinger, J., & Kruger, J. (2003). Why People Fail to Recognize Their Own Incompetence. *Current Directions in Psychological Science*, 12(3), 83-87.
<https://doi.org/10.1111/1467-8721.01235>
- Dupont, C., Giuliano, R., & Godfroid, C. (2020). *Télétravail et conciliation vie privée-vie professionnelle : Une question de genre ?* AGRH, Tours.
- Éditorial : «2025, l'odyssée du télétravail». (2017, décembre 20). LEFIGARO.
<https://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2017/12/20/09007-20171220ARTFIG00061-editorial-2025-l-odysee-du-teletravail.php>
- Ellinger, A., Beattie, R., & Hamlin, R. (2010). The manager as coach. In C. Elaine, T. Bachkirova, & D. A. Clutterbuck (Éds.), *The Complete Handbook of Coaching* (p. 262-278). SAGE Publications.
<https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-complete-handbook-of-coaching/book250039#description>
- Ellinger, A. D. (2013). Supportive supervisors and managerial coaching : Exploring their intersections. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 310-316.
<https://doi.org/10.1111/joop.12021>
- Ellis, C. (2004). *The Ethnographic I : A Methodological Novel about Autoethnography*. Rowman Altamira.
- Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnografie : Ein ÜberblickAutoethnography: An Overview. <p>*Historical Social Research* Vol. 36, No. 4, Volumes per year: 1</p>.
<https://doi.org/10.12759/HSR.36.2011.4.273-290>
- Erb, L., Inan, C., & Beatriz Mikael. (2022). *Télétravail durant la crise sanitaire, Quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ?* (9). DARES.
- Etheridge, B., Wang, Y., & Tang, L. (2020). *Worker productivity during lockdown and working from home : Evidence from self-reports* (Working Paper 2020-12). ISER Working Paper Series.
<https://www.econstor.eu/handle/10419/248579>

- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macías, E., & Vázquez, I. G. (2020). *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis : A qualitative study* (Working Paper 2020/11). JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology.
<https://www.econstor.eu/handle/10419/231343>
- Fernagu Oudet, S. (2006). *Organisation du travail et développement des compétences : Construire la professionnalisation* (BU PMF - 6e ét. Salle d'Économie Gestion Lp 3 FER). L'Harmattan.
- Fernagu Oudet, S. (2012). Chapitre 14. Favoriser un environnement « capacitant » dans les organisations. In *Apprendre au travail* (p. 201-213). Presses Universitaires de France.
<https://doi.org/10.3917/puf.bourg.2012.01.0201>
- Fernagu, S. (2023). Les Capabilités : Une grille de lecture des conditions de la professionnalisation au travail et en formation. *McGill Journal of Education*, 57(1), 117-140.
<https://doi.org/10.7202/1102016ar>
- Fernagu-Oudet, S., & Batal, C. (2016). *(R)évolution du management des ressources humaines : Des compétences aux capabilités*. Presses Universitaires du Septentrion.
<https://hal.parisnanterre.fr/hal-01410859>
- Fernandez, V., Guillot, C., & Marraud, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé ». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? *Revue française de gestion*, 40(238), 101-118. <https://doi.org/10.3166/rfg.238.101-118>
- Financial Times : Classement 2022 des masters en management*. (2022, septembre 12). Studyrama Grandes Ecoles. <https://grandes-ecoles.studyrama.com/ecoles-de-commerce/actualites/financial-times-classement-2022-des-masters-en-management-10506.html>
- Formations opticien : Devenez expert en optique | ICO. (2023). *ICO - campus d'optique et formation opticien*. <https://ico.asso.fr/formations/>
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Gallimard.

- Franck, E., & Gilbert, P. (2007). Manager le travail à distance : L'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle. In *Marché et organisations* (Vol. 4, p. 167-188). L'Harmattan.
- Freyssinet-Dominjon, J. (1997). *Méthodes de recherche en sciences sociales*. Montchrestien.
- Gachet-Mauroz, T., Cros, F., Maillot, A.-S., Delobbe, N., & Vayre, E. (2022). Incidences de la (ré)organisation du (télé)travail en temps de crise du point de vue de l'encadrement intermédiaire. *Pratiques Psychologiques*, 28(3), 157-175.
<https://doi.org/10.1016/j.prps.2022.03.001>
- Gailly, J.-P., & Vanhee, L. (2012). Guerre des talents et télétravail. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, 23, Article 23.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting : Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gálvez, A., Tirado, F., & Alcaraz, J. M. (2020). "Oh ! Teleworking!" Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 180-192. <https://doi.org/10.1111/beer.12240>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2e éd.). Pearson.
- Girin, J. (1989, mars). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*. Ecole Polytechnique-Centre de Recherche en Gestion.
- GOFFMAN, E. (1961). *Asiles. Essais sur la condition sociale des malades mentaux. Traduction française, Paris*.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Ed. de Minuit.
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work : Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>

- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work : Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250. <https://doi.org/10.1057/omj.2009.33>
- Grasser, B., & Noël, F. (2021). *Ressources Humaines : Enjeux, stratégies, processus*. Vuibert.
- Grasser, B., & Noël, F. (2023). L'autonomie ne se décrète pas, elle s'apprend ! Une approche des processus d'autonomisation des salariés à l'aune du concept de capabilité. *Revue Française de Gestion*.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. SAGE.
- Guide / Référentiel national qualité. (2023, juillet 19). Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion. <https://travail-emploi.gouv.fr/demarches-ressources-documentaires/documentation-et-publications-officielles/guides/guide-referentiel-national-qualite>
- Guilbert, L., Vayre, E., Priolo, D., Samatan, A., & Blanchet, C. (2022). Télétravail en temps de crise, engagement organisationnel affectif et satisfaction de vie professionnelle : Le rôle de l'ajustement au télétravail et de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. *Pratiques Psychologiques*, 28. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2022.02.002>
- Guimarães-Costa, N., & Cunha, M. P. e. (2013). The inevitability of liminality in organising. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 7(1), 47-63. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2013.052831>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Haicault, M., & d'Iribarne, A. (1998). *Travail à distance et /ou le travail à domicile : Le télétravail* (p. 44) [Report, Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST)]. <https://shs.hal.science/halshs-01532116>
- Hamilton, I. A. (2022, juin 30). *Elon Musk said working from home during the pandemic « tricked » people into thinking they don't need to work hard. He's dead wrong, economists say*. Business

- Insider. <https://www.businessinsider.com/elon-musk-remote-work-makes-you-less-productive-wrong-2022-6>
- Heimbürger, C. (2023). *L'impact du télétravail sur l'engagement organisationnel*. Paris 1.
- Henri Chelli (Réalisateur). (2020, juin 5). *Webinar "Télétravail : Des opportunités et des risques "* [Enregistrement vidéo]. <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=kBcTwzGgmVU>
- Hirschfeld, R. R., Jordan, M. H., Feild, H. S., Giles, W. F., & Armenakis, A. A. (2006). Becoming team players : Team members' mastery of teamwork knowledge as a predictor of team task proficiency and observed teamwork effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 467-474. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.467>
- Histoire efrei. (2023). Efrei. <https://www.efrei.fr/histoire-efrei-paris/>
- <https://www.timedoctor.com>. (2023). *Trusted Employee Time Tracking—Productivity Software—Friendly Employee Monitoring | Time Doctor*. <https://www.timedoctor.com/>
- Hughson, T. L., & Goodman, P. S. (1986). Telecommuting : Corporate practices and benefits. *National Productivity Review*, 5(4), 315-324. <https://doi.org/10.1002/npr.4040050404>
- Hussenot, A., Bouty, I., & Hernes, T. (2019). *Suivre et retranscrire l'organisation à partir des approches processuelles*.
- IAE FRANCE - Les Écoles Universitaires de Management. (2023). IAE FRANCE - Les Écoles Universitaires de Management. <https://www.iae-france.fr/>
- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, 68(3), 275-291. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(00\)00105-0](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(00)00105-0)
- Joiris, C. (2020, juin 1). *PODCAST| Employés et employeurs : Nos conseils pour un télétravail bénéfique pour tous*. [lavenir.net](https://www.lavenir.net). <https://www.lavenir.net/regions/brabantwallon/ottignies-louvain-la-neuve/2020/06/01/podcast-employes-et-employeurs-nos-conseils-pour-un-teletravail-benefique-pour-tous-3E3ZCB444NE2HDSPWLIIQ2WSK4/>

- Jong, M. de, Kamsteeg, F., & Ybema, S. (2013). Ethnographic strategies for making the familiar strange : Struggling with 'distance' and 'immersion' among Moroccan-Dutch students. *Journal of Business Anthropology*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.22439/jba.v2i2.4157>
- Karayan, R. (2020, avril 21). *Télétravail : « On a besoin de managers empathiques et bienveillants »*. <https://www.argusdelassurance.com/les-assureurs/teletravail-on-a-besoin-de-managers-empathiques-et-bienveillants.163551>
- Kidder, T. (1981). *Soul of a new machine*. Little, Brown.
https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=soul+of+a+new+machine&author=Kidder%2C+Tracy.&publication_year=1981
- Kim, D. H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35(1).
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does Team Building Work? *Small Group Research*, 40(2), 181-222.
<https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Korczynski, M. (2003). Communities of Coping : Collective Emotional Labour in Service Work. *Organization*, 10(1), 55-79. <https://doi.org/10.1177/1350508403010001479>
- La qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG)*. (2023). enseignementsup-recherche.gouv.fr. <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/la-qualification-d-etablissement-d-enseignement-superieur-prive-d-interet-general-eespig-46277>
- Laborie, C., Abord de Châtillon, E., & Bernard, N. (2021, octobre). *Bien-être en télétravail : A-t-on vraiment besoin d'un manager ?* AGRH, 32e congrès, Paris.
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : L'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14(4), 9-24.
<https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>

- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 271-282.
<https://doi.org/10.1177/1476127007079965>
- Lao, A., & Vlad, M. (2018). Évolution numérique des points de vente par la borne interactive : Quels impacts sur l'imagerie mentale, l'expérience de magasinage et la valeur de magasinage ?
Decisions Marketing, 91(3), 61-78.
- Largier, A. (2001). TELEWORK : THREE PROJECTS FOR THE SAME OBJECT. *Reseaux*, 106(2), 201-229.
- Le journal de 20h - Télétravail : Tout le monde y gagne ?* (2020, mai 7). EmissionReplay.fr.
<https://www.emissionreplay.fr/le-journal-de-20h/teletravail-tout-le-monde-y-gagne-837719>
- Le télétravail*. (2002). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=URISERV:c10131>
- Les Français et le télétravail. (2021, juin 3). ELABE. <https://elabe.fr/les-francais-et-le-teletravail/>
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338.
<https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- L'organisation du travail évolue grâce à Internet et aux réseaux sociaux*. (2013, septembre 10).
 LEFIGARO. <https://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2013/09/10/09007-20130910ARTFIG00753-l-organisation-du-travail-evolue-grace-a-internet-et-aux-reseaux-sociaux.php>
- Luong, A., & Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and More Meetings : The Relationship Between Meeting Load and the Daily Well-Being of Employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(1), 58-67. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.1.58>
- Macron, E. (Réalisateur). (2020a, mars 12). *Adresse aux Français* [Émission].
<https://www.elysee.fr/front/pdf/elysee-module-15339-fr.pdf>

- Macron, E. (2020b, mars 16). « Nous sommes en guerre » : Le verbatim du discours d’Emmanuel Macron. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/03/16/nous-sommes-en-guerre-retrouvez-le-discours-de-macron-pour-lutter-contre-le-coronavirus_6033314_823448.html
- maires, L. courrier des. (2021). *Le télétravail, une voie de développement pour les territoires ruraux*. <https://www.courrierdesmaires.fr/article/le-teletravail-une-voie-de-developpement-pour-les-territoires-ruraux.27382>
- Manz, C. C., Sims, H. P., & Jr. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership : A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-368. <https://doi.org/10.5465/AMR.1980.4288845>
- Marc, J., Grosjean, V., & Marsella, M. C. (2011). Dynamique cognitive et risques psychosociaux : Isolement et sentiment d’isolement au travail. *Le travail humain*, 74(2), 107. <https://doi.org/10.3917/th.742.0107>
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. *The Management Review*, 46(11), 22-28.
- Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : Une analyse psychosociale. *Le travail humain*, 71(1), 1-21. <https://doi.org/10.3917/th.711.0001>
- Milner, J., McCarthy, G., & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader : How organizations can support managers. *Journal of Management Development*, 37(2), 188-200. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0135>
- Ministère du Travail, M. du. (2023, février 26). *Calendrier et enjeux / Des ordonnances au Renforcement du dialogue social*. Ministère du Travail, du Plein emploi et de l’Insertion. <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/renforcement-dialogue-social/presse-dialogue-social>
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* (5. impr). Ed. d’Organisation [u.a.].
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, job.2371. <https://doi.org/10.1002/job.2371>

- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.
- Neveu, C., Legrand, J., & Demarey, C. (2014). Télétravail : Activité, risque perçu et entropie. In *Changements organisationnels et technologiques : Nouvelles pratiques de travail et innovations managériales*. L'Harmattan.
- Nizet, J., & Rigaux, N. (2014). *La sociologie de Erving Goffman* (La Découverte).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Notebaert, J.-F., Assadi, D., & Attuel-Mendes, L. (2008). Abstract. *Management Avenir*, 16(2), 174-190.
- Ollivier, D. (2017). Le succès du télétravail. Les effets de la nouvelle loi Travail. *Études*, Décembre(12), 33-46. <https://doi.org/10.3917/etu.4244.0033>
- Olry-Louis, I., Vonthron, A.-M., Vayre, E., & Soidet, I. (2017). *Les transitions professionnelles : Nouvelles problématiques psychosociales* (Dunod).
- Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail (2017).
- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-557. <https://doi.org/10.1177/014920638801400405>
- Paillé, P. (2005). La fidélité au travail : Éléments conceptuels sur la relation employé-organisation. *Gestion 2000*, 22(6).
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : Une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail: *Le travail humain*, Vol. 71(1), 22-42. <https://doi.org/10.3917/th.711.0022>
- Parizet, E. (2014). *La gêne acoustique dans les bureaux ouverts*.
- Paustian-Underdahl, S. C., Shanock, L. R., Rogelberg, S. G., W. Scott, C., Justice, L., & Altman, D. G. (2013). Antecedents to supportive supervision : An examination of biographical data. *Journal*

- of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 288-309.
<https://doi.org/10.1111/joop.12019>
- Pencavel, J. (2015). The Productivity of Working Hours. *Economic Journal*, 125(589), 2052-2076.
<https://doi.org/10.1111/eoj.12166>
- Peng, H., & Chanut, V. (2017). L'émergence et le fonctionnement des réseaux sociaux numériques professionnels spécialisés en GRH du secteur public territorial : Une compréhension luhmannienne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 105(3), 38-53.
<https://doi.org/10.3917/grhu.105.0038>
- Perrenoud, P. (1999). *The Key to Social Fields : Essay on the Competences of an Autonomous Actor*. Définition et sélection de compétences, Université de Genève.
- Perrenoud, P. (2000). L'autonomie au travail : Déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ? *Cahiers pédagogiques*, 384, 14-19.
- Perrenoud, P. (2002). L'autonomie, une question de compétence ? *Résonances*, 1, 16-18.
- Perrot, S., & Lacaze, D. (2010). *Réussir l'intégration de nouveaux collaborateurs en entreprise*. Dunod.
- Pesqueux, Y., & Durance, P. (2004). *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : Mode ou modèle?* (p. 1-58). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509672>
- Peters, P., den Dulk, L., & de Ruijter, J. (2010). May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 517-531.
<https://doi.org/10.1108/02610151011052799>
- 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.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232294>
- Platon. (2004). *La République: Vol. Livre VII* (2e éd.). Flammarion.

- Poingt, G. (2017, juin 9). *Près de 7 millions de Français pourraient se mettre au télétravail*. LEFIGARO.
<https://www.lefigaro.fr/societes/2017/06/09/20005-20170609ARTFIG00027-teletravail-pres-de-7-millions-de-francais-pourraient-s-y-mettre.php>
- Polanyi, M. (1966). The Logic of Tacit Inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
<https://doi.org/10.1017/S0031819100066110>
- 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.
<https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
- Pratt, J. H. (1984). Home teleworking : A study of its pioneers. *Technological Forecasting and Social Change*, 25(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(84\)90076-3](https://doi.org/10.1016/0040-1625(84)90076-3)
- Présentation de l'ICO à Bures. (2023). *ICO - campus d'optique et formation opticien*.
<https://ico.asso.fr/formation-opticien/ico-institut-optique-opticien/>
- Qui sommes-nous ?* | IAE Paris Sorbonne Business School. (2023). <http://iae-paris.com/fr/liae-paris-sorbonne/qui-sommes-nous>
- Rapport au Président de la République relatif à l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail (2017).
- Raz, A. E. (2007). Communities of practice or communities of coping? Employee compliance among CSRs in Israeli call centres. *The Learning Organization*, 14(4), 375-387.
<https://doi.org/10.1108/09696470710749281>
- Reinsch, N. L. (1997). Relationships Between Telecommuting Workers and Their Managers : An Exploratory Study. *The Journal of Business Communication* (1973), 34(4), 343-367.
<https://doi.org/10.1177/002194369703400402>
- Rey, C., & Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions économiques*, 34.
- Richardson, J., & Kelliher, C. (2015). Managing visibility for career sustainability : A study of remote workers. In *Handbook of Research on Sustainable Careers*.

- Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Gianfaldoni, P. (2012). *Travail, organisations et politiques publiques : Quelle soutenabilité à l'heure de la mondialisation ?*: XXXI^{es} Journées de l'Association d'économie sociale. Presses univ. de Louvain.
- Rietveld, J. R., Hiemstra, D., Brouwer, A. E., & Waalkens, J. (2022). Motivation and Productivity of Employees in Higher Education during the First Lockdown. *Administrative Sciences*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/admsci12010001>
- Rodier, A. (2017, juin 7). Un salarié sur quatre pourrait facilement se mettre au télétravail. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/emploi/article/2017/06/07/un-salarie-sur-quatre-pourrait-facilement-se-mettre-au-teletravail_5140143_1698637.html
- Roulet, T. J., Gill, M. J., & Stenger, S. (2016). Cloak-and-dagger Organization Research : Benefits, Costs & Ethics of Covert Participant Observation. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 12336. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.25>
- Roulet, T. J., Gill, M. J., Stenger, S., & Gill, D. J. (2017). Reconsidering the Value of Covert Research : The Role of Ambiguous Consent in Participant Observation. *Organizational Research Methods*, 20(3), 487-517. <https://doi.org/10.1177/1094428117698745>
- Ruiller, C., Dumas, M., & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27(3), 3. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>
- Ryan, R. M., Ryan, W. S., Domenico, S. I., & Deci, E. L. (2012). The Nature and the Conditions of Human Autonomy and Flourishing. In *The Oxford Handbok of Human Motivation* (Second, p. 89-110). Richard M. Ryan.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement : A job demands and job resources model: Impact of telework on exhaustion and job engagement. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students* (Seventh edition). Pearson Education.
- Schein, E. H. (1996). Career Anchors Revisited : Implications for Career Development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.
- Schütz, G., & Noûs, C. (2021). Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations. *Sociologies pratiques*, 43(2), 1-12. <https://doi.org/10.3917/sopr.043.0001>
- Sen, A. (2008). The Idea of Justice¹. *Journal of Human Development*, 9(3), 331-342. <https://doi.org/10.1080/14649880802236540>
- ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities. (2022). <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2022>
- Siha, S. M., & Monroe, R. W. (2006). Telecommuting's past and future : A literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 12(4), 455-482. <https://doi.org/10.1108/14637150610678078>
- Šmite, D., Moe, N. B., & Torkar, R. (2008). Pitfalls in Remote Team Coordination : Lessons Learned from a Case Study. In A. Jedlitschka & O. Salo (Éds.), *Product-Focused Software Process Improvement* (Vol. 5089, p. 345-359). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-69566-0_28
- SONDAGE EXCLUSIF Les Français séduits par le télétravail. (2020, mai 19). *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/sondage-exclusif-les-francais-seduits-par-le-teletravail-1204045>
- [Sondage]—Une majorité des Français souhaite conserver le télétravail après la crise. (2021). Institut Montaigne. <https://www.institutmontaigne.org/analyses/sondage-une-majorite-des-francais-souhaite-conserver-le-teletravail-apres-la-crise>
- Standaert, W., Muylle, S., & Basu, A. (2022). Business meetings in a postpandemic world : When and how to meet virtually. *Business Horizons*, 65(3), 267-275. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.047>

- Stroebeak, P. S. (2013). Let's Have a Cup of Coffee ! Coffee and Coping Communities at Work. *Symbolic Interaction*, 36(4), 381-397. <https://doi.org/10.1002/symb.76>
- Taskin, L. (2010a). La déspatialisation. Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 36(202), 61-76. <https://doi.org/10.3166/rfg.202.61-76>
- Taskin, L. (2010b). La déspatialisation. Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 36(202), 61-76. <https://doi.org/10.3166/rfg.202.61-76>
- Taskin, L. (2012). *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux* (Editions Universitaires Européennes).
- Taskin, L. (2017). Nouvelles formes d'organisation du travail et personnalisation : Les enjeux de la distanciation. In *Nouvelles formes de gestion des ressources humaines : Dispositifs, acteurs et effets* (Oclarès, p. 165-176).
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : Enjeux et perspectives post-covid. *Regards économiques*, 164, 13-19.
- Taskin, L., Klinksiek, I., & Ajzen, M. (2023). Re-humanising management through co-presence : Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. *New Technology, Work and Employment*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/ntwe.12271>
- Taskin, L., & Raone, J. (2014). Flexibilité et disciplinarisation : Repenser le contrôle en situation de distanciation. Le cas du télétravail à domicile dans une entreprise biopharmaceutique belge. *Economies et Sociétés*, 3, 35-69.
- Télématin Emploi—Le télétravail*. (2018, janvier 10). [Enregistrement vidéo]. <https://www.france.tv/france-2/telematin/384875-emploi-le-teletravail.html>
- Télétravail et famille : Quelle vie sociale ? (4/4) — KTOTV*. (2020, octobre 28). [Enregistrement vidéo]. <https://www.ktotv.com/video/00332245/teletravail-et-famille-quelle-vie-sociale-4-4>
- Télétravail : Les dates clés de sa législation*. (2021). <https://www.cvs-avocats.com/fr/teletravail-dates-cles-legislation-europe-france>

- Thatcher, S. M. B., & Zhu, X. (2006). Changing Identities in a Changing Workplace : Identification, Identity Enactment, Self-Verification, and Telecommuting. *The Academy of Management Review*, 31(4), 1076-1088.
- Tissandier, P., & Mariani-Rousset, S. (2019). Les bénéfices du télétravail. *Revue francophone sur la santé et les territoires*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02372764>
- Toutes nos formations | IAE Paris Sorbonne Business School. (2023). <https://www.iae-paris.com/fr/toutes-nos-formations>
- Tremblay, D.-G., Chevrier, C., & Di Loreto, M. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Revue Interventions économiques*, 34. <http://interventionseconomiques.revues.org/689>
- Tremblay, D.-G., Chevrier, C., & Loreto, M. (2013). Le travail autonome : Une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle... ou une plus Grande interpénétration dDes temps sociaux? *Loisir et Société / Society and Leisure*, 29, 117-155. <https://doi.org/10.1080/07053436.2006.10707713>
- Vacherand-Revel, J., Dubois, M., Bobillier-Chaumon, M.-E., Konabenan, D. R., & Sarnin, P. (2014). *Nouvelles pratiques de travail : Innovations technologiques, changements organisationnels*. L'Harmattan.
- van der Klink, J. J., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., Abma, F. I., Brouwer, S., & van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability — definition, conceptualization, and implications : A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71-79.
- Van Maanen, J., Eastin, & Schein, E., Henry. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior*, 1, 209-264.
- van Ballegooijen, H., Goossens, L., Bruin, R. H., Michels, R., & Krol, M. (2021). Concerns, quality of life, access to care and productivity of the general population during the first 8 weeks of the

- coronavirus lockdown in Belgium and the Netherlands. *BMC Health Services Research*, 21(1), 227. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06240-7>
- Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82, 1 à 39.
- Veltz, P., & Zarifian, P. (1993). Vers de nouveaux modèles d'organisation ? *Sociologie du travail*, 35(1), 3-25. <https://doi.org/10.3406/sotra.1993.2105>
- von Glaserfeld, E. (2001). The Radical Constructivist View of Science. *Foundations of Science*, 6(1-3 ; 31-43).
- Vonthron, A.-M., & Lagabrielle, C. (2012). Efficacité au travail, sentiment d'efficacité professionnelle. In *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Vuiber.
- Wegner, D. M. (1995). A Computer Network Model of Human Transactive Memory. *Social Cognition*, 13(3), 319-339. <https://doi.org/10.1521/soco.1995.13.3.319>
- Wingard, D. J. (2022, juin 4). *Elon Musk's Big Bet Against Remote Work : Will Tesla Win?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2022/06/04/elon-musks-big-bet-against-remote-work--will-tesla-win/>

Index des figures et des tableaux

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Figure (1) : Les trois dimensions constitutives (contenus) des NFOT (Ajzen et al., 2015)</i> | 22 |
| <i>Figure (2) : Les quatre motivations principales justifiant le développement des NFOT (Ajzen et al., 2015)</i> | 34 |
| <i>Figure (3) : Tactiques de socialisation et leurs effets hypothétiques (Ashforth & Saks, 1996), (traduit par nos soins)</i> | 56 |
| <i>Figure (4) : Perception du télétravail en fonction de l'intensité du rythme et du degré de volontariat</i> | 74 |
| <i>Figure (5) : Essai de représentation graphique de la spirale des effets de la compétence et de l'autonomie l'une sur l'autre</i> | 92 |
| <i>Figure (6), Capabilités et liberté processus Grasser & Noël (2023)</i> | 94 |
| <i>Figure (7), Mise en évidence de boucles de rétroaction, Grasser & Noël (2023), adaptée au télétravail par nos soins</i> | 97 |
| <i>Figure (8) Apprentissage organisationnel et Théories d'action (Argyris & Schön, 2001)</i> | 102 |
| <i>Figure (8') Apprentissage organisationnel hors théories d'action (Argyris & Schön, 2001), adaptée au télétravail par nos soins</i> | 104 |
| <i>Figure (9) Savoir tacite et savoir explicite (Nonaka & Takeuchi, 1995), traduit par nos soins</i> | 108 |
| <i>Figure (10) La spirale de la création de savoir (Nonaka & Takeuchi, 1995), traduit par nos soins</i> | 109 |
| <i>Figure (11) Modèle conceptuel de distance dyadique dans la relation Manager-Managé (Napier & Ferris, 1993)</i> | 111 |
| <i>Figure (12) Tableau synthétique des similitudes et des différences entre les trois terrains d'observation</i> | 168 |
| <i>Figure (13) Tableau chronologique des spécificités des entretiens de la 1^{ère} période</i> | 177 |
| <i>Figure (14) Tableau chronologique des spécificités des entretiens de la 2^e période</i> | 180 |
| <i>Figure (15) Tableau chronologique des spécificités des journaux de bords des participants, lors de la 2^e période</i> | 181 |
| <i>Figure (16) Guide d'éthique située pour l'observateur participant clandestin (trad. par nos soins)</i> | 188 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Figure (16') Guide d'éthique située et réponses pour notre étude à l'ICO</i> | 189 |
| <i>Figure 17 : première entrée du journal de bord quotidien (16/03/2020)</i> | 191 |
| <i>Figure (18) : 29e entrée du journal de bord quotidien (30/04/2020)</i> | 193 |
| <i>Figure (16'') Guide d'éthique située et réponses pour notre étude à Efrei</i> | 196 |
| <i>Figure (19) Tableau chronologique des spécificités des entretiens de la 3^e période à Efrei</i> | 199 |
| <i>Figure (20) Tableau chronologique des spécificités des entretiens de la 3^e période à IAE</i> | 200 |
| <i>Figure (21), les catégories issues de la théorie</i> | 207 |
| <i>Figure (22), les catégories issues du matériau</i> | 212 |
| <i>Figure (23) Frise chronologique des effets du télétravail événements sur le processus d'autonomisation</i> | 310 |
| <i>Figure (24) La perception du télétravail, condition de la montée en compétence</i> | 314 |

Annexes

Annexe A : Curriculum Vitae du doctorant

René Bancarel

Né le 1^{er} mai 1975

Permis B

16, résidence Le séquoia

91400 Orsay

07.88.49.77.07.

renebancarel@gmail.com



Parcours professionnel

• Depuis 2020 *Efrei Paris*

Directeur des études du PGE

Accompagnement, conseil et encadrement personnalisés des étudiants du Programme Grande Ecole

Enseignement 105h : TD et CTD de management

Encadrement de l'équipe de la direction des études du PGE (12 personnes)

Application et rédaction du Règlement des études

Livraison de la maquette détaillée »

Management transversal des responsables de majeures et de département

Participation au COMEX et à différents projets transverses

• 2019-2020 *Institut et Centre d'Optométrie*

Directeur des formations professionnelles et en alternance

Préparation et accompagnement des étudiants à la recherche d'entreprise

Relations employeurs et placement des apprentis (BTS et troisièmes années)

Programmation des cours de troisième année, encadrement de l'équipe enseignante

• Depuis 2019 *IAE de Paris-Sorbonne Business School*

Intervenant vacataire en Master MAE

Animation du TD de GRH

• 2014-2019 *Ifocop (Centre de formation professionnelle pour adultes)*

Directeur du centre de Rungis

Déploiement de nouveaux cursus de formation, en adaptant l'offre à la demande locale

Mise en œuvre opérationnelle de la stratégie pour le Centre de Rungis

Encadrement de 60 enseignants, de 360 stagiaires et 12 employés administratifs

• 2013-2014 *ETS Ecole européenne (Etablissement d'Enseignement Supérieur Privé)*

Directeur

Programmation des cours pour toute l'école (logiciel Hyper planning)

Encadrement de 90 enseignants, de 800 étudiants et 3 employés administratifs

Directeur d'Institut (05/2010-12/2011)

Programmation des cours et des événements pour toute l'école

Mise en place de nouveaux cursus : MASTER Européen et CQP restauration rapide

Encadrement d'une équipe de 14 permanents, dont quatre commerciaux, et 25 vacataires ainsi que de 300 étudiants

Animation de cours de Négociation commerciale, Communication interpersonnelle et Gestion de projet (300h/an)

Responsable Pédagogique (2008-2009) puis Directeur Adjoint (2009-2010)

Programmation des cours et des événements pour toute l'école

Réorganisation de l'équipe pédagogique (refonte de l'organigramme, nouvelle répartition des tâches)

Encadrement d'une équipe de 6 permanents et 25 vacataires ainsi que de 300 étudiants

Animation de cours de Négociation commerciale, Communication interpersonnelle, anglais et Gestion de projet (400h/an)

Formateur Coordinateur des sections de BTS NRC (2006-2008)

Programmation des cours pour les BTS NRC

Charges de cours : 800h sur l'année scolaire auprès de BTS (Management, Techniques de ventes, Gestion de Projet, anglais)

▪ 2006 *L'Avant-scène Théâtre, Paris (Maison d'édition spécialisée)***Responsable de la Promotion**

Participation à l'élaboration des stratégies marketing et commerciale

Gestion de la Relation client avec les comptes clefs

Initiation de la vente d'espaces publicitaires (CA = 10 k€)

Organisation de la participation au salon de l'édition théâtrale (CA x 2 par rapport à N-1)

Optimisation de l'effort commercial (40 k€ de frais de déplacement économisés en rationalisant les tournées)

▪ 2004-2005 *Europe Technologies, Lorient (Vente de paraboles)***Responsable du Recrutement et de la Formation**

Recrutement des commerciaux (sélection des candidatures et entretiens)

Formation aux techniques de ventes et de prospection

Conception, adaptation et animation des modules de formation

▪ **2001-2003** *Numérique Sat, Nantes (Vente de paraboles)*

Directeur du Développement (2003)

Participation à l'élaboration de la méthode de vente et de la stratégie commerciale

Recrutement, formation, animation et encadrement des commerciaux (25) sur trois sites

Ouverture d'une agence à Angers, sur les 6 premiers mois (CA = 630 k€)

Directeur d'Agence (2002)

1,4 M€ de CA sur l'année (100% d'augmentation sur N-1)

Recrutement, formation, animation et encadrement des commerciaux (10)

Formation

Doctorat Sciences de Gestion IAE Paris-Sorbonne (2024)

Sujet de recherche : « Apprendre à télétravailler, une approche multiniveaux des processus d'apprentissage et d'autonomisation »

Master Recherche et Théories des Organisations IAE Paris-Sorbonne Business School

Master en Sciences de Gestion CNAM mention Mercatique spé Distribution Vente

Licence d'anglais (L.C.E.), Paris X - Nanterre

Hypokhâgne et khâgne, Lycées Chaptal puis Condorcet, Paris

Langues

Anglais, bilingue (BULATS 2011: 97pts/100, TOEIC 2009 : 980pts/990)

High school Diploma (bac canadien anglophone) 1993 Paul Kane High School, St Albert, Alberta, Canada

Allemand, courant (un an comme serveur à Hambourg, en 1999)

Annexe B : Présentation de l'étude aux participants de l'IAE, jointe au mail envoyé par le service des ressources humaines

Etude relative à la mise en place des modalités de télétravail

Contexte

- Dans le cadre de l'application des « Ordonnances Macron », la possibilité de télétravailler est étendue et encouragée dans les organisations françaises. Cela est rendu possible par les outils de communication actuels (messageries Internet, téléphone, messageries instantanées, réseaux sociaux d'entreprise...)
- Un accord vient d'être conclu permettant aux collaborateurs de l'IAE éligibles et en ayant fait la demande d'être en télétravail jusqu'à une journée par semaine.
- Doctorant à l'IAE mon sujet de recherche porte justement sur la mise en place de modalités de télétravail et sur les incidences qu'elle aura sur les télétravailleurs et les équipes de l'IAE, ou pas. J'effectue mes recherches sous la direction de Florent Noel, Professeur à l'IAE de Paris.

Intérêt

- L'introduction de mesures de télétravail appellera peut-être une modification de l'organisation du service, il s'agit de comprendre dans quelle mesure.
- L'éloignement de l'agent et de son responsable hiérarchique à intervalles réguliers transformera peut-être leurs rapports et leur façon de communiquer, il s'agit d'observer comment.
- De même pendant les journées en télétravail l'agent sera physiquement absent, on observera ce que cela implique dans ses rapports au reste de l'équipe.
- Enfin, le déploiement du télétravail aura peut-être d'autres conséquences que nous n'avons pas anticipées et qui se révéleront riches d'enseignement.
- Un retour sera proposé aux participants et à l'IAE, à l'issue de l'étude sur ce qui aura été observé et qui serait de nature à enrichir leur pratique professionnelle. Je m'astreindrai à respecter la confidentialité la plus stricte, rien de ce qui sera dit lors de ces échanges ne sera communiqué, à qui que ce soit.

Protocole de recherche

- La recherche portera sur des agents de l'IAE volontaires et leurs responsables hiérarchiques, pendant la phase de mise en place du télétravail.
- Nous procéderons à des entretiens physiques, en tête-à-tête, à différents moments (avant la première journée, quelques jours après la première journée et au bout de quelques semaines)
- Ces entretiens seront complétés par d'autres échanges, plus rapides et à distance, au soir des journées de télétravail, par exemple.

Je vous remercie de l'accueil que vous réserverez à ma démarche et de l'assistance que vous pourrez m'apporter dans mes recherches. Je reste disponible pour répondre à toutes les questions que vous pourriez vous poser sur ce sujet.

René Bancarel, Doctorant à l'IAE de Paris

renebancarel@gmail.com 07 88 49 77 07

Annexe C : proposition d'étude sur le télétravail à Efrei

Bonjour Delphine,

Comme convenu, voici les éléments décrivant mon étude qui pourraient être transmis aux personnes concernées :

« Dans le cadre de ma thèse de Doctorat en Sciences de gestion et du management, je réalise une étude sur le télétravail et le travail à distance, dans plusieurs établissements d'enseignement supérieur. Elle s'appuie sur des entretiens individuels semi-directifs, essentiellement, auprès de collaborateurs et de leurs managers. Les objectifs précis de cette recherche ne peuvent pas être précisés davantage à ce stade afin de ne pas risquer d'influencer les réponses des participants et de biaiser les résultats de l'étude.

Les entretiens seront enregistrés, mais ne seront jamais écoutés par quiconque d'autre que moi. Mon statut de doctorant m'impose un secret professionnel absolu et rien de ce qui m'aura été confié ne sera communiqué à un autre membre du personnel d'Efrei Paris. Les données récoltées seront utilisées après avoir été anonymisées, de manière à rendre impossible l'identification des participants. »

Lors des entretiens que j'ai réalisés dans d'autres établissements, ce type de préambule a suffi à rassurer les participants, mais s'il faut en dire davantage, dis-le moi.

Si ma proposition était acceptée, je trouverais utile de pouvoir interroger des collègues des équipes des RH, des Students Services, de la com ainsi qu'Anne Edvire. Si l'un des responsables de ces services s'y opposait, on pourrait y substituer la compta, par exemple.

Bonne journée,

René Bancarel

Responsable du pôle réussite étudiante et référent ouverture sociale

Mobile : 06 17 43 93 27

Annexe D : Mail de retour adressé à la direction à l'issue de mon étude

Bonjour Delphine, bonjour Frédéric,

Voici le retour que je peux faire sur les entretiens que j'ai menés au sein d'Efrei Paris à propos du télétravail.

15 entretiens ont été conduits répartis dans quatre services différents. Ils concernent 3 cadres et 12 collaborateurs.

Je distingue les périodes de travail à distance imposé (dont le 1^{er} confinement, essentiellement) du télétravail pendulaire au choix des collaborateurs, suivant l'accord en vigueur, élargi durant certaines périodes.

- Observations portant sur le travail à distance imposé durant le confinement :
 - Adaptation rapide des collaborateurs et de l'organisation
 - Ils pensent presque tous avoir été plutôt plus productifs en travail à distance, qui permet, généralement, une plus grande concentration
 - Les répondants étaient tous autonomes sur leur poste avant le passage en travail à distance, ils « savaient » ce qu'ils avaient à faire
 - Les managers ont mis en place (ou encourager) des rituels afin de conserver une cohésion d'équipe (réunions hebdomadaires, one to one...). Cela a été perçu par les équipes et jugé très positivement.
 - Ils leur ont fait confiance et hormis une ou deux exceptions n'on pas eu à recadrer leurs collaborateurs
 - Les résultats ont été au rendez-vous
 - Mise en place des outils informatiques par la DSI dont l'efficacité a été saluée par plusieurs répondants
 - La façon dont les gens l'ont vécu semble dépendre de trois aspects
 - Leur vie personnelle
 - Certains célibataires sont impatients de revenir au bureau, car ils tournent en rond chez eux, d'autres, au contraire privilégient le télétravail car il leur permet de mieux arranger leur emploi du temps (se lever plus tard lorsqu'ils sont sortis la veille, par exemple)
 - Certains parents profitent du télétravail pour consacrer davantage de temps à leur famille, d'autres se précipitent au bureau pour « fuir » leurs enfants ou encore parce que les collègues constituent l'essentiel de leur vie sociale.
 - Ils dépendent également de ce que les collaborateurs recherchent dans le travail.

- Importance accordée au facteur social, humain est presque systématiquement citée comme la raison de l'envie de revenir au bureau
- Les conditions matérielles, souvent citées sont un facteur important, et d'autant plus en travail à distance imposé
 - Espace, pièce dédiée
 - Interférences d'autres membres de la famille
 - Ergonomie du poste de travail
 - Connexion Internet et téléphone (appareil)
- Projections sur le télétravail pendulaire et le retour au bureau
 - La très grande majorité des collaborateurs est ravie, voire impatiente de retourner au bureau
 - Le rythme de télétravail proposé de 2J/3J est presque toujours considéré comme équilibré
 - Une minorité s'accommode parfaitement du travail à distance et pourrait passer plus de temps par semaine en télétravail. Il s'agit généralement de gens résidant plus loin que les autres.
 - Aucun des répondants ne rechignera à revenir trois jours par semaine sur le Campus, la chose semble comprise et acceptée.
 - Le seul axe d'amélioration mis en avant, par rapport au télétravail, est la participation de l'Ecole aux frais relatifs à l'aménagement de l'espace de travail au domicile des collaborateurs (fauteuil, bureau, double écran...)
 - Vigilance à maintenir sur le temps de travail car plusieurs collaborateurs ont évoqué des difficultés à se déconnecter, ils y parviennent davantage que lors du 1^{er} confinement, mais se laissent tout de même encore « piéger » et se retrouvent à traiter des mails bien au-delà de la fin de leur journée de travail.

Ces retours correspondent en grande partie à ce que j'ai pu observer sur mes autres terrains, mutatis mutandis.

Je me tiens disponible pour échanger sur ces points et les clarifier si nécessaire, bien entendu.

Merci de m'avoir permis de mener cette étude au sein d'Efrei Paris, outre le fait que mes observations viennent consolider les résultats obtenus par ailleurs, ce qui est très utile à mes recherches, je suis très sensible à ce témoignage de confiance.

Bonne fin de journée,

René Bancarel

Responsable du pôle réussite étudiante et référent ouverture sociale

+33 617 439 327

30-32 avenue de la République 94800 Villejuif

Annexe E Codage multithématique 1ère période

| Pseudo | Habitudes de travail | Organisation des interactions | Intensité | Organisation de la semaine de travail/télétravail |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Claude | Je voulais appeler quelqu'un et mon premier réflexe a été de me dire, je ne vais pas la déranger, puis je me suis dit c'est idiot, elle travaille | on se réunit toutes les 2 semaines avec les chefs de services, partage d'info. C'est un casse-tête d'enfer pour organiser les réunions. On est habitué à travailler avec des gens qui ne sont pas sur site : avec les enseignants. Je fais mes réunions le lundi après-midi, j'ai bien dit qu'on évite d'être absent ce jour-là. | Les gens ne se sentiraient pas d'avoir une journée complète de télétravail. Une 1/2 journée ça suffit., n'isole pas les gens. On n'a pas des métiers qui se prêtent à avoir trois jours de télétravail. | Les gens ont pris leur télétravail sur la 1/2 journée off travaille le matin et off PM |
| Véronique | Quand les gens sont en télétravail, on a tendance à les oublier. Il faudra qu'on prenne l'habitude de l'appeler ou lui demander à elle de nous contacter. | On se parle tout le temps au sein du bureau. | Aménagement de temps de travail (sur 4 jours et 1/2), donc télétravail sur une matinée. Limite à une journée car on est un petit établissement. | Aménagement de temps de travail (sur 4 jours et 1/2), donc télétravail sur une matinée. Le mercredi, car elle a une enfant. |
| Aurélié | Je travaille sur des sujets qui demande de la rédaction. Je peux demander en cas d'urgence à un collègue de faire quelque chose à ma place, exceptionnellement, mais pas de manière régulière. | J'ai beaucoup plus d'interactions avec ma cheffe en présentiel, qu'en distanciel, parce qu'elle est aussi une amie. Nos échanges ne sont pas tous formels. Je vais souvent lui demander des conseils en présentiel, je ne le fais pas en télétravail, mais aussi parce que les tâches ne sont pas les mêmes. J'ai, en temps normal des interactions avec les services financier, formation, logistique et la direction et potentiellement tous les autres services, car je suis en charge de la formation professionnelle. | 1/2 journée | Une matinée par semaine, le mercredi |
| Maëva | On travaille en collaboration avec les collègues du bureau, mais il n'est pas nécessaire qu'on soit à côté les uns des autres. Mes collègues l'ont très bien pris. | Le plus gros ce sont les mails. On travaille à la demande en fonction des appels et des mails. Réunion d'équipe une fois par mois, pas programmée sur le temps de télétravail des gestionnaires (mercredi et vendredi). | 1 journée par semaine | |
| Chloé | On a mené un travail pour trouver ce que l'on pouvait faire comme tâche en télétravail. | On travaille avec les personnes de notre service et les personnes de la scolarité et l'agence comptable. Les échanges sont un peu ralentis, mais similaires | | |
| Catherine | La personne en télétravail dit volontiers la veille qu'elle ne sera pas là, alors qu'elle sera pourtant joignable. C'est sûr qu'il y a beaucoup moins d'interactions spontanées en télétravail. Ils font ce qu'ils ont à faire, parce qu'il y a des demandes qui tombent, mais il y a des tâches qui sont mieux faites chez soi, au calme. | On a beaucoup de réunions, ce qui ralentit les possibilités de télétravail. Ça me semble un peu compliqué de faire des conf call. Les réunions inter-service ou organisées par la direction sont souvent le mercredi : j'estime qu'elles sont prioritaires et qu'il est normal d'être présent. On fait des points hebdo sur l'activité. | Comme on est à 80 ou 90%, si on avait davantage de télétravail, ce serait difficile d'organiser des réunions. Au niveau du management, de temps en temps c'est bien de faire des réunions, s'il faut jongler sur les EDT des uns et des autres, ça peut être un peu compliqué. | Une 1/2 journée accolée à la 1/2 journée non travaillée, pour tous les membres de l'équipe, y compris Catherine. |
| Jessica | 2 bureaux, un de 5 et un de 3. Dans mon bureau on échange oralement. Avec l'autre bureau par téléphone. J'essaie d'y aller une fois par jour. Mail aussi. Quand on est enTT, si besoin on peut s'appuyer sur les collègues présents sur site. | Réunions de pôle tous les 15 jours, avec mes collègues coordinatrices des autres pôles. On a une réunion vendredi, on m'a proposé de la faire en visio, mais j'ai refusé, car je serai absente toute la semaine prochaine. Craintes des enseignants que les gestionnaires ne soient pas présents quand les étudiants sont là. | | Télétravail le vendredi matin |
| Thomas | Je partage le même bureau que la coordinatrice, on est en échange constant, parfois trop. Je vois assez peu ma responsabilité qui est dans un autre service, mais je peux la solliciter sur des points particuliers que je ne pourrais pas résoudre avec la coordinatrice. La charge de travail dépend beaucoup du nombre de mails reçus et de ce qu'on en attend. On a tendance à moins contacter les gens lorsqu'ils sont en télétravail. Comme on ne les voit pas, on a tendance à penser qu'ils ne sont pas là. On pourrait se freiner à prendre des pauses en présentiel, par crainte du jugement des pairs. | Réunion de pôle et plus rarement réunion de service. Interactions avec la coordinatrice : demandes de renseignements, notamment sur des éléments auxquels je n'ai pas accès ou que j'ai la flemme de rechercher par moi-même. En télétravail j'appelle la coordinatrice, mais beaucoup moins d'échanges qu'en présentiel. Je vais chercher les informations moi-même, du coup. Les collègues que je vois moins, on a du plaisir à se retrouver en présentiel, du coup. La personne de la reprographie est venue d'un autre bâtiment est venu me trouver un jour où j'étais en télétravail, a demandé un planning de nos présences pour l'éviter à l'avenir. On a l'habitude de se déplacer dans les bureaux, peut-être que je reçois moins de mail, car ils sont passés devant mon bureau et ont vu que je n'étais pas là. | 1 journée par semaine | Télétravail le mercredi |

| Pseudo | Habitudes de travail | Organisation des interactions | Intensité | Organisation de la semaine de travail/télétravail |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Emmanuelle | J'essaie de passer une tête dans presque tous les bureaux, presque tous les jours. Je suis très proches de tous mes agents, en passant une tête, je fais le point avec eux sur ce qui marche et ce qui ne marche pas. Je passe assez régulièrement dans le bureau de l'une des télétravailleuses car la machine à café s'y trouve. | Ils échangent beaucoup avec leurs coordinateurs de pôle, mais qui n'ont pas de responsabilités hiérarchiques. J'interagis régulièrement avec les agents par mail et par téléphone, de la même manière qu'ils soient en télétravail ou en présentiel. Ma porte est toujours ouverte, les collaborateurs viennent régulièrement me voir, raison pour laquelle j'apprécie ma journée de télétravail. Les coordinatrices organisent une réunion ou deux par mois, pas posé de problèmes de trouver un créneau pour réunion en présentiel tout le pôle. On a pas testé la visio conférence. Plus difficile pour organiser des réunions de service, mais s'il manque une personne ou deux, on les débrieף ensuite, ce n'est pas un frein. | 1/2 journée par semaine | le matin de la 1/2 journée off |
| Damien | Ca fait du bien de ne pas être dérangé par téléphone une 1/2 journée/semaine. Les réunions informelles sont importantes aussi et pas possibles en télétravail. C'est important d'être présent physiquement aussi, les deux tiers du temps c'est bien. | Réunion de service, la seule réunion formelle tous les lundis (actualités, qui fait quoi). Echanges fréquents avec les collègues, plus avec la collègue en face de moi et avec ma responsable car on est sur la refonte du site internet. On maintient ces échanges en télétravail. On s'est toujours appelé, jusqu'à présent puis des échanges par mail. Pas eu de difficultés. | 1/2 journée de télétravail le vendredi matin, ne travaille pas l'après-midi | Je fais les mêmes choses en télétravail et au bureau. Jusqu'à deux jours/semaine |
| Florence | Quand c'est des collègues, c'est souvent moi qui me déplace. Les profs passent nous voir ou nous téléphonent ou nous écrivent un mail. | Réunion de service hebdo tous les lundis matin. La cheffe de service revient sur les événements. Chacun a ensuite un tour de parole. En télétravail, on préfère le téléphone, quand c'est possible, par rapport aux mails. | 1/2 journée de télétravail, le mercredi matin, car je suis à temps partiel et ne travaille pas le mercredi PM. Une journée de plus, ça changerait rien, mais j'aime bien être là, en fait. Je ne demanderais pas forcément. | |
| Amélie | En télétravail : on fonctionne par mail, pas par téléphone, sauf urgence : la peur de déranger, alors qu'elle travaille | On travaille beaucoup avec les enseignants et de plus en plus avec les étudiants, en raison des mails notamment. Les demandes se font par mail et téléphone. | 1 journée par semaine | On a souvent des mails le weekend et on a des examens le lundi, donc je préfère télétravailler le vendredi. |
| Tina | Interactions informelles, prendre un café | | 1/2 journée, le vendredi matin (je ne travaille pas le vendredi PM) | |
| Céline | Je suis l'une des seules cheffes de service à ne pas avoir de bureau individuel. Je suis ravi, car on interagit beaucoup plus. On fait des choses différentes, mais on sait tous faire ce que les autres font. | Interactions avec les RH et le service financier au quotidien. Avec la com aussi. Plus les profs qui viennent nous voir à leur pause, pour poser des questions ou discuter. Je trouve que le contact direct, de me déplacer directement pour régler les problèmes. Moi j'aime bien. Par mail, on pense écrire certaines choses, mais c'est interprété différemment. Moi je crie beaucoup, mais c'est pas pareil par mail. J'ai horreur du téléphone. | 1/2 journée, le mercredi matin et je ne travaillerai pas le mercredi PM | Je repasse à 100% |
| Robin | C'est une question d'efficacité, j'ai des collègues qui ont tendance à échanger par mail, moi pas du tout, j'ai tendance à aller dans les bureaux. Si j'envoie un mail, c'est mail parmi tant d'autres, il y a un rapport humain, si je me déplace qui rend les choses plus efficaces. C'est plus agréable aussi. | Les doctorants et les chercheurs viennent me voir. Mais on fonctionne aussi essentiellement par mail. Je suis contact avec tous les services. Les échéances que j'ai avec les profs, en fait c'est moi qui les fixe, je reviens vers eux quand j'ai quelque chose à leur montrer. Avec les profs c'est plutôt par mail, parce que les profs sont toujours à droite à gauche. C'est une autre démarche, le temps de réponse est plus long. | 1/2 journée, le vendredi matin (je ne travaille pas le vendredi PM? J'ai fait une demande pour pouvoir le faire quand j'aurais un travail à faire de recherche, mais ce ne sera pas toutes les semaines. C'est ce qu'on a convenu avec ma cheffe. | Ca pourrait être intéressant d'en avoir un peu plus pour mon travail de recherche. Comme ma cheffe était à 80%, le fait qu'elle passe en télétravail ne changera rien. |
| Camille | On a pas mal d'enseignants qui passent nous voir. Après c'est beaucoup par mail, quand ils répondent. Certains sont patients à l'égard de la mise en place du télétravail, d'autres ne comprennent pas. C'est une réorganisation pour les collègues, si ils se déplacent et que je ne suis pas là. Je suis pas là, mais je travaille. | | 1/2 journée, le mercredi matin | |

| Pseudo | Expériences préalables | Rapport à la présence physique/compatibilité des missions | Mention spontanée de l'autonomie | Vision du travail |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Claude | Autorisation d'Emmanuelle pour des raisons de charge de travail et de confiance. Accord informel | demande de la secrétaire à télétravailler incompatible avec ses missions | | |
| Véronique | Aucune. Idée liée à la mise en place réglementaire dans la fonction publique | On travaille dans le tertiaire, donc c'est clair que ça peut être mis en place assez facilement C'est un travail sur des tableaux, dématérialisé, donc qui se prête au télétravail. Pour Aurélie, elle va voir des gens, elle discute, ses fonctions s'y prêtent moins. Pour les gestionnaires de formation, en cas d'absence de plus d'une journée, ce seront les collègues qui devront prendre en charge l'accueil des étudiants. Impact trop important pour les collègues qui ne sont pas en télétravail. | C'est quelqu'un qui n'a pas de culture administrative ou juridique : ma crainte c'était qu'elle soit perdue dans les aspects juridiques. Tant qu'elle est dans le service, quand elle a besoin d'informations, elle a ses collègues pour la guider et l'aider. Tout seul chez soi on a pas cette culture. on s'en fiche de savoir, il faut savoir chercher maintenant. Besoin d'accompagnement pour l'aider à s'autonomiser. l'autre collaboratrice je n'ai aucun doute qu'elle saura, car beaucoup d'expérience. Il va falloir faire des points avec Aurélie pour l'aider. Si on part du postulat que pour être en télétravail, il faut être autonome et ne pas avoir besoin des autres. Bien sûr on a les mails, le téléphone, on ne peut pas discuter, or en RH, on a besoin de discuter, parfois longtemps. Chez nous il ne faut pas qu'on aille au-delà d'une journée de télétravail : on est un petit établissement. Au bureau, je lui dis beaucoup ce qu'il faut faire, je vais tout le temps la voir. Dans le fond le télétravail, ça touche à la confiance, si on les infantilise, on n'est plus sur quelque chose de responsabilisant. Je suis sûr que certains vont finir par nous dire qu'ils n'arrivent pas à travailler à la maison. | Le rôle du chef est de pouvoir prendre une décision dans l'urgence, même si on n'en est plus là. Un chef ne devrait pas être éligible au télétravail. Je comprends, pour être passé par là, qu'avec des enfants on court partout. Mais et c'est très réac, on se met en temps partiel, 80% et quand on est là, on est sur site. |
| Auréli | J'ai assisté à des conférences sur le télétravail. De plus il m'est arrivé de traiter des mails urgents depuis la maison. Au départ les gens n'étaient pas très intéressés. | Participe à des groupes de travail. Travail transversal. J'ai dématérialisé tout ce qui est possible, mais il y a des dossiers qui sont toujours sur papier, que je partage avec les collègues. Un logiciel de paie n'est pas utilisable en distanciel. Permet de boucler des dossiers, en étant au calme. | Il faut se donner des petits objectifs et les atteindre. | |
| Maëva | Aucune | On travaille de la même manière, tout est en ligne. Ce sont surtout les profs qui viennent me voir. Les étudiants du soir, je ne les vois pas, car je suis déjà partie. Ceux du jeudi vendredi, je ne peux les voir que le jeudi, puisque je ne suis pas là le vendredi. C'est très rares. Je vais voir mes collègues des autres services, mais ce n'est pas nécessaires, c'est pour avoir une vie sociale. | | Surprise qu'il n'y ait pas eu plus de gens qui aient demandé le télétravail. Je ne sais pas pourquoi, car on ne se voit pas trop. |
| Chloé | | On a trouvé les tâches qui sont faisables en télétravail. Il y a une logique des tâches en fonction de la période. Chacun à trois quatre cinq masters dédiés. On est très autonome dans nos tâches. | Je suis autonome sur une journée par semaine, je ne m'inquiète pas, en temps normal. | |
| Catherine | Expérimenté le télétravail au ministère de l'Education nationale, 4 ou 5 ans plutôt. A l'époque, une seule personne s'était portée volontaire, alors qu'aujourd'hui, tous les membres de mon service le souhaite. C'était peut-être moins dans les mœurs. Ça ne semblait compliqué d'être à 80% et de s'absenter une journée de plus pour être en télétravail. | La plupart des tâches peut très bien se faire à distance (mise à jour du site...) | Chacun est autonome dans son travail, dans le choix de ses tâches. La responsable Relation entreprise est très très autonome, c'est moins moi qui suis en contrôle. Je réponds seulement à ses sollicitations. Tant en télétravail qu'en présentiel. | J'ai besoin de partager et d'échanger avec mes collaborateurs pour pouvoir nous décider. |
| Jessica | | Je garde quelques tâches nécessitant de la concentration pour le TT, mais dans l'ensemble je peux tout faire à distance. | Une personne n'a pas eu le droit de passer en TT et je trouve ça bien, parce qu'elle n'est pas encore autonome dans ses tâches, elle s'appuie beaucoup sur les autres personnes. En TT, elle ne pourrait pas m'appeler tout le temps. Elle est sur le même poste depuis longtemps (plus de 20 ans), elle voudrait changer. Elle a peut-être peur de prendre des décisions elle-même. Elle cherche la validation. On est assez autonome sur nos postes, à l'IAE, sauf les deux qui ne TT. Du coup, je ne vais pas trop vers les gestionnaires pour ne pas leur donner l'impression de vouloir contrôler. Passer à plus d'une journée de TT : ça dépendrait des agents et de leur autonomie. | Questionnements de certains agents quant à la continuité du service en TT |
| Thomas | Pas d'expérience préalable | Je pensais placer beaucoup plus de téléphone en télétravail pour profiter de l'absence de bruit. Ce n'est pas le cas, j'en ai même moins, mais ils sont de meilleure qualité. On ne prépare pas sa journée de télétravail. Dans mon service et à mon poste, toutes les tâches sont télétravaillables. Ce n'est pas vra dans tous les services (logiciel de compta). La dématérialisation, ça fait peur, moi j'avais déjà tout sur mon cloud. Peut-être que dans les périodes plus hard, je viendrai travailler à l'IAE, pour profiter des outils (pour imprimer les diplômes, par exemple. | Par manque de confiance, certaines personnes ont peut-être peur de ne pas savoir se gérer en télétravail. Personne ne regarde au quotidien ce que je fais, si il y avait une grosse boulette, elle se verrait à la fin | |

| Pseudo | Expériences préalables | Rapport à la présence physique/compatibilité des missions | Mention spontanée de l'autonomie | Vision du travail |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Emmanuelle | J'ai télétravaillé à l'IAE avant la signature de l'accueil (il y a deux ou trois ans, pendant la période de déménagement), car je me suis retrouvé à cheval sur les deux sites. J'ai donc dû travailler de chez moi. Ça a commencé avec des clefs USB, ce qui était très inconfortable. Ensuite il a été décidé de donner des ordinateurs portables et un accès à OneDrive aux responsables. | Chez moi tout est télétravaillable, les logiciels sont en ligne et tout est dématérialisé. Sauf quand les étudiants sont présents, mais la question est la même lorsque le gestionnaire est en congé. Enormément de demandes d'étudiants se traitent pas mail ou par téléphone | Pour certains collaborateurs on peut se poser la question de savoir s'ils travaillent en période calme. Mais j'ai une relation de confiance avec mes collaborateurs, sinon je n'accorderais pas le télétravail. De toutes les façons mon rôle de contrôle est très limité puisque j'ai 21 collaborateurs répartis dans 3 bâtiments. | Tant que les dead-lines sont respectées, qu'ils le fassent en télétravail ou là... Je travaille toujours en confiance, mais il y a un service, le service financier où le responsable a dit non. Moi c'est pas ma façon de voir les choses. Je pense que ça pourrait se faire, pour avoir travaillé dans ce service. |
| Damien | | En général, j'ai fait un check de ce que j'avais à faire la veille, mais cela peut changer en fonction des besoins. Je ne me suis jamais dit : elle n'est pas là, on ne peut pas avancer sur un dossier. Il y a sûrement des missions qui ne pourraient pas être faites en télétravail, mais si le côté impossible à faire la maison je le fais à l'IAE et le reste je peux le faire en télétravail. Pas mon cas, das mon rôle tout est digital (responsable com digital) | Je suis assez autonome | |
| Florence | Aucune appréhension, mon compagnon, c'est déjà mis en place depuis 1 an | Là où j'ai le plus de mal ici, c'est avec la mails, car je suis souvent interrompus. Du coup, je me concentre essentiellement sur les mails quand je suis en télétravail. Pour préparer une cérémonie ou un congrès, le présentiel, c'est mieux. On a pas testé les visioconf. On a beaucoup dématérialisé, mais pas tout. Je préfère être dans les locaux, on sait jamais, dans ces cas-là. C'est plus pratique de se parler comme ça pour ce genre de choses. Plus pratique en télétravail, les mails et les chiffres car il y a moins d'allers et venues. Pour des choses de concentration, c'est pas mal. Pour des choses où on prépare des événements, je préfère être en face à face. Les gens viennent physiquement. Les interactions en physique sont plus agréables. C'est un métier qui fait qu'on a besoin d'être présents physiquement. Quand j'ai une question à poser, je prends pas le téléphone, je me déplace. | Chacun est autonome. Chacun sait prioriser ses tâches. | |
| Amélie | On travaillait chez nous pendant nos vacances, à distance (les premières et dernières semaines de vacances. C'était informel) | Il y a des gens qui ont du mal à se concentrer, ça serait difficile de travailler dans leur espace personnel. | Crainte de perdre la notion du temps et de ne pas s'y remettre, mais ça ne m'a finalement pas dérangé. | |
| Tina | Officiellement non, mais j'avais un ordinateur portable et la très mauvaise habitude de travailler pendant mes vacances. | Jer ne reçois pas de public, que je travaille ici, chez moi ou à Tombouctou, c'est pareil. Je ne gère pas du tout l'humain. | Je suis très autonome dans mes dossiers, je pense que c'est pour ça que j'ai été recruté. J'étais chef de service. Je suis habitué à travailler avec du monde, à travailler seule, ça me pose pas de problème. Je connais ma capacité à travailler toute seule, contrairement à certains collègues. Y a des gens pour qui c'est important, une liberté de plus. Moi, je suis cadre A, j'ai des relations très transversales | |
| Céline | Jamais avant | Faire des choses différentes de ce que je fais au bureau, ce que je n'ai pas le temps de faire. Je ne veux aucune interaction à part le mail, quand je serai en télétravail. Je vais consacrer cette 1/2 journée à ne pas du tout parler aux gens. | Est-ce que je vais pas jouer avec les chats plutôt que de bosser | On s'était interdit de travailler à la maison, avec mon mari. J'aime bien rester là, quand il n'y a pas personne. |
| Robin | Jamais avant | Le côté recherche peut vraiment se faire à distance, en dehors des entretiens avec les chercheurs/doctants. Par contre le côté administratif de l'organisation de conférence nécessite qu'on soit tous les deux là (Céline). L'archivage des publications du labo. Je pourrais le faire à distance. Sur la partie recherche, j'ai des perspectives de plus ou moins long terme, mais à côté de ça j'ai des demandes pour des choses différentes. | Crainte de ne pas réussir à me mettre au travail ou à rester concentré. C'est moi qui gère les priorités. Ma cheffe qui est là depuis plus longtemps sait mieux ce qui est plus urgent, elle m'aide. | Ca me plairait pas de travailler seul chez moi; j'ai besoin de contact. Ca va au-delà de l'efficacité. |
| Camille | J'ai proposé de travailler de chez moi (dans une période où j'avais été immobilisée à la suite d'un accident.) Et ça m'a plu. | Toutes les tâches méritent une concentration particulière. Pas besoin d'être en présentiel, sauf quand les étudiants sont là. Il y a des choses qui nous disent en face-à face et qu'ils nous diraient pas par mail. C'est important d'avoir quand même un contact. | On a des procédures à suivre, pour certaines tâches, à des périodes fixes (les fins de mois notamment). Après la gestion à l'intérieur de chaque master, on est assez libre. Effectivement, il y a des process à respecter, mais dans la gestion, à partir du moment où le Master se déroule bien, on est assez libre. Ça demande un investissement personnel, c'est une discipline qu'il faut avoir chez soi, pour ne pas faire autre chose (lessive, courses). Je peux comprendre que certains soient réticents. | |

| Pseudo | Rapport au chef | Positionnement managérial | Positionnement personnel |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Claude | | Je n'aurais pas eu de freins pour les chefs de service, car c'est un travail de réflexion et d'analyse J'avais souhaité qu'il faille un an d'ancienneté, pour prouver son engagement vis-à-vis de la maison. Une année c'est bien, on a pas des métiers où on peut sabsenter plus d'une journée. On une petite dizaine de gens qui ont demandé sur une quarantaine éligible. J'incite les chefs de service qui ont un gros dossiers à rendre à rester chez eux. Les gens se mettent un peu dans une bulle. | Pas opté pour, car je considérais que ma fonction impliquait une présence physique |
| Véronique | | Projet soutenu par nous seuls. Que ça marche ou pas, c'était pas une priorité. Validé ensuite très vite. Ni opposition ni enthousiasme de la direction. Une personne concernée dans le service. Une autre à la rentrée. La collab a un statut de contractuelle, s'occupe de tout ce qui est transversal à l'administration des dossiers. J'évoluerai peut-être, mais je ne trouvais pas pertinent que les managers soient en télétravail. Je me trouvais peut-être un peu réac. Idée sans doute archaïque qu'il faut être là tous les jours : s'il n'en reste qu'un... pouvoir parer aux imprévus, répondre aux difficultés. C'est idiot, je m'en rends bien compte car on peut répondre par mail ou téléphone. C'est peut-être l'âge. | Le télétravail participe à la nouvelle organisation du travail, au lien de confiance. Je fais un clivage net entre le monde du travail et ce que je suis dans le privé. Pour rien au monde, je me mettrais au télétravail. Chez moi, c'est chez moi, je n'emporte absolument pas de travail à la maison. |
| Aurélié | On se met d'accord tous les mardis PM avec mon manager, pour définir ce que je vais faire en télétravail. En cas d'urgence, je suis joignable car ma ligne pro est transférée sur ma ligne perso. Je sais qu'elle me fait confiance et je fais tout pour lui montrer qu'elle a raison et que je travaille. | Les gens disaient que on se mettait au télétravail pour s'occuper des enfants, de la machine à laver. Beaucoup de préjugés : s'occuper de sa maison plutôt que travailler. Il y a un service où il n'y a aucune demande, car je pense que le responsable ne leur fait pas confiance. Il y a aussi une raison technique, mais certaines tâches seraient télétravaillables. C'est cette cheffe qui avait fait les remarques sur le télétravail. (Elle par contre fait du télétravail occasionnellement.) | J'avais confiance en moi. J'essaie de ne pas rapporter le bureau à la maison, je réponds donc seulement aux urgences, et je prévois que je serai moins joignable le lendemain. Sentiment que les collègues entrent dans mon intimité lorsque je suis en télétravail. Une journée entière peut-être, mais non, je ne souhaite rien changer, c'est très bien comme ça. Il y a des gens qui n'aiment pas venir au bureau, le télétravail limite les risques psychosociaux. |
| Maëva | Je la sollicite très peu (Emmanuelle), elle n'est pas dans le même bâtiment. Le télétravail ne change rien, on passe par mail ou téléphone. J'ai plus d'interaction avec Jessica, la coordinatrice, qui est en télétravail en même temps que moi. Jessica vient tous les jours dans le bureau et j'essaie d'aller la voir aussi, mais comme le télétravail n'est qu'une journée par semaine | | |
| Chloé | Je ne vois pas ma cheffe tous les jours non plus, mais elle est très réactive par mail et par téléphone comme au bureau | | Je suis favorable au télétravail, j'ai commencé à prendre mes marques. |
| Catherine | L'un des collaborateurs me met en copie de ce qu'il fait quand il est en télétravail. Je trouve ça très appréciable. Il ne le fait pas forcément en présentiel. Une autre est également dans le partage et me met en copie, notamment quand elle consulte ses mails pendant les vacances. Je suis très transparente avec ma responsable. Je la mets beaucoup en copie. On a pas formalisé quoi que ce soit concernant le télétravail. | J'attends plus d'efficacité grâce au télétravail. C'est un gain de temps, une reconnaissance. Les craintes telles que comment je vais pouvoir voir si le travail est bien fait : ces craintes ne sont pas présentes car j'ai déjà expérimenté le télétravail et j'ai une entière confiance dans les membres de mon équipe. Le contrôle de l'activité, ce sont les livrables, c'est assez facile de contrôler le travail effectué. J'ai moins de visibilité sur le volet relations entreprises, parce qu'il y a moins de livrables. Chacun est autonome dans son travail, dans le choix de ses tâches. | Je ne serais pas contre, quand le travail le nécessite d'autoriser un télétravail supplémentaire et plus souple, parce qu'à un moment donné une tâche peut le justifier |
| Jessica | Coordonne sans lien hiérarchique avec les 6 membres du pôle Pour Régis, télétravail le mercredi, il m'appelle si besoin. Sarah on est en TT le vendredi, on règle par mail. Je les laisse venir vers moi. Quand je suis en TT, je leur envoie parfois un message pour savoir si tout va bien. Ça change pas beaucoup du présentiel, parce que je transmets les infos par mail de toutes les façons. | J'ai la possibilité de regarder dans les boîtes mail, mais je ne le fais pas, car ce serait un manque de confiance. Je prends le relais en cas d'absences imprévues. | J'avais peur de m'isoler de mes collègues du pôle. J'avais peur qu'ils n'osent pas me contacter chez moi. En même temps, j'avais besoin d'être un peu au calme pour avancer plus vite sur les comptes-rendus, notamment. Beaucoup de passages dans le bureau. J'avais peur de passer à côté d'une info, mais ce n'est pas arrivé. Si j'avais la possibilité de passer à une journée supplémentaire de TT, je ne le ferais pas, je pense. J'ai besoin d'être en contact avec mes collègues. Pour l'aspect social. |
| Thomas | On a une coordinatrice de pôle, en plus de la responsable de service, qui est notre supérieure hiérarchique. Peur de la direction à l'égard du télétravail + mission de service publique, il est peu envisageable que les bureaux soient vides. Peut-être réticence de la DGS (SG) due à la culture, parce que les chefs de service télétravaillaient déjà, en fait. Raisons pour lesquelles le télétravail aurait pu être réservé aux chefs : d'abord le privilège, mais aussi la confiance. Pas de réel contrôle d'activité au fur et à mesure au bureau. Qui ne serait peut-être pas faisable dans notre service. Cela nécessiterait une maîtrise parfaite de tous les parcours. En fait il existe lors des réunions de pôle. Le contrôle n'est pas trop dans les usages de la fonction publique. | | Je ne savais pas si j'étais capable de faire une journée par semaine et que je réduirais alors à une 1/2 journée si nécessaire. Je craignais de ne pas réussir à travailler efficacement du fait de la désocialisation. De ne pas savoir travailler avec les outils qui m'étaient accordés (ordinateur portable seulement, pas de photocopieur. J'espérais pouvoir me concentrer davantage et être moins dérangé. Espoir de me lever plus tard. Je souhaiterais passer à deux jours de télétravail, si c'était proposé. |

| Pseudo | Rapport au chef | Positionnement managérial | Positionnement personnel |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Emmanuelle | | 4 collaborateurs télétravaillent, 2 sur une 1/2 journée et 2 sur une journée complète. J'impose que les bureaux ne se vident pas et qu'il y ait toujours une ou deux personnes dans un bureau. J'ai bien insisté sur le fait que les collaborateurs ne devaient pas se laisser hâper par le travail lorsqu'ils sont à la maison, mais je pense qu'ils sont assez responsables là-dessus. J'ai fait aucun refus. Moi je ne suis pas dans le contrôle à la tâche près, donc tout ce qui peut améliorer la vie des collaborateurs... | J'ai fait aussi une demande de télétravail pour rentrer dans les cadres |
| Damien | J'ai des idées et je les soumetts à ma responsable, parfois je prends l'initiative, parfois c'est elle. Je suis assez autonome. Ma cheffe était un peu réticente, car elle est très papier, elle imprime beaucoup. Elle est venue plusieurs fois pour x raisons. | | Je ne le ferai pas toute la semaine, car on a besoin des échanges. |
| Florence | | | |
| Amélie | On est en relation quotidienne. C'est toujours mieux de se voir en direct (on passe une petite tête), quand elle est là. Quand elle n'est pas là, j'évite de la déranger et j'essaie de me débrouiller toute seule. Ou bien je lui passe un mail, soit elle me rappelle, soit en parle le lendemain. Ou je passe par son assistante, mais elle a moins d'expérience. | | J'avais peur qu'une journée se soit trop. J'avais peur que ce soit compliqué à gérer de reprendre après ma pause. Mais ça s'est fait très naturellement. |
| Tina | Elle sait très bien que je suis là. La hiérarchie n'est pas marquée. Je suis cadre A. Je ne suis pas son adjointe, mais c'est tout comme. | Si j'ai bien compris, c'était un peu compliqué pour certains chefs. C'est donner de l'autonomie à des gens qui sont demandeurs, pas facile pour certains responsables. Tout dépend du service dans lequel on est. C'est un peu compliqué quand on reçoit du public. A l'IAE, c'est moins gênant, car les étudiants viennent le soir. Après si ça peut apaiser les tensions et réduire les RPS. C'est plutôt bien. Mais avec un sacré paquet de travail et de | C'est pas un truc qui me motive, c'est pas un truc qui me démotive. Je fais partie de ces gens qui aiment bien être présent. Je sais ce que c'est que les effets de bord de ramener du travail à la maison |
| Céline | | Pas de hiérarchie, on travaille ensemble avec mes deux collaborateurs. Un des deux ne pouvait pas car il est à mi-temps. J'ai un petit peu pousser Robin à le faire, parce qu'il n'était pas très enthousiaste. Pour lui, pour du travail de fond, où il faut être concentré, ce sera mieux pour lui. Moi je fais confiance aux gens, je ne vais pas vérifier, je ne crois pas qu'il ne travaillerait pas en télétravail. Ça aurait été dommage de ne pas essayer. Si j'ai vraiment besoin de lui parler, je lui téléphonerai, mais seulement si c'est nécessaire. Une 1/2 journée c'est rien. | Je ne sais pas si je vais y arriver. Je ne sais pas comment faire, tout bêtement. Comme on peut faire marche arrière, je trouve dommage de ne pas essayer, c'est une opportunité. |
| Robin | C'est ma cheffe qui m'a incité à demander le télétravail. On travaille l'un à côté de l'autre. On échange vraiment énormément. Paula me fait gagner un temps énorme sur ce que je dois faire, là c'est un risque le télétravail. | | C'est un test d'un an, si ça marche bien pourquoi pas faire un jour/semaine, mais je ne me verrai pas en faire plus d'un jour |
| Camille | Généralement on a notre coordinatrice de pôle qui est là pour assurer le relai avec la responsable de service. Mais je peux échanger directement avec elle, dans certains cas. Les échanges sont faciles avec notre responsable qui est toujours ouverte. Quand l'une n'est pas là, l'autre est présente. | | La possibilité de prendre une 1/2 journée, parce que ce qui me faisait peur, sur la journée complète c'était d'être coupée de la vie du bureau. |

| Pseudo | avantages | Inconvénients | Les conditions techniques | L'aspect légal et contractuel | Organisation spatiale |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Claude | Les gens habitent très loin. La personne n'est pas dérangée en permanence. Je peux travailler en chaussons Je trouve que c'est pas mal, permet de gagner du temps | Il faut être vigilant. Avec la personne qui télétravaille, je suis toujours en lien avec elle. Un peu de difficultés techniques au départ. Réticence au transfert de l'activité professionnelle à la maison. Pas toujours agréable de travailler sur un portable. C'est plus agréable ici, grands écrans et imprimante. Question de génération, peut-être ? Risque de considérer que les gens en télétravail sont absents. Réticence de la part des enseignants peut-être, car, comme ils sont moins là que nous, ils veulent sans doute pouvoir nous voir quand ils sont là. | Dossiers partagés, même poste de travail qu'à l'IAE. Renvoie sa ligne téléphonique chez lui. On a équipé tous les gens d'ordinateurs pour une 1/2 journée de télétravail | Les gens ont déclaré un post de travail qu'ils ne doivent pas déplacer. On a demandé aux gens de faire une visite médicale : je ne vois pas vraiment pourquoi ? | |
| Véronique | Extrêmement soulageant psychologiquement d'être chez soi une semaine. Gain en termes de temps de transport. Fatigue en moins. Ça permet une vraie coupure (travailler à la RH affecte Aurélie, la pause médiane du télétravail la ressource, car elle n'est alors pas en confrontation directe.) Fonction de régulation des tensions au sein de l'équipe. Pause intellectuelle d'être dans les textes, au calme, être moins le nez dans le guidon. La distance physique nous permet de prendre une distance intellectuelle. | Psychologiquement, c'est peut-être pas évident. Je ne pensais pas que cette histoire d'autonomie sur l'analyse de textes, c'était là-dessus que ça allait coïncider. L'absence de possibilités de discussion est un désavantage du télétravail. Quand on est en télétravail, c'est une façon pernicieuse d'être à la maison. | A oublié de renvoyer son téléphone sur sa ligne perso | Dans la convention, les gens doivent se réserver un endroit pour télétravailler, mais on leur a fait confiance, on n'est pas allé jusqu'à vérifier. | |
| Aurélié | Cela me permet de travailler de chez moi et de ne pas faire le trajet une journée par semaine. Je travaille de manière plus sereine et plus concentrée. | Au-delà d'une journée on risque d'être isolé. En restant chez nous on pourrait rater quelque chose. Il faut rester près de nos collègues pour échange, car ces échanges apportent quelque chose. | Le premier jour, je me suis levé très tôt, car j'avais peur de ne pas réussir à me connecter. Et c'est vrai, j'ai mis deux heures la première fois avant de pouvoir me connecter. En raison des opérations de sécurité pour protéger les données. | | C'est un coin dans mon salon qui est attribué à l'ordinateur. Mis en place pendant mes études et c'est resté. Je suis au calme, toute seule, ma fille est à l'école. |
| Maëva | Confort, parce qu'on est dans un bureau de 4. Je suis sujette aux migraines, beaucoup de travaux et de bruits à l'IAE | Pas vu d'inconvénients pour l'instant. J'étais inquiète par rapport au téléphone. J'ai dû faire l'acquisition d'un téléphone fixe, uniquement pour le télétravail. Si je ne coupe pas le téléphone, je peux avoir des appels pro tout le weekend, dimanche compris. | Pas accès à tous les logiciels au début. Pas le téléphone. J'ai deux écrans au bureau, plus pratique que sur le PC portable. Bascule sur le téléphone perso, pas pratique. | | Je suis dans le salon avec ordinateur, téléphone et carnet |
| Chloé | Eviter les transports et travailler au calme pour pouvoir faire des tâches un peu complexes. | On pose moins facilement de questions : la manière de communiquer. Les échanges sont moins nombreux et moins fluides, parce que on hésite à envoyer un mail. | Le logiciel de compta n'était pas utilisable à distance, pour des raisons de sécurité. On a pas accès à l'ordinateur paramétré. 2 personnes ont accès aux ordinateurs programmés pour accéder aux dossiers partagés | | Je suis dans un studio, je prends une partie de la table, je n'ai pas beaucoup de choix. Ça se passe plutôt bien. |
| Catherine | Ça peut être bien d'être un peu isolé et de travailler chez soi au calme. Beaucoup de personnes dans notre petit bureau. Temps gagné dans les transports, surtout pour une 1/2 journée. | Moments de vie d'équipe vécus différemment parce que les gens ne sont pas sur place. C'est bien d'être ici aussi pour régler des choses, notamment avec des personnes d'autres services. Le besoin de contact est très fort ici. Les gens apprécient de travailler dans cette relation. Davantage de télétravail pourrait y nuire. | Les doubles-écrans au bureau se prêtent mieux aux rendez-vous agence. On a eu quelques dysfonctionnements au début, ex : accès aux documents partagés impossibles pendant les premiers jours de télétravail. | D'après ce que j'ai compris, on peut décaler son télétravail quand une réunion impose notre présence. C'est un avantage, pas un droit. On avait un positionnement différent au Ministère. | |
| Jessica | Travail au calme et organisation personnelle | J'avais peur aussi de l'isolement si j'étais plus d'une 1/2 journée en TT. Les deux collègues qui ont refusé le TT ne voulaient pas faire entrer leur travail à leur domicile. Plus facile de régler des choses en physique que par téléphone. | On accès à tous les logiciels, aux dossiers partagés. Quelques bugs au départ, mais pas de gros problèmes. On fait un renvoi d'appel vers nos téléphones perso. Il ne faut pas oublier de l'enlever. Si j'ai un besoin d'imprimer ou de scanner, j'attends le lundi, sachant que j'ai la signature électronique. | | J'ai pas de bureau, je me mets à ma table de cuisine. |
| Thomas | Le confort du télétravail est bien supérieur que ce que l'on a au bureau. J'ai un peu de mal à revenir le jeudi. Je me plains du bruit dans le bureau, auquel je contribue, d'ailleurs. Je vais en profiter pour aller au sport sur la pause méridienne. C'est une nouvelle vie le télétravail, c'est très bien. | | Pas de tel pro + les outils ne fonctionnaient pas le premier jour. J'ai travaillé avec le webmail et passé beaucoup de temps avec la DSI | La charte de télétravail est très rigide. Mais je ne sais pas pourquoi je dis que c'est rigide | |

| Pseudo | avantages | Inconvénients | Les conditions techniques | L'aspect légal et contractuel | Organisation spatiale |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Emmanuelle | Evite les transports et permet d'être au calme, pour moi et pour les collaborateurs. C'est une marque de confiance pour les collaborateurs. Maëva souffre de migraines et donc pour elle avoir une journée chez elle, au calme, c'est un respiration et une qualité de travail améliorée. Thomas et Jessica sont dans un bureau de 5; c'est en même temps très agréable, mais il y a des journées très fatigantes : la journée de télétravail est une vraie respiration. | Certains collaborateurs ne demanderont pas parce qu'ils ne veulent pas mélanger le pro et le perso. | Si un collaborateur télétravaille un matin, et qu'il renvoie sa ligne sur son téléphone, il peut être dérangé l'après-midi par des appels sur son téléphone personnel. Il y a une salle de visio, mais pas assez grande pour accueillir 18 personnes en présentiel et le reste en vidéoconf | Lourdeur des questionnaires préalables à la mise en place et imposés par le service RH | |
| Damien | Par rapport au trajet, c'est vraiment intéressant. J'habite dans les Yvelines, normalement j'ai 3 heures de transports/jour. En télétravail, je descends juste l'escalier. Etre moins dérangé par les allers-retours et les discussions avec les collègues. On est 4+1 dans le bureau | Certains se questionnaient et ne savaient pas s'ils pourraient travailler depuis chez eux et d'autres qui ne souhaitent pas le faire. | Il y avait quelques questions sur les achats de logiciels nécessaires (graphiques, mais ça s'est vite estompé. Pas eu de surprises, en 20 minutes j'étais prêt à travailler. Ma collègue qui n'a pas de téléphone pro est parfois gênée de ne pas pouvoir appeler. | | J'ai besoin d'avoir une table, un cadre de travail. J'aurais du mal à travailler depuis mon lit. J'ai la chance d'avoir une terrasse, je peux me déplacer (terrasse ou table du salon) |
| Florence | Pas de temps de transport. Je me lève plus tard, tout le monde est parti, je m'installe avec mon petit café. Pas obligé de speeder pour la douche. Je suis prête plus tôt. Généralement, je reste en pyjama. | Un peu surprenant de répondre à un appel pro chez soi, la première fois | Matériel hyper bien préparé par Thierry. Un petit couac, mais parceque je n'avais pas fait la mise à jour. On se partage le téléphone pro avec une collègue | | On a installé une pièce à part, pour faire un bureau. Je veux m'installer comme mon chéri, avec un grand écran, un espace pour le téléphone... |
| Amélie | On est plus au calme (pas d'enseignants ou d'étudiants qui passent. Quand un collègue est au téléphone, on a du mal à se concentrer). Le gain de temps dans les transports également. Moins de stress, je courrai moins. | Il est possible de travailler n'importe quand, il faut être vigilant. Très dangereux d'avoir les mails pro sur le téléphone, c'est très dangereux. Je me refuse à le faire. | Ce qui m'a gêné la première fois, c'est que je n'avais pas de scanner. Je vais investir dans un scanner. Il faut que ça fonctionne au niveau informatique, aussi. Certains collègues ont eu des problèmes. Je suis en attente d'un ordinateur portable. | | Il y a une petite salle qui sert de bureau. Mon mari fait déjà du télétravail. |
| Tina | Si je peux m'éviter une journée de transport, c'est bien. Quand je travaille sur des dossiers un peu particulier, si je peux éviter d'être dérangé, c'est pas mal sur des moments bien définis. | Etre coupée des autres, parce que je suis très social. | Ma plus grosse crainte, elle est technique. De me lever un matin et que ça ne fonctionne pas. Ils vont me fournir un ordinateur. | | |
| Céline | J'ai toujours en retard cent cinquante mails, le n'y arrive pas à l'IAE, j'espère y arriver davantage à la maison, car ici, on est un bureau très passant, on est tout le temps embêtés. On est tranquille à partir de 5 heures de la PM. Il y a plein de choses que je pourrai faire en télétravail, alors que je n'ai pas le temps de faire au bureau | | | On n'a pas le droit d'utiliser notre ordinateur portable, en dehors de la maison... | Je vais m'aménager un bureau à la cave, pour être concentrée. |
| Robin | Transport et tranquillité pour travailler tout seul sur des projets de recherche sans être perturbé par la vie du labo | J'ai un peu la crainte d'être isolé et j'aurais peut-être la tentation de faire autre chose. Les collègues qui ont des craintes ont un peu la même que moi, celle de ne pas réussir à se mettre au travail. Crainte d'être hors du coup, hors de l'IAE. Forcément on participe moins à la vie de l'IAE, d'être socialement exclu. | | | J'ai deux enfants en bas-âge, ils sont à l'école, mais c'est un environnement qui n'est pas très compatible avec le travail. |
| Camille | Permet de se concentrer et de travailler sur des choses qu'on a pas forcément le temps de faire au bureau. On est 5 dans le bureau. Permet d'éviter de perdre du temps dans les transports, même si j'habite à moins d'un quart d'heure, ça m'évitera de courir. | Comme c'est sur une 1/2 journée, je n'ai pas de crainte, sur une journée complète il y aurait peut-être eu le fait de ne peut-être pas me concentrer toute seule toute une journée d'affiliée. Je me sentais isolée sur une journée complète, mais pas sur une 1/2 journée. | Si on arrive pas à se connecter, on viendra au bureau, mais pas un problème pour moi, car j'habite à 15 minutes. | | |

Annexe F Codage multithématique 2ème période : entretiens

| Pseudo | Habitudes de travail | Organisation des interactions | Intensité | Organisation de la semaine de travail/télétravail | Expériences préalables |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Géraldine | On n'a pas eu le temps de tout mettre en place pour qu'on puisse bien fonctionner. Au bureau il suffit de lever la tête pour poser une question. En télétravail, on va hésiter à déranger pour poser la question. Logique de tâches en fonction de la période. C'est déjà déterminé la façon dont est réparti le travail, on a des masters dédiés. On a des binômes avec la scolarité, parce qu'ils ont aussi leurs masters dédiés. | On travaille principalement avec des gens de notre service. Beaucoup aussi avec les gens de la scolarité et avec l'agence comptable. Après on a aussi un peu affaire aux étudiants. On a beaucoup de mails ou de téléphone. On a moins d'échanges avec les étudiants et les entreprises (repris par la scolarité). | 1 journée par semaine, en temps normal, mais là précipité par les événements. | On peut caler ces tâches qui demandent la concentration sur la journée en télétravail. | |
| Patricia | Ici on travaille en open space, on est un bureau de passage. On échange, on est toujours en train de s'épauler. | On fait l'interface entre les étudiants et leurs professeurs. On fait tout sauf donner les cours. Je réponds à mes mails pour montrer que je suis là. Mais je fais toujours ça : je réponds d'abord à mes mails, puis je me mets à mes tâches. Des fois ça m'est arrivé de d'envoyer des mails en télétravail si j'ai quelque chose à demander. Un conseil ou une validation. Je le fais de la même manière mais par mail, alors qu'ici je me déplace, son bureau est là. On a déjà beaucoup de travail, autant bien s'entendre, notions de partage et d'entraide, de soutien. | 1 matinée de télétravail. Je ne me serais pas vu trois jours par semaine. L'échange avec les autres m'aurait manqué. | Il faut s'imposer des horaires et préparer ses tâches. Moi il faut que ma matinée soit préparée. Mais je le fais aussi en présentiel. | |
| Sylvie | Beaucoup des échanges en présentiel avec la chargée de programme; nos bureaux sont côte à côte. Avec les autres services c'est en présentiel ou par mail. Beaucoup de petites réunions improvisées avant, invisibles donc, se font maintenant sur rendez-vous sur zoom. On a l'impression d'être surchargés, je ne m'y attendais pas. | Avec le confinement, plus de présentiel. Beaucoup par mail, pas par téléphone. Ou alors on se fait des points téléphoniques. On a fait un peu de zoom, mais c'était surtout pour tester les fonctionnalités et pour pouvoir les expliquer aux chargés d'enseignement. Au début du confinement, c'est moi qui ait été beaucoup plus en lien avec les étudiants et les enseignants, parce que la chargée n'était plus du tout joignable par téléphone. Le temps qu'elle s'habitue aux outils. Les échanges informels nous manquent. On va les recréer à l'issue d'une réunion ou on va s'appeler. Avec nos collègues administratifs, c'est surtout par mail. Ce qui est compliqué par mail, c'est quand on a pas de réponse. On est en attente d'autres formes de retours, que l'on pouvait avoir de manière informelle avant. | Temps plein pendant le confinement | Je passe mes journées devant l'ordinateur, tout se fait par l'écran. Au-delà des cours on a toutes les réunions, les jurys. J'ai beaucoup de rendez-vous avec les étudiants. Le weekend, c'est un peu plus compliqué de faire la part des choses. Les réunions de recherche, je les faisais déjà beaucoup à distance, parce que je travaille avec des collègues, qui sont dans des régions éloignées. Finalement, quand on les connaît bien, ça se passe très bien. | Je donnais des cours d'amphi via zoom, avant |
| Eric | Quand je travaille avec des collègues de l'IAE on travaille en présentiel, mais avec des collègues d'autres universités, on fait des réunions en visio. Dans les comités de sélection des maîtres de conf, sur la première réunion, on pratiquait déjà le télétravail, mais pas pour la seconde, pour éviter les recours. Avec le confinement, on s'est demandé si on le faisait en distanciel ou en présentiel. Il y avait deux écoles, des gens étaient très fermés à la visio pour recruter. Une autre école était moins rétive. Du coup est-ce qu'on faisait tout en distanciel ou est-ce qu'on mixait. Au bout du compte, il y a eu des recrutements décalés et des comités en distanciel (avec une partie des membres en distanciel et d'autres en présentiel. Par contre pour les candidats, c'était tous en distanciel pour respecter l'égalité de traitement.) On a mis des règles, car on est, avec le candidat, mais il ne voit que le président et ses deux rapporteurs, sauf quand un des membres de jury voulait poser une question, il allumait alors sa | Avec le personnel administratif, on fonctionne essentiellement par mail. J'ai pas été confronté au cas où je me présente dans un bureau et il n'y avait personne. Dans les réunions en visio, on ne prend la parole que quand c'est utile. On a une parole plus rare et la petite phrase qu'on a envie de placer, on la perd et c'est elle qui fait les interactions. On a des groupes Whats App qui nous servent à avoir des interactions informelles. On a continué à avoir des échanges informels. La tonalité des groupes Whats App dépend de la composition et du nombre de personnes dans le groupe. Pas tellement le téléphone. | Quand on est enseignant chercheur, on fait un tiers de travail sur place, à l'université, un tiers sur le terrain et un tiers à la maison. | | pour un universitaire, le télétravail c'est naturel. Déjà on découvre ça en doctorat. Je faisais partie des doctorants qui se déplaçaient régulièrement. Quand je dis que je venais souvent, je venais une fois par semaine. |
| Virginie | Il y en a qui préfèrent travailler à la maison et d'autres qui préfèrent travailler à l'IAE. On a été assez agréablement surpris de la façon dont les cours en visio se sont passés. On s'est dit qu'on allait peut-être maintenir une partie des cours en distanciel. On s'est rendu compte qu'il y avait plein de choses qu'on pouvait faire à distance. Sur les missions à l'étranger, ça fait un moment que je me dis qu'on devrait mixer avec du distanciel. Sur tous les plans, notamment celui du développement durable. Même pour les colloques. Alors évidemment on perd le networking, mais en termes de bilan carbone, si on pouvait faire plus de choses à distance, ce serait pas mal. | On utilise le téléphone assez peu, c'est surtout par mail. Les personnes avec lesquelles je travaille sont très réactives sur le mail. Il y a des gens avec qui on déjeune, parce que leurs bureaux sont à côté du mien. Là, il y a des gens avec qui je n'ai pas échangé pendant 3 mois. Avec le confinement, on a échangé avec les collègues proches. Beaucoup au départ, il y avait une forme d'anxiété. La nature des échanges a changé au cours du temps. Pendant le confinement, avec le personnel administratif, ça a été seulement les échanges strictement nécessaires, à une fréquence assez limitée. Pour des questions très opérationnelles. Pas forcément plus limité que d'habitude. | On reprend progressivement un semblant de vie normale. | En moyenne, je ne restais pas plus d'une journée par semaine, mais pas régulier, en fonction de l'activité, des cours, des réunions ou des RDV avec les étudiants. Ça dépend des enseignants. A l'IAE, les enseignants sont beaucoup plus présents qu'à Paris 1, par exemple. Ça dépend beaucoup des conditions de travail sur place. Je suis à un quart d'heure de l'IAE, je peux très facilement faire le déplacement pour une 1/2 journée. | La façon de travailler intègre assez facilement le télétravail, d'autant qu'on est dans des bureaux où est trois parfois plus. Ça ne favorise pas la concentration, notamment l'écriture |
| Isabelle | On apprend tout dans les couloirs, il n'y a pas de processus de communication. Tout le monde s'en plaint. Mais à la fin, parce qu'on est tous très très impliqués, les choses se font, mais entre temps ça a été très désagréable. | L'interagis avec le personnel du département de la recherche. J'échange aussi avec Paris 1, depuis que je dirige la recherche. Après j'ai affaire aux RH, au service logistique. Comme de toutes façons, j'essaie d'être efficace dans ma façon de travailler. Quand on est en télétravail on est très efficace. J'ai beaucoup de casquettes, pour travailler, j'envoie un mail ou je téléphone. Quand je vais dans le bureau de Céline, c'est pour lui dire bonjour, pas pour travailler. Pendant le confinement on était 4 ou 5, on s'est fait des zoom apéro tous les vendredis. C'est cet apéro zoom qui a remplacé le couloir, mais dans le couloir on ne croise pas que ceux que l'on veut. Il y a une perte dans l'information. | | Pendant le déconfinement, le personnel administratif est là à 50%, mais c'est sur le volontariat. Chaque fois c'est plein de cas particuliers. | Quand on est enseignant-chercheur, pour moi, on est forcément en télétravail. Quand j'ai pas de cours ou quand je n'ai pas de réunions, je travaille à la maison, depuis 1997. Moi le confinement, je l'ai très bien vécu, parce quand on on travaille à la maison on n'arrête jamais. J'étais habituée. |

| Pseudo | Rapport à la présence physique/compatibilité des missions | Mention spontanée de l'autonomie | Vision du travail | Rapport au chef |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Géraldine | Le travail a été de regarder les tâches qui pouvaient être faites en télétravail. Les tâches administratives. Il y a eu un groupe de travail pour savoir ce qui pouvait être fait en télétravail, c'est surtout des tâches liées à l'administratif. | Je suis assez autonome, je ne m'inquiète pas. C'est changer le type de communication. Si j'ai un questionnement est-ce que je vais d'abord poser la question, alors que j'aurais pu avoir la réponse en levant la tête. Je suis beaucoup moins inquiète sur une journée par semaine. | | Avec ma cheffe, on n'a pas d'échanges au quotidien. On a des points bilans chaque semaine, qui sont maintenus. A part si j'ai une urgence, je ne la vois pas forcément. |
| Patricia | Je me suis dire, je vais m'en servir pour faire des choses qui nécessitent d'être au calme. J'avais profité pour faire mes états de paiement des profs ou pour rentrer mes notes. | On organise comme on veut, à part si on nous dit il faut tel document à ce moment-là. On a des tâches à faire, mais on a une certaine autonomie. Je sais que je peux travailler toute seule, mon collègue qui avait peur des abus avait aussi peur de ne pas y arriver | | Parfois c'est le responsable du Master, parfois c'est notre chef qui nous dit ce qu'il faut faire. Passer de deux (groupes) à quatre, ça fait beaucoup. |
| Sylvie | Je suis allée faire un comité de recrutement dans une autre université et là, j'y suis allée sur place, parce que c'est important de voir les candidats. 4 personnes sur place et quatre à distance | Habituellement on a chacune nos activités, elle est sur la partie administrative. Elle sait ce qu'elle a à faire, elle a une grande expérience. | C'était vraiment sympa de se voir au début par zoom. Je sais que la chargée de programme est impatiente de retourner sur place. Ce qui manque aussi, ce sont les bruits de couloir, pour avoir les informations, là on est obligé d'attendre les réunions. C'est plus compliqué de discuter quand on est 40 dans une réunion sur zoom. J'ai plus l'impression de recevoir de l'information que de dire où sont mes difficultés. | |
| Eric | Pendant le confinement, on a fait beaucoup de réunions pour la recherche en visio. Sur les travaux d'écriture, ça n'a rien changé. Par courtoisie pour la partie terrain, dans la manière de travailler en informel (hors entretiens), ces occasions se sont évaporées. On avait déjà dématérialisé l'année dernière, donc ça n'a pas changé grand chose. On a eu des soucis avec des administratifs qui n'avaient pas de matériels informatiques. | Au moment des comités, on s'appelait beaucoup. C'est plutôt une initiative de spontanéité de collègues qu'un truc de la direction. Vis-à-vis des enseignants chercheurs on était quand même très autonome. Si les chargées de programmes s'étaient mêlés de nos affaires on les aurait envoyé sur les roses, d'ailleurs. | On commence à en avoir un peu marre d'être à la maison. On est quand même assez pressé de retrouver des contacts. Les collègues sont pressés aussi. Besoin d'avoir des relations humaines avec les gens, de les connaître un peu. | A l'IAE de Paris, ça marche mille fois mieux qu'ailleurs, c'est pas bureaucratisé, on a des gens très investis. |
| Virginie | Ça a roulé très très vite, de mon point de vue. Je sais qu'il y a des étudiants qui se sont plaints, car certains gestionnaires de formation n'avaient pas transféré leurs lignes, alors que d'autres l'ont fait. | Personnellement, je préférerais générer les liens Zoom moi-même. C'était plus simple. | On est quand même dans des métiers où ça se fait assez facilement. Ça me choquerait pas qu'on soit à une journée et demi ou deux jours par semaine. Le seul truc, c'est qu'il faut que les étudiants puissent avoir accès à quelqu'un, mais c'est une question d'organisation. C'est sûr qu'ils vont demander plus que ce qu'il y a dans l'accord. | Il y a eu une coordination très tôt, ils avaient une cellule de gestion de crise. Sur les éléments concrets de l'organisation, ça a été très bien fait. Le plan d'action était très orienté vers le fait de montrer qu'on était capable de maintenir la continuité pédagogique. Un peu au détriment de la dimension humaine du truc. Dans les moments collectifs, le discours manquait un peu d'empathie de la part de la direction. |
| Isabelle | | | | Il y a celles qui sont réglementaires et qui ne dérogeraient jamais aux règles pour faire avancer les choses. Et il y a ceux qui suivent les règles, mais qui arrangent un peu les choses pour avancer. Je vis très bien le déconfinement, mais je trouve qu'en communication interne et externe, on est zéro. La communication de la direction, je sais, le déconfinement c'est n'importe quoi. Parce que quand on est directeur, mais qu'on aime pas donner des directives et ben elle n'est pas tenue, il n'y a que des exceptions. A la rentrée, si on n'a pas un message très clair, ça va être pareil, parce qu'il est hors de question que je refasse des plannings pour la distanciation physique, moi je préfère préparer des super cours et faire ça par zoom et c'est terminé. Je suis très critique, vous voyez ça fait 20 ans que j'y suis, donc si le reste c'est que je m'y plais. Mais pour moi, c'est comme si il n'y avait pas de pilote dans l'avion. |

| Pseudo | Positionnement managérial | Positionnement personnel | avantages | Inconvénients |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Géraldine | | Plutôt favorable. Ca m'inquiète moins, j'ai commencé à prendre mes repères, je n'aurais pas de souci par la suite. | Facilité de vie par rapport au transport. Surtout essayer de travailler dans le calme, car on a des bureaux partagés à l'IAE. Intéressant pour certaines tâches sur lesquelles on a un peu les yeux qui se croisent. | Communication moins fluide |
| Patricia | | | Ca m'évite les transports sur Paris, c'est de la fatigue en moins. | Un collègue avait peur des abus, qu'on nous demande plus. C'est vrai qu'on est quand même tenté de travailler en soirée quand on a du retard. C'est pas ça qu'on nous demande, c'est nous. |
| Sylvie | | avec les collègues enseignants, on s'est plutôt bien adapté, ça ne s'est pas trop mal passé. | On se rend compte qu'il y a des tas de réunions, des cours aussi, qui peuvent se faire à distance. On va garder certaines réunions à distance après la fin du confinement. J'imagine bien faire une fois une réunion en zoom et une fois en présence. Peut-être, c'est plus simple pour certaines réunions. on aura plus facilement l'idée de le faire en zoom plutôt que des provinciaux prennent le train ou l'avion. Ca va peut-être créer des choses un peu différentes. On pourra mixer un peu le présentiel et le distanciel. | C'étaient surtout les enseignants-chercheurs à la dernière réunion de la chaire, moins les doctorants. C'est plus compliqué de faire les petits signes pour dire qu'il faut accélérer ou conclure. Il y a moins de hiérarchisation des tours de paroles dans les petits groupes de travail. La difficulté, c'est l'isolement, c'est les enfants; la surcharge de travail, on a moins le temps d'être sur des sujets de longue haleine. On se retrouve tout seul devant l'ordinateur, pour retrouver de la convivialité, il faut l'organiser. le groupe what'app y a un peu contribué. On ne va pas se lever pour aller boire un café avec un collègue. |
| Eric | | | | C'était pas le tout confort, le travail à la maison, je suis pas loin de penser que certaines personnes ont été mises en souffrance, parce que leur temps de travail a été réduits, parce que les enfants étaient là, mais on a pas réduit leur charge de travail. Ce type de pression qu'on peut retrouver en télétravail, on l'a retrouvé puissance 10 et ça n'a pas tellement été géré. |
| Virginie | En tant que directrice de la recherche, je n'ai pas été confrontée à des personnels en télétravail. Je n'ai jamais eu de situation où je me suis dit, tiens, untel n'est pas là. Je n'ai vu aucun changement entre le moment où le télétravail a été lancé et avant. Je n'avais plus de responsabilité et ça m'a grandement facilité la tâche pendant le confinement. | Moi j'appréhendais un peu l'ambiance bizarre d'un IAE où il y aurait eu très peu de personnes et où les gens auraient porté un masque et se serait éloignés de vous. Mais en fait il y avait quand même un peu de monde. Et les gens étaient contents de se retrouver. J'étais contente. | | Il y avait des inquiétudes, lors d'une AG, comment faire si on a un conjoint qui travaille et qu'on a deux enfants de 4 et 6 ans, comment on va faire pour travailler. |
| Isabelle | Moi, j'aime bien la machine à café, de temps en temps, mais il y en a qui y vont tout le temps. Il y a des chefs qui sont toujours dans le contrôle et un mauvais contrôle. Donc du coup, elles ont les mêmes réflexions de remettre en cause la somme de travail que les gens font chez eux. Pour moi ce n'est pas le temps qu'on y passe, mais que le boulot soit fait. Mais il y en a qui attachent beaucoup d'importance à ceux qui sont là tôt, qui restent tard. Moi ça m'est égal, c'est le résultat. | Depuis le 11 mai, je viens tous les jours à l'IAE, sauf le mercredi, parce que mes collègues ne sont pas là, il n'y a personne et il y a des travaux chez moi. J'y vais pour travailler, pas pour donner des cours. Je suis ravi de tout faire par zoom. On prend le pli. Donc franchement, hormis pour les cours, tout le reste, les entretiens de sélection, mémoire, visite d'apprenti, soutenance, pour moi c'est ridicule de faire venir les gens pour une heure. Et franchement la convivialité qu'on a sur zoom, elle est très bien. | J'ai adoré le confinement, c'était tranquille et en plus j'avais toute ma famille, parce que moi j'adore ma famille. Donc, je bossais et j'avais mes trois fils. C'était le symptôme du nid plein. | Le gros inconvénient, c'est au niveau de la dimension des relations. En confinement on ne parle plus qu'à ceux de son clan. L'avantage à l'IAE, c'est que les liens sont faibles, en confinement c'est la force des liens faibles, en confinement c'est la faiblesse des liens forts. Quand les partenaires sont toujours en train de confirmer leurs critiques, ça entretient les critiques. Le télétravail gomme le hasard des rencontres. Danger ou pas de ne plus s'arrêter puisque le travail est dans la maison, mais moi personnellement je sais que télétravail ou pas, j'ai toujours la tête dans mes recherches. Le télétravail n'est qu'un révélateur. Mais y a des gens qui ne parlent jamais de leurs sujets de recherche, je me demande comment eux, qui aiment mettre une cloison, ont fait pendant le confinement. l'ont-ils fait ou pas et qu'est-ce que ça a changé pour eux. |

| Pseudo | Les conditions techniques | L'aspect légal et contractuel | Organisation spatiale | Spécificité confinement |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Géraldine | On a un logiciel qui est bloqué par Paris 1 et qu'on ne peut pas mettre sur des ordinateurs en télétravail. Quand il y a eu les premières campagnes on ne s'est pas présenté. On travaille sur nos ordinateurs personnels. On n'a pas accès aux espaces partagés. Finalement le logiciel financier, on va pouvoir y avoir accès. Il y a deux collègues qui ont eu le temps d'installer le logiciel et les dossiers partagés. En cas d'urgence on passe par eux. | | Je suis dans un studio, j'ai pas forcément énormément de choix. C'est un ordinateur portable, donc c'est pas très encombrant. | Pas eu le temps de préparer les machines |
| Patricia | J'ai ramené mon ordinateur qui ne marchait pas. Besoin d'imprimer mes notes, car je n'ai pas de double-écran. Au début ça ne marchait pas. | | Je suis sur la table de la salle à manger, après il y aura un bureau, mais ça ne pose pas de problème. | |
| Sylvie | J'ai beaucoup progressé sur l'utilisation des outils. Beaucoup de choses que j'ai apprises sur zoom. Il y a une forme d'apprentissage. | | | |
| Eric | A Créteil, on n'était pas très bien outillé, je continuais à utiliser mon compte Zoom de l'IAE de Paris. On a perdu un peu de fluidité dans les cours. Quand on pose une question, le temps que les gens remettent le son, ça hache le cours. On a eu des problèmes de connexion de certains candidats, qui ont du coup étaient stressés plus que les autres., mais cela n'a pas changé la description. | | On a la chance d'avoir une maison et un jardin et il a fait beau. | Famille recomposée, on est entre deux et cinq. Quand on est à deux c'est facile, mais quand on est cinq si me mets en bas je suis sûr d'avoir des cris, donc je me mets dehors. Quand on est coupé par les enfants et qu'on est avec un collègue, c'est pas très grave, mais quand on est en cours c'est plus embêtant et quand on a 7 heures de cours, on peut pas demander aux enfants de ne pas descendre et d'être sage pendant 7 heures. Il faut distinguer le confinement pour ceux qui faisaient déjà du télétravail et ceux qui ne voulaient pas faire du télétravail avant. La variable centrale, c'était les enfants. |
| Virginie | Avec Zoom, comme on peut faire travailler les étudiants en petit groupe. Ça reproduit de manière assez fidèle ce qu'on pourrait faire en présentiel. On avait testé Zoom, j'avais été assez séduite, il m'arrivait de faire des réunions zoom quand on avait une réunion d'une heure à l'autre bout de Paris, par exemple. J'avais un compte pro avant qu'on ne le généralise. Pendant la période de grève, on avait déjà utilisé Zoom. Les collègues globalement étaient prêts. Pour les intervenants extérieurs c'était différent. | | Je n'ai qu'un petit espace de bureau, j'ai transféré ma bibliothèque professionnelle à l'IAE, il y a longtemps déjà. | Du jour au lendemain on a transformé toutes nos activités en activité à distance. Très peu de choses annulées, à part des journées d'études et des colloques. Le reste, on l'a fait. J'ai brré très peu de choses dans agenda. Ça s'est juste transformé en termes de modalités. Au bout de deux mois on sature un peu avec zoom, ça demande beaucoup de concentration. On peut mettre moins d'informel, mais j'ai été plutôt agréablement surprise de la traduction finalement assez simple de ce qu'on fait en présentiel. Ce qui me gêne le plus, c'est l'aspect statique. |
| Isabelle | | | | Le confinement n'a pas changé grand-chose pour moi. Pour certains profs, ça a été dix fois plus de boulot, alors que je n'ai pas l'impression que ça ait changé grand-chose pour les gestionnaires. C'est toujours les mêmes qui sont super hors confinement, qui sont super en confinement. Ça agit comme révélateur de l'approche de certains. Y en a qui on dit, ça on ne le fait pas, ça c'est les profs, voilà, très petit. Tout ça est piloté par une cheffe de service dont la philosophie est de dire que les profs ne font que voyager et ne travaillent pas beaucoup. Le début du confinement a été assez pathétique et révélateur du petit esprit de certains. |

Annexe G Codage multithématique 2ème période : journaux de bord

| Pseudo | Habitudes de travail | Organisation des interactions | Intensité | Expériences préalables | Rapport à la présence physique/compatibilité des missions |
|-----------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Véronique | | Je communique avec mes collègues du service plutôt par mail, donc à priori les contacts ne sont plus directs par téléphone. | | | Après j'ai dû partir assez vite et j'ai donc pris des dossiers "boursiers" en terme d'analyse (le référentiel à écrire sur parité F/H, la loi de transformation de la fonction publique...). bref plutôt du travail de lecture et d'analyse, ce que je ne parviens pas vraiment à faire au bureau. Je ne fais aucune gestion, n'ayant pas de SIRH, ni de dossiers de personnels. Aujourd'hui je retranscris le compte rendu du dernier CT d'établissement. |
| Aurélië | Point avec le Chef de Service : Par téléphone, quotidiennement | Les contacts par mail et par téléphone sont réguliers. Mes collègues de Service sont disponibles et à l'écoute. Je constate que les collègues sont réactifs et que la communication par mail fonctionne bien. Un grand nombre de messages, réceptions et adresses par mes soins, sont personnels et ont pour objectif d'encourager les collègues de travail en ces moments difficiles d'isolement sociale. La communication reste bonne grâce aux mails même s'il était plus simple de communiquer en direct avec les collègues. Nos documents sont en très grande partie dématérialisés et nos clients / fournisseurs (entreprises et organismes de financement) travaillent de plus en plus via des espaces de travail en ligne donc les échanges sont maintenus et seront surement simplifiés dans le futur. Sur du long terme, vu les conditions actuelles, je m'interroge aussi sur l'isolement. On a aussi une vie sociale sur le lieu de travail (différente de notre vie sociale personnelle) et certains moments peuvent manquer comme discuter avec des collègues autour d'un café, d'une cigarette ou de la pause déjeuner. Mais lorsque cela ne concerne qu'un jour ou deux par semaine ces problèmes sont bien plus faciles à gérer je pense. | | | Etats de service permanents: téléchargement des états via l'outil planning, tri des informations figurant dans les états téléchargés, insertion des formules de calcul dans la version excel des états de service afin d'obtenir: le nombre d'heures de cours/heures de vacations/heures de responsabilités/ nombre d'heures. Il s'agit d'une tâche adaptée au télétravail car elle ne demande pas une interaction avec les collègues. Aussi, c'est une activité à faire dans le calme et sans interruptions. |
| Chloé | | Au jour d'aujourd'hui : nous avons attendu cet après-midi (que tout le monde ait le temps de s'organiser avant le confinement) pour tous s'appeler et ainsi mettre en place un planning des actions à venir. Lundi : réunion ensemble par visio (j'ai intérêt à ne pas être en pyjama !)... Nous avons tenu aujourd'hui notre 2e réunion suite à la création d'un groupe de travail (avant la fermeture de l'IAE). Nous soulaitions tous maintenir ce groupe. Celle-ci s'est tenue pour la 3ère fois en visio. Les interactions sont différentes mais de se voir est quand même plus agréable que les échanges mails. Je pense que nous allons maintenir cette option dès que cela sera possible. Pour le côté "professionnel", nous tenons un bon rythme et les appels téléphoniques restent le moyen privilégié pour échanger. Nous avons cependant organisé un zoom lundi matin pour continuer nos réunions de service hebdomadaires. Avec les collègues les plus proches nous organisons des visio "pause" en journée ou "piro" en soirée ! On essaye de maintenir le lien environ 1 fois / semaine. | | | |
| Florence | | Concernant les contacts, j'échange en priorité par mail, plus pratique avec un enfant en bas âge avec moi. Lundi j'ai eu en ligne ma responsable à plusieurs reprises pour des questions urgentes, et une collègue pour une question de gestion urgente. Ensuite les mails ont un côté pratique, ils permettent de répondre à plusieurs personnes en même temps. La situation a accéléré le télétravail et heureusement que nous en avons la possibilité. Les mails et l'isolement ont accentué cette sensation de chaos. Lundi et mardi on avait 50 mails dans nos boîtes et on en recevait encore et encore. J'appelle ma responsable presque tous les jours pour divers points. Nous avons une réunion de pôles prévue lundi et une réunion de service mardi. Nous nous envoyons des mails sur divers sujets (travail et perso). Les échanges avec mes collègues et N+1, se font par mail, téléphone, whatsapp, zoom. Début mai nous avions 1 réunion par jour, ce qui nous laissait peu de temps pour le reste, surtout quand à la maison vous avez un enfant à gérer (pour ce qui en ont plus, c'est encore plus compliqué). Cela a fini par se calmer. Maintenant nous nous appelons pour faire un point de temps en temps, quand on a besoin de parler surtout, et aussi quand on a des sujets qui nécessitent que l'on échange verbalement plutôt que par mail. | | | J'ai moins de mails, j'ai plus de temps pour gérer le quotidien des formations dont je m'occupe. La semaine dernière j'ai profité de ne pas pouvoir me connecter pour faire ma to do list pour préparer les sélections, les jurys, les réunions, et surtout la rentrée. Du coup je vais pouvoir avancer avec cette liste et commencer à cordonner l'activité future du pôle apprentissage. |
| Amélie | | La communication avec mes collègues s'est faite uniquement par email, pas d'utilisation de téléphone cette semaine. Les écrits sont devenus très importants dans cette organisation sans contact humain. Entre les services : Les échanges sont difficiles avec le service financier car les agents ne sont pas tous équipés pour le télétravail, problème d'accès de logiciel comptable. Avec les autres services aucune difficulté. Réunion chef de service via ZOOM, jeudi matin. Nous avons fait le bilan de la possibilité de continuité de service. J'ai appelé mes 2 collègues pour faire un état du travail à venir et un état de leur santé "mentale" tous les 2 avec des jeunes enfants. Ils vont bien, j'en suis ravie et pour l'instant l'activité est réelle. Nous sommes tous les 3 occupés cette semaine, nous évitons le chômage technique, qui sera une autre étape gérer... on en reparlera. Entre les services : Des visioconférences se mettent en place comme si c'était le seul moyen de communiquer. Elles sont surtout agréables car l'on voit nos collègues et que l'on peut échanger sur le vécu actuel, je crois que c'est vital. La première réunion de groupe de travail prend des allures de "virus". Par exemple ce matin groupe de travail sur la communication interne, nous avons discuté de la communication interne sous covid 19, nous en avions presque oublié l'objectif de ce groupe. Entre les services : les activités avec les autres services sont plus difficiles à finaliser. Les échanges par email ne sont pas toujours clairs et nécessitent des précisions que l'oral aurait pu abréger. Même les échanges via zoom nécessitent des temps de paroles plus importants comme si la compréhension est plus ralentie peut-être parce que le mélange perso/boulot est étrange et que notre cerveau n'est pas dans un état de pur travail. Les personnels administratifs ont aussi accès ZOOM et peuvent créer leur propre réunion. D'ailleurs des Zoom pour se voir uniquement pour discuter de nos états d'âmes ont commencé entre nous. Nos échanges sont de plus en plus réguliers et le travail s'est organisé. Les enseignants ont recommencé à nous contacter pour les activités recherche. Mise en place de réunions de service via Zoom, je suis la dernière à le faire, tous les autres services le font depuis le 2ème semaine. Entre les services : cette semaine j'ai eu des échanges avec tous les services, ce qui prouve que l'acceptation du télétravail est intégrée par tous. | | | |
| Céline | | | Ressenti : l'environnement familial n'est pas très propice au travail de plus, j'ai l'impression de ne pas être très utile ou moins utile, je suis beaucoup moins sollicitée par les Enseignants chercheurs qu'au bureau. Je me demande vraiment si mon activité est nécessaire... à suivre et à méditer.... | J'ai pris contact avec les contractuels recherche travaillant pour les Chaires. Ils sont 5 et tous sont opérationnels. la plupart travaillant déjà en télétravail/ travail à distance. | lister les activités en cours et les accomplir le mieux possible. Lister ce qui nous sera possible de faire ou de ne pas faire. Toutes les activités du service peuvent être réalisées en télétravail. L'activité continue en mode ralenti, les activités recherches, ateliers, séminaires..... notamment sont maintenus en zoom. Des conférences en visio sont proposées sur divers sujets et je demande à mes collègues de s'y connecter s'ils le souhaitent. |
| Camille | | | | | |
| Géraldine | | Juste une petite éclaircie qui me revient au sujet des relations avec les enseignants, puisque nous avons organisé à 3, l'enseignant, le gestionnaire de la formation et moi-même), la 2ème semaine du confinement, une réunion téléphonique pour la mise au point de notre questionnaire de financement, et de notre fonctionnement pour la gestion et la transmission des contrats aux étudiants nouvellement recrutés par l'enseignant grâce à skype. Donc la relation enseignant est bien existante avec le service financier, en période normale comme en période de télétravail, bien que plus importante avec le service de la scolarité, puisque les enseignants remettent aux gestionnaires de scolarité les feuilles d'émargements des cours et rapportent tout ce qui concerne la scolarité des étudiants, avec éventuellement les reports de cours ou changements d'emploi du temps. | | | |
| Marie | | En fonction des jours, j'ai pu travailler entre 20 % et 60 % : ZOOM / Téléphone / Mail. La semaine du 6 au 10 avril 2020, j'ai échangé régulièrement avec la direction. J'ai pu avancer sur plusieurs dossiers, traité mes mails et participé à des Webinaires | | | |

| Pseudo | Mention spontanée de l'autonomie | Vision du travail | Rapport au chef | Positionnement personnel | avantages |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Véronique | J'ai installé mon poste de travail à mon domicile hier apm et heureusement qu'on l'a installé pour moi, car d'un point de vue technique, je ne suis absolument pas autonome. Fracture générationnelle?? de fait, j'ai toujours été assistée par un service informatique sur mon lieu de travail et je n'ai aucune activité personnelle liée à l'informatique de près ou de loin, je ne joue pas en ligne etc.... bref je suis parfaitement déconnectée d'un environnement informatique et donc de ses codes, de sa logique, voire de sa philosophie. C'est mon 1er constat, il me manque de l'appétence pour ces outils, heureusement aussi que j'ai été aidée et accompagnée par téléphone | | | | |
| Aurélië | | | Au niveau du service : Nous sommes régulièrement informés par la Chef de Service de l'évolution de la situation. Dans la mesure du possible, nous sommes tous informés de l'avancement des dossiers respectifs grâce aux échanges quotidiens. | | |
| Chloé | | | | | |
| Florence | | | Les réunions de chefs de service se poursuivent également et notre N+1 nous fait un retour systématique (comme avant), elle rajoute les points de la cellule de crise qui se réunit aussi très régulièrement. | | |
| Amélie | | | | | Ce qui ressort immédiatement c'est une baisse du stress dû à la possibilité d'une meilleure organisation du temps de travail en soustrayant des heures de trajet par jour . Meilleure gestion de la vie autour , possibilité de se rendre rapidement à l'école des enfants ou RDV médicaux à côté du domicile immédiatement avant ou après ses heures de travail sans avoir à calculer les temps de trajet des transports avec ses retards potentiels . Une meilleure concentration et productivité du fait de ne plus travailler à plusieurs dans un même espace de travail , avec des bruits qui peuvent parfois parasiter (voix, téléphones ...). |
| Céline | | Ressenti : J'ai l'impression que le temps nécessaire à l'acceptation de la situation a été le même par tous les collègues, que le changement d'organisation nécessite une "digestion" et un état d'esprit qui se fait à moyen terme (2 semaines dans notre cas) . Nous ne pouvons pas être efficace tout de suite après un changement d'organisation, mais nous sommes adaptable à tout changement. | | Nous sommes à fond à fond, en télétravail... d'ailleurs aucune envie de retourner sur site ! hum pas très pro ! les journées passent à toute vitesse, le travail est organisé et fluide, nous avons récupéré toute notre efficacité et j'ai bien l'impression tout le monde maîtrise tous les outils mis à disposition | Ressenti : J'ai débuté cette semaine de façon plus légère, avec moins de stress, plus de résilience. Objectif : Accepter, m'adapter et profiter de cette façon de travailler plus calme et sans course entre le travail et la maison. Pour le service, maintenant que tout le monde est équipé, plus de problème c'est vraiment très appréciable de télétravailler et de pouvoir aussi bien combiner le personnel et le travail. Les collègues me manquent beaucoup quand même et les réunions zoom prennent beaucoup de temps. |
| Camille | | | | | |
| Marie | | | La direction continue à communiquer avec l'ensemble du personnel : - des communiqués sur le confinement (Gestes barrière, Télétravail et travail à distance, médecine du travail ...) - les brèves hebdomadaires de l'IAE (Actualités sur la vie de l'IAE). | Depuis la semaine du 4 mai dernier, mon activité a vraiment évolué et je suis toujours en télétravail. Il est possible que cette expérience va me motiver pour solliciter la direction afin de télé-travailler une fois par semaine. | |

| Pseudo | Inconvénients | Les conditions techniques | L'aspect légal et contractuel | Organisation spatiale | Spécificités du confinement |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Véronique | | | | | |
| Aurélie | <p>télétravail, je souhaite indiquer qu'il m'est parfois difficile d'effectuer de manières continue et sereine, les tâches programmées. Je suis parent d'un enfant scolarisé. Mes tâches professionnelles nécessitent parfois d'être mises en suspens pour pouvoir assister mon enfant lors de la réalisation de ses devoirs. Le calme nécessaire à la concentration lors de la rédaction de messages ou de l'établissement de documents est très souvent perturbé par la communication entre les membres du foyer familial ou par les appels téléphoniques, rallongement du délai de réponse du formateur. Nous sommes 4 interlocuteurs dans cette affaire: Le formateur, un technicien, ma Chef de Service RH et moi-même. Toute communication s'effectue par mail et dépend de la réactivité de chacun.</p> | <p>données sur tableau excel en se servant d'un écran de petite taille. Habituellement, j'alimente la base en faisant un copier-coller d'un document word, pdf ou le message envoyé par mail vers la fiche excel. Cette démarche est devenue soit compliquée soit impossible à effectuer. Je suis donc obligée, dans certains cas, de faire des notes à la main, et puis de les ressaisir sur le tableau excel. Le temps consacré pour effectuer une tâche est, en conséquence, 2 à 3 fois plus élevé. Impossibilité de consulter le logiciel WINPAIE afin de donner des précisions aux enseignants vacataires nous questionnant pour avoir des détails sur leur rémunération. Le point positif pour cette semaine est le bon fonctionnement des outils informatiques mis à disposition. La connexion internet est bonne. Il n'y a pas de difficultés pour se connecter et travailler sur l'espace partagé.</p> | | <p>Aussi, il est difficile de travailler dans un endroit qui n'est pas conçu comme un lieu de travail. Dans mon cas, il s'agit de la salle à manger. Ma chaise est inconfortable pour un usage quotidien (8h/10h), ainsi que la table qui me sert de bureau dans le sens où elle est ronde et est occupée actuellement par trois ordinateurs!!! (moi et mon conjoint en télétravail + notre enfant, élève en 6ème).</p> | <p>Impression générale à la fin de cette quatrième semaine de confinement: j'ai réussi à prendre le rythme de mes journées en télétravail et, compte tenu de la situation, à harmoniser mes rôles de mère, de femme au foyer et de salariée. Cependant, il est difficile de fonctionner cinq jours par semaine uniquement en télétravail: ce qui manque le plus est l'interaction humaine, la conversation spontanée, les échanges non planifiés avec les collègues.</p> |
| Chloé | <p>La partie la plus difficile à gérer est la gestion vie pro/vie privée : sur notre lancée, il est parfois difficile de couper alors que nos heures de travail sont terminées car nous perdons un peu la notion du temps. Et il n'est pas rare de continuer à vérifier ses mails tard le soir car le monde professionnel est privé se mélangeant beaucoup car l'environnement reste le même</p> | <p>Depuis la récupération du matériel informatique, le télétravail se passe beaucoup mieux</p> | | <p>Il est difficile d'avoir une pièce à part avec un bureau qui nous permet de vraiment nous conditionner et à sentir la déconnexion lorsque l'on coupe</p> | |
| Florence | <p>Au fil des jours, le plus dur est de ne pas voir ses collègues, même si beaucoup d'outils existent pour y pallier (on en revient au contact humain !).</p> | | | <p>Nous avons chacun notre espace de travail et un jardin, ce qui facilite grandement l'organisation. Pour le côté "pratique" j'ai laissé mon mari disposer du bureau, que nous partageons d'habitude selon nos jours de télétravail car plus adapté. Il a énormément de travail, je lui cède donc plus de confort. Je suis "reléguée" dans le salon et ça n'est pas forcément agréable même si j'ai la vue sur le jardin, je suis installée sur la table sur laquelle nous déjeunons et dînons, donc pas très pratique. L'ergonomie n'étant pas optimale, les douleurs physiques se font sentir même si je m'astreint à bouger régulièrement de ma chaise !</p> | <p>Il est vrai que toute notre organisation est bouleversée. Egalement le rythme du télétravail auquel il faut s'adapter, sans compter un ado à la maison ! En ce moment, difficile pour moi de me concentrer, le stress commence à prendre le dessus ! Mais je me tiens à un rythme régulier (réveil, petit déj, douche, m'habiller comme si je sortais). Cela m'aide à maintenir une organisation. Elle reste quand-même compliquée lorsqu'il s'agit de passer de l'ordi à tout ce qui touche à la maison. Il n'y a plus de frontière travail/domicile. Il faut en outre gérer le travail de mon fils qui est en 3e avec le brevet bientôt : les enseignants ne jouent pas tous leur rôle et certaines matières sont complètement inexistantes ! Le collège n'étant pas ouvert, je souhaite rester en télétravail, ce mode de fonctionnement étant bien rodé à présent !</p> |
| Amélie | | <p>Mercrredi : plus de connexion, j'ai traité mes mails de mon téléphone, il n'y avait pas de grosses urgences. - Jeudi : on a récupéré une connexion, j'ai traité les demandes, les dossiers d'inscription, les mails, une bonne journée de travail. - Vendredi : plus de connexion, comme mercredi. - Aujourd'hui : j'ai réussi à me connecter avec mon téléphone je suis en partage de connexion, ce n'est pas l'idéal, c'est un peu plus long mais bon ! Comme un lundi des demandes, des tâches administratives plus ou moins urgentes, ce sera un peu plus calme demain.</p> | | <p>Mon mari m'a rejoint en télétravail mardi matin. C'était un peu compliqué, il a besoin d'espace du coup il occupait toute la table. Finalement nous nous installons. Nous avons remonté de la cave une table et il a pris possession du bureau improvisé, il a ramené du bureau un scanner et nous avions une imprimante que nous avons déplacé dans la salle.</p> | <p>Ensuite travailler avec un enfant de 3 ans dans la pièce c'est un peu compliqué, mais elle ne nous dérange pas tant que ça. Nous la mettons devant la télévision le temps de gérer les mails et urgences du matin. Concernant le travail, dans cette gestion de crise, c'est un peu particulier, on travaille comme on peut, coupé dans la journée par une enfant qui a besoin de ses parents. Mais nous avons la chance d'avoir un extérieur, cela nous laisse le temps de travailler. Pour l'instant nous sommes dans l'urgence du maintien des cours et du début des candidatures. le lundi : journée chargée en mail et autres tâches à effectuer, du coup parents indignes notre fille a passé la matinée devant l'écran. Les lundis sont assez chargés, on a les demandes du week-end à gérer, du coup on ressent un peu le stress du travail, comme si on y était ! Aujourd'hui je suis seule à la maison en télétravail, ma fille est avec moi ou chez ses grands-parents, je n'ai pas encore eu l'occasion de télétravailler seule avec elle, mais je pense que ça va être très compliqué.</p> |
| Céline | <p>Ressenti : Difficile de se concentrer à la maison (4 personnes à la maison) Difficile de se dire qu'il faut travailler dans notre espace personnel. Je pense que l'on va s'habituer et cela deviendra naturel. Une certaine anxiété que cela dure trop longtemps. Avoir des idées de repas 2 par jour pour 4, la galère - -) Le manque de contact avec les collègues commence à se faire ressentir, j'aime les gens</p> | | | <p>Maison avec : un jardin, 4 adultes, 2 chats, 2 poules Mari dans le salon et ses interminables conf call Enfant 1 (22 ans): dans sa chambre avec des cours en ligne et dès la fin de ces cours trouve un prétexte pour faire des courses Enfant 2 (19 ans) : en année sabbatique, joue du piano régulièrement et ensuite s'ennuie et télécharge à tout va pendant la journée Moi : dans la salle à manger à essayer de télétravailler Règle de vie en télétravail mise en place, partage de la connexion internet parfois difficile</p> | |
| Camille | <p>Le manque d'interaction avec les collègues se fait ressentir.</p> | | | | <p>Difficulté à trouver le rythme et une organisation adéquate entre le travail et le suivi scolaire des enfants. Ces sentiments ne seraient peut-être pas ressentis si la situation n'était pas aussi particulière car cela rajouterait tout de même du stress.</p> |
| Marie | | <p>Ayant ramené au bureau mon ordinateur, je me suis organisée pour récupérer un portable afin de travailler une fois par semaine à distance. C'est donc de chez moi que je vous écris et je retournerai à l'IAE demain et jeudi. C'est moins évident de travailler sur un petit écran mais pour le reste, le service informatique a configuré mon matériel afin d'avoir le même environnement qu'au bureau (OneDrive, messagerie, ...).</p> | | | |

Annexe H Codage multithématique 2ème période : auto-ethnographie

| Mois | Habitudes de travail | Organisation des interactions | Intensité | Rapport à la présence physique/compatibilité des missions | Mention spontanée de l'autonomie |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>Je m'efforce de mettre mes collaboratrices en copie des mails que j'envoie, quand le sujet entre dans leur champ d'intervention, mais j'ai tendance à oublier. Lorsque je m'en rends compte, je leur transfère le message envoyé. J'ai choisi de commencer par communiquer avec les enseignantes et de faire les tâches de fond après, pour leur montrer que je suis là. Reçu deux mails humoristiques sur le confinement et ces effets de Luc et Martine + 1 mail d'info sur les Parisiens partis à belle île au début de l'épidémie. 08h00 : je réponds aux premiers mails. Anne-Marie a, semble-t-il pris la décision de nous sauver/Martine, Josette et moi, tous les matins et de dire au revoir le soir. Initiative que je trouve excellente. Nous échangeons quelques mails afin de prendre des nouvelles (état de santé, coexistence au sein des familles, impressions, actualités telles que les Parisiens ayant fui à l'île de Ré et à Belle Île.) Notes : pour gérer les problématiques un peu plus importantes ou complexes je passe spontanément pas sont pas prêts. Elle m'a dit des choses qu'elle n'aurait pas dites, même si elle les pense. Elle m'a dit quand on a rouvert, le 14, que je ne travaillais que depuis 15 jours. Elle avait peur que les gens ne travaillent pas chez eux, alors que ce n'est pas vrai. J'ai relancé la conversation, pris entre ce que j'avais envie de partager en tant que collègue (ce que Martine m'avait dit au téléphone à propos des parents qui pouvaient bien travailler le weekend pour compenser leur productivité moindre en semaine, liée au fait qu'ils font l'école aux enfants, notamment), la peur d'introduire</p> | <p>Nous respectons les semaines de travail habituelles : Anne-Marie ne travaille pas le vendredi et Josette seulement le vendredi après-midi. Je leur ai fait un mail en ce sens hier soir. Anne-Marie avait fait un mail disant qu'elle travaillerait puisque ses journées étaient plus courtes que d'ordinaire, je lui ai répondu non, après en avoir discuté avec Martine par téléphone. Ce matin, Anne-Marie et Josette ont vérifié leur messagerie ce matin. Les journées de travail sont objectivement plus courtes, mais beaucoup plus intenses. Mais cela n'est peut-être pas dû seulement au télétravail, mais au changement organisationnel brutal. 3 mails reçus dimanche et 1 samedi. Je ne les ai lu que lundi matin, volontairement. 08h15 à 08h38 : Petit-déj Travail bien concentré jusqu'à 12h05 et là, pause pour faire la vaisselle et préparer les épaves. On en profite pour faire l'école à la maison, puis déjeuner. 14h30 : Retour. Je suis un peu rampli. Travail jusqu'à l'interrompu jusqu'à 18h30. - Dans le dernier mail de la journée, mes deux collaboratrices ont mis en avant l'intensité de la journée de travail. Je rejoins leur opinion, contrairement à ce qui semble se produire dans d'autres entreprises, notre charge de travail ne baisse pas beaucoup, voire pas du tout.</p> | | |
| Mars | <p>Pendant les moments de calme (quand les enfants sont dans le jardin, par exemple) la capacité de concentration est maximale et l'avance bien.</p> | <p>08h00 : l'allume mon ordinateur. Aucun message avant 08h35. Josette, qui dit bonjour. Martine semble avoir renoncé à être la première à envoyer un mail. 14h15 : Je reprends le travail par une réunion en visio-conférence. Je m'installe dans les combles, mais la connexion y est instable. Je suis finalement déconnecté et je dois terminer la conférence dans les escaliers... 08h00 : l'allume mon ordinateur, j'ai déjà reçu 7 mails, 6 de Martine et 1 publicitaire. Son premier mail a été reçu à 4h56 ! Je réponds aux plus urgents, puis je prépare et prends mon petit-déjeuner. Je lis des échanges entre Josette et l'une des enseignantes qui me semble prendre une vilaine tournure, j'interviens en envoyant un mail de clarification et d'apaisement. 1 Visio conférence : durée 1h45 (Les trois autres cadres de l'entreprise)</p> | | <p>Dans la mesure où la partie administrative est celle qui m'intéresse le moins et qu'elle domine en ce moment (faisable en télétravail sans problème + nécessaire à la mise en place de la continuité pédagogique), le sentiment de lassitude que je commence à ressentir vient peut-être de cela plutôt que du télétravail en lui-même.</p> | |
| Avril | <p>07h50 : Allumage de l'ordinateur. Je réponds à un mail, puis petit-déj, pendant lequel je réponds à un autre mail. Je sors les poubelles 08h30 : Début de journée 11h45 : Pause pour aller à la boucherie, j'en profite pour téléphoner à Josette. Puis pause déj. 14h18 : Reprise du travail 15h30 : Début de l'école, tout en travaillant 18h05 : Fin de journée, Emails reçus : 65 Emails envoyés : 35 Appels reçus : 4 Appels émis : 2 (Interne) Par ailleurs, Anne-Marie a cessé d'envoyer des mots pour dire bonjour le matin, d'ailleurs, maintenant que j'y pense, plus personne ne le fait... Je constate que je travaille plus intensément chez moi qu'au bureau et ce n'est pas parce que je suis moins dérangé (je travaille dans la salle à manger, au milieu de trois enfants en bas âge. Je suis démissionnaire et n'ai donc rien à prouver non plus. J'ai une conscience professionnelle, comme beaucoup de gens et je dois garder le rythme avec ma boîte Outlook, comme une salissière de supermarché avec son tapis</p> | <p>07h54 : l'allume mon ordinateur et je réponds à deux mails, puis je prépare le petit-déj et je me prépare pour une visio à 9h. Ce qui implique que je dois me raser. Notes : la difficulté à se faire comprendre par mail, parfois, combinée au manque de maîtrise de la langue de certains conduit à des malentendus, qui provoquent des échanges stériles et frustrants sur des détails. Ça a été le cas entre hier et ce matin avec une prof. Martine est passée dire bonjour aujourd'hui. Pas de moment de socialisation comme le premier jour et pourtant il y a deux nouvelles personnes. Josette a l'air un peu renfermée, elle ne le dit pas, mais elle n'est pas très contente d'être là. Elle pense que nous courons un risque inutile et sa santé est fragile. L'ambiance est étrange. Nous sommes tous dans nos bureaux, fermés pour pouvoir travailler sans nos masques. Retour au monde bien avant, du coup : le silence des bureaux individuels fermés... Je me rends compte que Nicolas, prend de boucler son planning de salles virtuelles est en train de valider des créneaux avec les profs qui l'ont mis en copie de leur demande, sans savoir qu'il y en a d'autres. Je réagis en urgence, en envoyant des mails pour stopper l'action et donner toutes les infos (ce que je comptais faire plus tard dans la journée, après m'être assuré que tous les profs avaient bien répondu) Agaçant ! Mais les choses se seraient passées exactement de la même manière si nous avions été à l'école (Échanges par mail avec les profs et Nicolas, dont le bureau n'est pas dans le même bâtiment que le mien). 08h30 : Arrivée au bureau puis communication informelle avec Josette et Luc autour de la machine à café, mais à bonne distance les uns des autres. 08h00 : Réunion d'accueil de mon successeur (Françoise) avec Anne-Marie, Josette et Jeanne. Martine, présente au début, nous quitte très vite. 11h00 : Retour à mon bureau : échange avec Josette et Anne-Marie sur la réunion précédente (débief informel) 11h15 : Début du travail proprement dit</p> | <p>08h03 : l'allume mon ordinateur, je transfère un mail urgent à Jeanne, puis je réponds à un mail de Martine, avant de préparer le petit-déj, de faire mon sport et de manger. 09h10 : Je commence à travailler 10h00 : l'école des filles commence : je fais la classe à deux enfants, tout en répondant à des mails professionnels et en lisant un article scientifique. Le stress monte en flèche. 12h10 : Pause pour préparer et prendre le déjeuner. 14h00 : Je vais me laver et me changer (je troque mon T-shirt contre un polo) pour animer un conseil de classe en visio. Je m'isole dans les combles, pour ce faire. 15h35 : Fin du conseil. Nous échangeons 5 minutes avec Jeanne en visio. Elle semble à la fois abattue et débordée (renouvellement dossier Erasmus pour dimanche). 15h45 : Je m'endors. 17h50 : Je m'arrête pour faire une course (imprimante) 19h10 : De retour, je reprends l'école des filles en répondant quelques mails urgents. 19h30 : Fin de journée</p> | | |
| Mai | <p>9h15 : Martine me fait appeler (par Mélanie et par Nicolas) pour la réunion d'amélioration de la plateforme e-learning avec Frédéric, Françoise, Josette et elle + Anne-Marie présente en visio. La réunion devait commencer à 9h30, je suis contrarié d'avoir l'impression d'être en retard, alors que j'ai encore 10 minutes d'avance lorsque je rejoins les autres. Je le verbalise, avec humour. Je suis obligé de rappeler que Anne-Marie doit participer en visio, car Frédéric et Martine lance la réunion sans elle.</p> | <p>Je profite de la réunion pour relancer Frédéric sur une chose que je lui ai déjà demandée deux fois (contacter son homologues de chez Forwork, pour un projet que nous avons avec Atto). Il me semble qu'il le prend mieux que lorsque j'avais relancé par mail. L'attribue cette différence de perception au fait que je suis en mesure d'utiliser le langage para-verbal (ton de confidenciel et le non verbal (sourire, tourné vers lui, geste main droite ouverte vers lui...) pour que ma requête ressemble davantage à une demande de service qu'à autre chose.</p> | | | <p>Emails reçus : 36 (9 de Josette, pour me demander des précisions sur la façon dont elle doit faire certaines choses telle que rappeler les admis en licence vente ou pour me transmettre des mails auxquels ils seraient préférables que ce soit moi qui réponde.) Je décide de la peur de se tromper et mêlé au stress que sa forte charge de travail du moment engendre. Notes : Avant le confinement, je travaillais avec une to-do list, que j'ai remplacée par la fonction « marquer en tant que tâche » de mes mails dans Outlook. Ce qui accredit l'idée que mon donneur d'ordre est ma messagerie dorénavant. Moins je reçois de mails, moins je suis productif, mais cela a trait sans doute à mon niveau de motivation. J'ai tout de même réussi à travailler sur l'emploi du temps des COP de l'année prochaine, travail de fond, déconnecté des exigences de ma boîte mail et nécessitant une certaine concentration. Il n'est pas à exclure que le fait d'avoir écrit les lignes précédentes m'ait incité à m'y mettre.</p> |
| juin | | <p>16h30 : Fin de la réunion, je monte voir Nicolas physiquement, pour arrondir les angles après que nous ayons exposé un différend pendant la réunion : les choses s'arrangent très vite, le contact était nécessaire. Notes : Martine me dit au téléphone, au sortir d'une réunion qu'elle s'est terminée de manière houleuse avec les profs : « Si ça avait été en physique, je n'aurais pas pu me contenir, mais en visio, j'ai pris sur moi, j'ai dit : j'en prends note » Le reproche qu'il était fait portait sur le peu d'aide apportée aux enseignants pendant le confinement. Martine était agacée car elle leur propose des formations à la plateforme LMS depuis 2014, ce qu'ils ont toujours refusé. Notes : je suis montée au bureau de Martine, pour apprendre qu'elle n'était pas là aujourd'hui, mais je n'ai pas pris mon téléphone pour lui dire ce que j'étais venu lui dire (à propos d'un courrier agressif et menaçant envoyé par les délégués du personnel à son intention, mais avec tout le personnel en copie...)</p> | | | |
| juillet | | | | | |

| Mois | Vision du travail | Rapport au chef | Positionnement managérial | avantages |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | <p>Je téléphone en débarrassant la table avec mon épouse. j'enchaîne les coups de téléphone à la Directrice des études pour que nous nous répartissions le travail, puis à mes collaboratrices pour établir les règles de fonctionnement, les encourager à communiquer par téléphone et par mail pour compenser la distance et m'assurer qu'elles vont bien. 09h10 : envoi du mail suivant à mes deux collaboratrices : « Bonjour Josette et Anne-Marie, Etes-vous bien installées ? Avez-vous tout le nécessaire pour travailler ? Quelques consignes relatives au télétravail : - N'hésitez pas à me téléphoner, le contact humain est important (je ne peux pas vous appeler, car vous ne disposez pas de ligne professionnelle, mais moi, si, donc, dans l'autre sens, ça fonctionne) - Martine s'est engagée sur une ouverture de 8h à 17h, donc vous ne devez pas travailler en dehors de cette plage. C'est plus important qu'il n'y paraît, pour garder une frontière entre vie professionnelle et personnelle, d'autant plus que nous sommes également confinés et que nous ne savons pas combien de temps durera cette expérience de télétravail. - Vous avez le droit de faire des pauses ! D'ailleurs, je vous le conseille même vivement. Donc il n'est pas nécessaire de répondre dans la minute aux mails que vous recevez. - Trouvez-vous un endroit fixe et confortable pour travailler, de manière à pouvoir étaler vos affaires sans être obligés de les ranger tous les soirs. - Travailler en pyjama est possible, mais pas recommandé par les spécialistes. Je ne viendrai pas vérifier donc, faites comme il vous plaira!</p> <p>Excellente journée,</p> | |
| Mars | | | René a | |
| | <p>Par rapport au télétravail en contexte normal, une différence : plus personne n'est au bureau, donc plus d'avantage concurrentiel aux présentistes. 09h00 : j'allume mon ordinateur et je regarde ma messagerie. Déjà une dizaine de mails, dont la moitié proviennent de Martine (elle en a envoyé un à 4h32, qui n'avait aucun caractère d'urgence !) j'ai du mal à comprendre pourquoi les gens font ça (envoyer des mails en pleine nuit), car même si l'on fait une insomnie, il y a d'autres choses à faire que de se mettre au travail. C'est générateur de stress pour les collaborateurs, qui se sentent déjà en retard en se connectant à 9h00. Je crois que ça me met en colère. Bref, je réponds que je répondrai à toutes ses questions dans la journée.</p> | <p>RH05 : je téléphone à ma Directrice pour lui faire des suggestions et, accessoirement, lui montrer que je suis au travail. Pendant l'échange mes filles se sont levées et je leur ai fait un câlin, en leur faisant signe de ne pas faire de bruits. La directrice demande des accusés de réception pour tous ses mails, ce qu'elle ne fait pas en temps normal : volonté de vérifier si nous sommes à nos postes ou peur de déperdition d'information ? Anne-Marie nous a envoyé un mail pour nous souhaiter une bonne soirée à 19h47 (présentisme ou oubli ?) Josette, elle avait fait de même peu après 17h. Je suis entre les deux, j'ai attendu 17h45, pour ma part (alors que je faisais déjà partiellement autre chose...)</p> | <p>14h00 : Retour à mon poste. Les mails continuent à pleuvoir, je décide de déléguer à Anne-Marie certains sujets, comme je l'aurais fait si nous avions été au bureau, mais je prends un peu plus de précautions dans mon mail, car je ne pourrais pas doubler d'une explication de vives voix du type « je viens de t'envoyer un mail à propos de... ». Dont l'utilité aurait été de faire accepter plus volontiers la consigne. Notes : j'ai le sentiment un peu paranoïaque que l'une de mes collaboratrices a profité de mon absence pour se placer auprès de la directrice, à mes dépens. Rien de bien méchant, je sais qu'elle a fait de même, en bien pire avec mon prédécesseur. La trahison fait partie de la relation managériale, en tout cas mon expérience empirique m'amène à le penser et dans les deux sens (trahison du manager par son subordonné et trahison de ses collaborateurs par le manager). Cela s'explique sans doute, et cela a certainement été étudié, par la relation de domination qu'elle implique. Quoi qu'il en soit, le fait que je ne sois pas présent m'a empêché de limiter ce comportement. J'étais en vacances, mais Anne-Marie m'a pas eu à affronter mon regard au retour. De plus, nous ne nous sommes pas vu depuis plus d'un moi, cela a peut-être une incidence sur sa loyauté. J'ai un penchant certain pour la sémiologie paranoïaque, ce qui doit être pris en compte pour relativiser l'importance de ce qui précède.</p> | |
| Avril | <p>Mon donneur d'ordre devient essentiellement ma boîte Outlook, ce que je commence à trouver agaçant. La partie réactive de mon travail s'exacerbe jusqu'à devenir prédominante, c'est aussi frustrant qu'épuisant.</p> | <p>Une conversation téléphonique avec Martine m'a passablement agacé. Nous évoquions le retour à l'école et j'ai avancé le fait qu'il était important aussi pour que ceux qui télétravaillent puissent le faire sans avoir à faire la classe en même temps ce qui engendrait du stress et une moindre productivité. Elle m'a répondu qu'elle ne pouvait pas entendre ce discours, car, pour redresser l'économie, tout le monde devrait faire des efforts, on parlait de travailler plus de 35h, les dirigeants du CAC 40 allaient renoncer à une partie de leur salaire, alors si les parents devaient travailler un peu le week-end, ce n'était pas la fin du monde. Je lui ai expliqué que je n'étais pas d'accord, que le stress engendré était également mauvais pour les enfants, mais pour elle, le Ministère du travail ne pouvait pas en tenir compte. Je me suis en moquer, mais ce n'est pas le cas et je me demande dans quelle mesure ma colère ne serait pas retombée plus vite, si nous avions été amenés à nous revoir physiquement, depuis et si, même, cette conversation avait eu lieu en face à face.</p> | | |
| | <p>Jeudi 14 mai 2020 1er jour de retour au bureau 08h30 : Arrivée sur place. Socialisation avec les collègues 09h40 : Début du travail. 13h20 : Pause déj 13h45 : Reprise 17h30 : Fin de journée. Emails reçus : 34 Emails envoyés : 21 Tel : 1 émis en ext + 2 émis en interne Réunions : 3 (1 Anne-Marie prés + 2 Martine dist) Notes : le rythme semble moindre et il est beaucoup plus facile de se concentrer qu'à la maison, avec les enfants. Je ne réfère beaucoup moins à ma boîte mail (je m'attendais à ce que Claude nous salue, même par téléphone, au minimum, mais ce n'est pas le cas. La journée de travail est plus courte, du fait des horaires d'ouverture qui ont été restreints, du fait que l'on n'accueille plus de stagiaires ni d'étudiants.</p> | <p>13h00 : Je pars déjeuner, je réchauffe mon plat au micro-ondes, je croise Raoul qui est occupé à poser les fameux rubans. Quand j'arrive sur la terrasse où se trouvent les tables pour déjeuner dehors, Capucine est en train de terminer son repas. Nous bavardons et très vite elle amène le sujet sur le déconfinement. Elle pense que les gens n'ont pas aimé la façon dont les choses ont été faites par Martine. Elle a imposé le retour et les nouveaux horaires. Les gens ne comprennent pas. Mélanie (en arrivant pour une cheville brisée) en veut à Martine de ne pas avoir pris de ses nouvelles. Ca n'a pas de sens et avec les délégués du personnel, Martine devrait se méfier. Un bon manager devrait chercher à comprendre ses salariés, pas pour tout accepter, mais c'est important. Les gens vont lui en vouloir de ne pas les avoir réunis à leur retour pour leur demander comment ils vont. Martine ne se rend pas compte elle a ouvert pour se rassurer sur le fait que les gens étaient prêts à rentrer, mais ce n'est pas vrai, ils ne sont pas prêts. Elle m'a dit des choses qu'elle n'aurait pas dues, même si elle les pense. Elle m'a dit quand on a ouvert, le 14, que je ne travaillais que depuis 15 jours. Elle avait peur que les gens ne travaillent pas chez eux, alors que ce n'est pas vrai. J'ai relancé la conversation, pris entre ce que j'avais envie de partager en tant que collègue (ce que Martine m'avait dit au téléphone à propos des parents qui pouvaient bien travailler le weekend pour compenser leur productivité moindre en semaine, liée au fait qu'ils font l'école aux enfants, notamment), la peur d'introduire un biais dans ce que Capucine disait et la nécessité de mémoriser le plus possible de son discours, sans qu'elle s'en aperçoive et en restant le plus naturel possible.</p> | | Notes : en discutant avec ma femme : le télétravail limite énormément les ragots et cela fait du bien au moral. |
| Mai | | <p>08h35 : j'arrive au bureau. Anne-Marie, Josette et Luc sont en grande conversation à propos des nouveaux aménagements d'horaires qui démarrent aujourd'hui. Ils rouspètent et affichent leur mécontentement car ils ne peuvent plus faire de télétravail, sauf Josette, 2 heures le vendredi matin. Ils ne comprennent pas pourquoi Martine leur a imposé ce retour à temps plein au bureau, qui ne se justifie pas, selon eux : « s'il y avait des élèves, encore, je comprendrais, mais tant qu'il n'y en a pas », disent Luc et Josette tour à tour. Josette ajoute qu'avec les fortes chaleurs, ça va être pénible pour elle. Elle me demande d'intervenir en son nom, car « comme tu t'en vas, tu n'as rien à perdre ». Elle semble craindre la réaction de Martine.</p> | <p>08h45 : j'arrive au bureau. Anne-Marie et Luc sont en train de bavarder. Je me joins à eux. Luc évoque la mauvaise ambiance dans le bâtiment A, qui serait liée, à son avis, à la jalousie, notamment concernant le nombre de jours en télétravail (2 pour les uns, 3 pour les autres et même 1 seul pour Luc). Luc pense que Martine ne maintiendra pas la possibilité de télétravailler au-delà de la fin de l'état d'urgence sanitaire. Il affirme qu'elle nous a fait revenir partiellement parce que cela la rassure que nous soyons présents physiquement, bien qu'il n'y ait aucune nécessité fonctionnelle « tu as vu quelqu'un, toi ? Là-haut non plus, personne ne vient nous voir. Il n'y avait aucune raison. Moi, je m'en fiche, je viens quatre jours, si demain il faut venir cinq jours, je viendrai cinq jours, mais... ». A l'issue de la réunion, nous discutons devant le bureau de Martine avec Frédéric, elle et moi. Françoise est également présente, mais ne parle pas, elle manifeste des signes d'assentiment, en hochant régulièrement la tête. La conversion porte sur le travail pendant le confinement, les difficultés rencontrées par les uns et les autres à l'ICO, ainsi que dans l'entreprise de Frédéric. Il évoque le fait qu'il a personnellement continué à aller travailler au bureau, bien que ses collaborateurs aient été en télétravail, pour ne pas rester avec sa femme « pour préserver la paix du ménage, parce que nous avons travaillé pendant 5 ans dans la même boîte. Donc, maintenant, il faut que chacun ait son espace... ». Il dit également que ce n'était pas idéal, ils devaient faire une réunion le matin et une le soir pour se coordonner, « c'était très lourd ». Il évoque les difficultés techniques aussi (ligne téléphonique du bureau routée sur un seul téléphone, problèmes de connexion chez lui...). Un de ses collaborateurs a pris une nounou trois jours par semaine pour garder ses jumeaux, pour qu'il puisse retourner au bureau après le 11 mai. Ils ont fait le choix de garder une journée de télétravail par semaine, seulement, « parce qu'à un moment il faut retourner au boulot ! » Martine, à l'origine de cet échange, évoquait la demande des salariés de l'ICO et relaye au CSE, de conserver un ou deux jours de télétravail pour la rentrée. Elle n'y est pas favorable, pour des raisons d'organisation des permanences d'accueil essentiellement et aussi parce que certaines personnes n'ont pas assez de débit chez elle, même le téléphone portable ne passe pas bien : « Capucine, j'étais parfois obligée de l'appeler sur son téléphone fixe, parce qu'elle habite dans un trou où rien ne passe »</p> | <p>Je reprends à 14h par une visio pour rencontrer ma nouvelle équipe, à l'EFRE. Deux référents mentionnent le fait que les entretiens en visio amènent les étudiants à se confier davantage, « mes entretiens sont plus longs ». Du fait entre autres, qu'en temps normal le référent n'est pas seul dans le bureau. Ils parlent des discussions en cours pour la pérennisation du télétravail. Pascal dit que deux jours/semaine lui permettraient de faire de nombreux entretiens. Il réserverait les jours restants aux entretiens plus complexes « qui nécessitent une présence humaine physique », dans une des petites salles de réunion, du coup, l'imagine.</p> |
| juin | | | | |
| juillet | | | | |

| Mois | Inconvénients | Les conditions techniques | Spécificités du confinement | Montée en compétence |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mars | Je ressens un grand stress lié aux interruptions parfois constantes, surtout lorsque j'accomplis une tâche requérant une plus grande concentration. ->ne difficulté de communication par mail semble émerger. Certains messages ont été interprétés différemment de mon intention. Dans un cas, une remarque sur une opportunité manquée a été perçue comme un reproche et plusieurs mails de remédiation ont été nécessaires pour reprendre le cours normal des échanges. Dans l'autre cas, une collègue m'argumentait alors, que de mon point de vue, nous étions d'accord. J'aurais voulu lui téléphoner pour clarifier les choses, mais je n'ai pas son numéro de téléphone personnel. Il s'agirait de distinguer si cette sensibilité accrue est le produit du télétravail ou marque la nécessité d'un contact oral de temps à autres, l'écrit ne pouvant totalement s'y substituer ou si elle est causée ou intensifiée par le contexte très particulier du confinement. | 07h48 : Allumage du téléphone (qui ne s'est pas chargé pendant la nuit... Ce défaut de chargement, dû à un probable faux-contact pourrait devenir un problème. Je vérifie que je n'ai pas reçu de mail urgent et je réponds à un texto de ma directrice (reçu à 21h, après l'allocation du PR) et ensuite je prépare et prends le petit-déj en famille. 14h00 : je reviens à mon poste. « L'ordinateur a rencontré un problème et doit fermer, puis plus de batterie, bref 20 minutes de perdues. La technique, ça compte | Je passe mes appels depuis la cuisine pour ne pas déranger et être dérangé par le reste de la famille. Je travaille en parallèle pendant que je pilote les devoirs de deux enfants sur trois (mon épouse s'occupe de la troisième). Ça fonctionne, mais me ralentit et me fatigue copieusement. La cuisine est devenue notre cabine téléphonique, pendant le travail. Nous avons pris l'habitude de faire nos réunions de travail dans les combles, où se trouve, entre autres, un petit bureau et où nous pouvons mieux nous isoler des enfants. | Montée en compétence : devant l'afflux de mails, j'ai appris à utiliser la fonction marquer en tant que tâches dans Outlook. Première réunion par téléphone avec Martine + envoi au préalable du document de travail : bon retour et bon feeling |
| Avril | | 16h30 : Retour, mais Internet est en panne. On atteint les limites du télétravail. Je lis et réponds à mes mails sur mon mobile... | 08h01 : J'allume mon ordinateur. Quelques échanges de mails avec la Directrice et les autres cadres, puis je prends mon petit-déjeuner. 09h00 : Retour à mon poste. 10h40 : je m'arrête pour faire 20 minutes de vélo elliptique, prendre une douche, faire l'école à la maison et déjeuner. 14h20 : Retour à mon poste. J'ai travaillé sans pause jusqu'à 18h20 -> comme je travaille dans la salle à manger et que les enfants jouent ou regardent la télé dans le salon (même pièce), je mets de la musique et porte des écouteurs pour m'isoler. 07h58 : J'allume mon ordinateur et réponds au mail de « bonne reprise » de ma directrice (envoyé à 6h53 !) ainsi qu'à deux autres mails. Puis j'ouvre les volets, réinstalle la table en configuration de télétravail et prépare et prends le petit-déj. Il y a du soleil et il me tape dans l'œil gauche une partie de la matinée, ce n'est pas pour autant désagréable, gênant, oui, mais pas désagréable. 12h25 : Pause déj (j'ai préparé à manger tout en faisant la classe et en travaillant : charge mentale et stress !!) | 07h58 : J'allume mon ordinateur : aucun nouveau mail, je regarde si la connexion est bonne et je vérifie sur mon smartphone, pas d'erreur, aucun mail reçu ce matin. J'espère que tout le monde est en bonne santé |
| Mai | Echange de mail avec une assistante de l'IUT de Sceaux avec laquelle nous collaborons pour une licence : « Bonjour René, Je vais bien et j'espère que toi aussi. Le travail à distance est épuisant avec les 5 formations. Le contexte génère plus de mails, plus le quotidien, la préparation des planning de soutenances de mémoires, les recrutements... L'essentiel est la santé. | | Échanges avec Anne-Marie sur les deux mois écoulés et les semaines à venir : « Notre mode de communication fonctionne bien. Je suis bien installée. La seule chose qui me dérange, c'est le téléphone, parce que Martine m'a demandé de mettre mon numéro de mobile personnel dans ma signature de mail, du coup, quand il sonne, je ne sais pas si c'est personnel ou professionnel. Des opérateurs me dérangent à 20h ou le weekend. C'est très désagréable. Au début, je n'avais pas mes matrices pour faire les attestations, notamment, mais j'ai demandé à Josette, elle m'a arrangé ça. J'ai eu aussi un souci, quand on a communiqué sur la prise en charge du FNE, car ils appelaient pour poser des questions auxquelles je n'avais pas de réponse. Merci de m'avoir mise en copie de ta réponse, sur le même point, ça m'a permis de mieux comprendre. Parfois je ne fais pas attention à l'heure et je finis tard, à 19h30 ou 20h, parce que j'ai un fauteuil très confortable et que j'ai du travail. La charge de travail a été plus intense que d'habitude jusqu'au 1er mai, après il y a eu moins d'appels et moins d'urgence. Aujourd'hui, je suis presque à jour dans mes mails, à dix heures près. J'ai beaucoup échangé par téléphone avec MAP et Josette. Avec Capucine aussi, mais pour copier surtout. J'ai assisté aux visioconférences de MAP, elle explique très clairement, elle est formidable. C'est très agréable d'être à la maison, avec mes enfants. Ils s'occupent de moi, m'apportent du chocolat, un thé. C'est tranquille jusqu'à 14h, les jeunes dorment. On joue au poker jusqu'à quatre heures du matin. » 10h00 : visio conf avec Martine et Jeanne, deux interruptions de mes filles. Difficile de les faire partir sans se fâcher devant ses collègues. 11h20 : Fin de la visio conf et début de l'école à la maison, tout en préparant ma réunion de 14h30 -> | Entretien avec Josette : « Les gens te mettent en copie de tout et font tous répondre à tous, tout le temps. Du coup tu te retrouves avec une montagne de mails à lire. Surtout valable pour Martine et les profs. Il faudrait organiser une formation pour que tout le monde apprenne à gérer ses mails. C'est sans doute parce que les gens ne sont pas si physiquement, ils se disent : au moins tout le monde est au courant. Normalement, je n'ai pas de mails de Martine, pratiquement, mais là, avec ses réponses à tous... Si j'avais Jessica à la maison, je n'aurais rien à faire là, quand il n'y a pas d'élèves. Avec Anne-Marie, on échange par mails et on prend le téléphone quand ça devient trop compliqué pour un mail. On est pareilles, toutes les deux, elle fait la même chose que moi. |
| Juin | | | En étant tout seul, j'ai pu me concentrer et faire des tâches de fond, que je repoussais depuis plusieurs jours (le power point pour le CA + la finalisation des calendriers d'alternance). C'est curieux, parce que c'est plus facile au bureau, malgré le téléphone, du fait que personne n'est dans le bâtiment, qu'à la maison, à cause de la vie de la famille. C'est une inversion de ce que les gens déclarent comme intérêt du télétravail souvent, mais hors confinement des enfants ! | café, puis je commence à travailler. Luc me fait part de son inquiétude pour la présentation en visio que nous devons faire à tour de rôle, car il ne sait pas utiliser l'outil, en particulier le partage de document, j'essaie de le rassurer en lui disant, que je ne sais pas non plus mais que ça a l'air d'être assez intuitif. En fait c'est Martine qui fera le défilement du pptx, pour chacun de nous. Frédéric surenchérit en affirmant que les managers ne sont pas prêts et que personne ne dit rien sur le management à distance, que personne n'en sait rien, parce que c'était tout nouveau. Je réponds, en sortant peut-être de mon rôle, que si, la littérature tant scientifique que de vulgarisation est abondante, particulièrement ces dernières semaines et notamment sur LinkedIn. Comme il insiste, je lui précise que je fais une thèse sur le sujet et que le télétravail est étudié depuis des décennies, mais que peut-être les managers ne lisent-ils pas la presse managériale. Martine me demande ce que je pense du télétravail à l'ICO en me précisant « qu'on s'est pas trop mal débrouillés, même si ça a été très dur pour Jeanne et, mais peut-être un peu moins, pour toi. » Je lui confirme qu'on s'en est très bien sorti, bien que les conditions aient été presque le contraire de celles qui sont recommandées par la littérature (aucune anticipation, matériel inadéquat, présence des |
| Juillet | | | Notes : nous sommes installés, mon épouse et moi, sur la terrasse, à l'ombre pour profiter du beau temps. | Note : je commence à être plus productif en télétravail, sans que je puisse m'expliquer pourquoi (je ne suis pas moins dérangé chez moi, pourtant...) |

Annexe I Codage multithématique 3ème période : auto-ethnographie

| Mois | Habitudes de travail | Organisation des interactions | Nouvelles règles d'éthique | Intimité | Support à la présence physique / compatibilité des réunions |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mai | 13h40 : Entretien planifié avec Letizia, cette fois. Elle me confie qu'elle travaille davantage en télétravail et qu'elle a du mal à se connecter (je regarde mes mails parfois jusqu'à 20h...) | 10h00 : Réunion Teams improvisé avec Solange, à son initiative (elle est en télétravail). Plus tard dans la journée, elle me propose de privilégier la messagerie instantanée, plutôt que le mail, pour certains échanges. 12h00 : Je profite d'être descendu à la machine à café pour passer voir Solange et échanger un petit mot pour lequel je n'étais pas sûr d'être parvenu à me faire comprendre par Teams. Jacqueline et Romane me tiennent au passage pour me poser une question relative à la prise des jours de télétravail. Elles souhaitent s'assurer que je n'avais pas d'objections particulières à l'organisation qu'elles avaient prévue entre elles. Je réponds que cela me convient du moment qu'il y a toujours quelqu'un en présentiel sur le site. J'en profite pour passer saluer Letizia, dont le bureau est à l'autre bout du couloir (et que j'avais oubliée lors de mon premier passage, thème on me l'a dit). 14h15 : En retournant je tombe sur Maude et Elodie qui venant justement me trouver. Réunion improvisée d'une 1/2 heure. 13h00 à 14h15 : Dîner avec des collègues et mon N+1 à la piscine (imprévu) | 12h07 : Alors que je suis remonté m'installer dans le bureau installé dans les combles en prévision de la réunion Teams, Samira me contacte par la messagerie Teams pour me demander si on peut remettre la réunion à jeudi PM. J'accepte, bien entendu. Cela ne me choque pas et ne me chagrine pas non plus. En redescendant, je me demande si je l'aurais aussi bien pris si elle avait annulé une réunion en présentiel 3 minutes avant. Aurait-elle osé le faire ? Avec Romane, pour convenir d'un RDV en visio (elle est en télétravail aujourd'hui) 08h45 : J'allume l'ordinateur, je m'installe dans la salle à manger, cette fois, car les enfants seront présents aujourd'hui. Je me suis rend compte que c'est le jour de reprise de mon N+1 et je m'attends à une visio. J'ai à cœur qu'il n'ai pas l'impression que je me croise en weekend, avec une barbe de trois jours. Le raisonnement tient aussi, avec tous les autres collègues. 13h00 : Xavier m'envoie un texto pour me demander si je suis dispo, je mets fin à mon échange avec Solange, nous avons fini quasiment et je propose une visio ou un appel tel à Xavier. Il me contacte en visio, via Teams. | 13h : Entretien avec la DRH. Nous abordons plusieurs sujets confidentiels concernant les membres de mon équipe. L'accord de télétravail en train d'être conçu et qui prévoit 2 journées par semaine, à prendre librement, après accord du manager. Il est appliqué par anticipation en raison du Covid, pour les deux semaines à venir. Je jure en prendre aussi, peut-être pas cette semaine, mais à partir de la semaine prochaine. Il est vrai que j'aurais peut-être pas encore assez de travail pour occuper une journée en télétravail, sans réunion ni interruption ! | Au cours de la réunion, en réponse à ma question, Xavier me dit que je n'ai pas besoin de lui demander pour être en télétravail, un simple mail d'information suffit. Nous parlons de beaucoup d'autres sujets. Je profite, en recherche que les réunions d'équipe du jeudi se fassent en présentiel, autant que faire se peut. |
| Juin | | 16h16 : Appel visio de Sophie (imprévu), en réaction à un mail dans lequel je lui avais posé diverses questions. Je tombe sur Florence qui vient me saluer (elle reprend son poste après 18 mois d'arrêt), alors que je remonte de la machine à café. C'est à la fois ennuyeux, car j'avais prévu de la voir à 16h30 et je n'ai guère de temps à lui consacrer avant ma réunion de 16h30, donc ce n'est pas un accueil très sympa. J'essaie de compenser en me montrant chaleureux et en l'accompagnant à son bureau. (...) Mais c'est aussi une bonne chose, car cela me permet de lui montrer son bureau et de lui expliquer que c'est temporaire. 09h30 : Réunion « p'tit déj », c'est à-dire réunion des cadres de la DE en présentiel, sauf pour l'un d'entre nous, Jordan, qui est en visio, car en télétravail. Nous le voyons tous grâce au projecteur, mais lui ne voit que Xavier et Elodie. Il participe un peu, mais à mesure que le temps passe nous oublions un peu sa présence, à tel point que nous ne réalisons pas tout de suite que sa connexion a été interrompue. 18h00 : Echange visio avec Dominique, qui me demande de lui passer Xavier. Echange très naturel, d'ailleurs, et dont je me rends compte que Dominique est dans les murs de l'école, mais pas dans le même bâtiment. | Notes : Au moment de partir, mon N+1 me dit « à demain » et je me sens obligé de lui préciser « à distance ». Moment de léger malaise. | | 16h00 à 16h30 : Réunion (imprévue) avec Xavier et Jean-Michel. Il s'agit de faire connaître un changement délicat, la réunion en présentiel s'annonce à nous. |
| Juillet | | | | | |
| Oct | | | | | |
| Nov | | 09h00 : J'allume l'ordinateur, juste à temps pour le Breakfast info (c'est un rassemblement de toute l'équipe organisée par le CHU, destiné à promouvoir le Team-Building, un sentimentalement). Je traite mes mails en écoutant d'une oreille, la plupart des participants ont coupé la caméra et le son. Je manque de me faire prendre, car je rate le début du jeu interactif, du coup. Notes : vers la fin de la réunion « petit déj de la DE », je reçois une demande d'entretien de 30 minutes de Lionel, pour parler de la Task Force. J'arrive à le rassurer par le chat que je dois les quitter car ma réunion suivante va commencer, ce qui me permet d'intercaler Lionel entre mes deux réunions. | Entretiens Teams : 11 (dont 3 avec les RRE du cycle 1, froids de ne pas avoir été dans la boucle de la task force dès le départ. Je double un mail d'un appel visio pour m'assurer qu'ils ne restent pas meurtris) | | |
| Dec | | | Notes : Je passe un appel visio à Solange pour désamorcer un mail de ma part qu'elle avait mal interprété. | | Notes : Hier j'ai appelé sur Teams mes collaborateurs, un par un, pour leur annoncer leurs augmentations. Premier exercice de ce style avec cette équipe et à distance. Deux d'entre eux m'ont recontacté ce matin pour manifester leur déception. Laurence a même voulu organiser une réunion collective sur Teams, que j'ai déclinée et remplacé par un entretien en visio supplémentaire. Je ne suis pas persuadé qu'elle aurait fait de mieux si nous avions été sur site. J'ai eu le sentiment d'être convoqué, ce qui n'a plus lieu d'être depuis. Elle avait au préalable échangé sur le sujet avec plusieurs collègues, ce qu'elle aurait pu faire sur site également, mais peut-être moins vite et moins aisément, pour rester discrète. |
| Janvier | | Anniversaire surprise de Solange : Organisé par sa collègue Romane, Réunion Teams pour lui chanter « Joyeux anniversaire ». Bertrand avait même la flûte de champagne. Moment sympathique et pas aussi artificiel que cela pourrait sembler. Insistance de la Principale adjointe du collège pour rencontrer en présentiel. Lors de la réunion d'aujourd'hui, elle a proposé que l'on avance la venue des collègues à l'école + avait proposé que la réunion se tienne au collège, ce que tous les participants ont refusé, car les agendas ne prévoient plus de temps libre entre les réunions pour effectuer les trajets + demande à venir nous rencontrer à l'école (ça, on va le faire la semaine prochaine). Différence de façon de voir les choses, sans doute car elle et son équipe ne sont pas en télétravail. Le monde n'a pas autant changé pour eux que pour nous. | Comme nous sommes 4 sur place, mes collègues du PRE me contactent par chat pour que je les rejoigne dans la salle « Théâtre ». Echanges informels courts avec Maude et Margot en présentiel et avec Sophie par teams. | | |

| Mois | Perception des télétravailleurs par les autres | Rapport au chef | Positionnement managérial | Positionnement personnel |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avril | | | | |
| Avril | 09h30 : Arrivée à l'école, pile pour la réunion. Beaucoup de monde sur la route. Xavier arrive avec quelques minutes de retard (problème de métro, lui). La moitié des participants sont à distance, ils se font un peu taquiner, on fait mine de leur présenter le sachet de viennoiseries ou de leur proposer du jus de fruits et quand ils protestent, Eloïse leur répond, avec le sourire mais quand même : « Comme vous ne nous avez pas fait l'honneur de votre présence... » 11h30 : Je passe à la réunion suivante, entre mon équipe et celle du Student services. A aussi, la moitié des participants sont à distance, mais ni blague, ni commentaire ne sont faits. | 09h15 : Arrivée au bureau, juste avant mon N+1, la perspective d'arriver après lui, alors que j'étais parti de bonne heure m'a stressé pendant les bouchons. 18h30 : Je pars, en me sentant un peu coupable, car mon N+1 reste encore au bureau. Ce sentiment est renforcé par le fait que je viens d'arriver dans l'entreprise et parce que je partage mon bureau avec lui. 10h30-11h15 : « 1to1 » avec Xavier en visio. Echanges constructifs et décontractés, peut-être plus qu'en face à face. Nous avons le même dress code (chemise en présentiel, sans cravate, polo en visio). Je ne suis pas rasé, mais cela ne se voit pas en visio (et lui est barbu). | | |
| Sept | | | Notes : nous sommes à 4 jours de TT/5 depuis deux semaines, mais comme Macron a annoncé hier que 2 ou 3 j/s de TT, c'était l'idéal, plusieurs membres du CODIR (Secrétaire générale « DG » ainsi que la DRH ont rebondi, lors du COMEX, pour dire que nous allons peut-être repasser à 2j/s. Ils avaient l'air ravis de sauter sur l'occasion, alors, que de l'avis général le TT se passe bien... 09h00 : Début de la réunion du Cocco. Discussion autour du nombre de jours de télétravail dérogatoire. Alexandre s'interroge sur l'obligation de définir un nombre de jours mini. Dominique n'y est pas favorable, « je ne me vois pas sanctionner quelqu'un qui veut venir sur le Campus ». Cela ne concerne pas beaucoup de monde, « les salariés se sont engouffrés dans la brèche du télétravail » « Moi, je ne prends pas les quatre jours et quand je demande à un salarié de venir me voir, et ben c'est pas simple ». Nous sommes en visio mais le langage corporel de Dominique ne laisse que peu de doutes sur ce qu'elle pense de ceux qui prennent les quatre jours de télétravail. Nous sommes plusieurs à le faire parmi les participants, mais personne ne réagit, en ce qui me concerne, je trouve plus sage de ne rien dire car je suis en période d'essai et je ne connais pas l'opinion du DG sur le sujet. Sans être réfractaire tout à fait au télétravail, il trouve que quatre jours, c'est beaucoup et souhaite que nous redescendions à 3, après les vacances de Mylène Youssaint. Car, « il y a quand même des étudiants sur le campus ». On sent une réticence de Mylène également, qui n'est pas pleinement verbalisée, en tout cas pas explicitée rationnellement. Elle semble plus instinctive qu'autre chose. 29 octobre : 08h45 : J'allume l'ordinateur Discussion sur le fait de passer à 5 jours/semaine de TT, en conséquence du discours d'Emmanuel Macron hier. Plusieurs managers semblent y être favorables, mais ne le laissent entendre que du bout des lèvres. Pour les autres : Freins de Mylène au TT = Essai d'éviter la mise en chômage partiel des membres de son équipe (Services généraux), en cas de fermeture du Campus. Certaines personnes ont horreur du TT, dit Dominique, qui ajoute que certains managers auraient, selon le CSE, refusé à leurs collaborateurs de prendre les 4 jours de TT auxquels ils ont droit en ce moment. Gaëtan évoque la nécessité de maintenir une journée de présence sur site, « pour la bonne marche du service ». « On a beaucoup de choses à organiser, des brochures à recevoir... » | |
| Oct | Réunion petit-déj : De nouvelles taquineries sont faites vis-à-vis de nos collègues qui sont en distanciel | | viendraient sur site toute la semaine. Humour partagé et renvoyé par Lionel, qui met en garde contre ceux qui voudraient venir sur le Campus pour échapper à leurs enfants. «Au moment de partir : Mylène demande qui vient demain en levant la main. Gaëtan semble fier de dire que lui aussi, qu'il a déjà son attestation. Il la montre à la caméra. Lionel dit « si tu viens, Mylène, je vais venir aussi » Pas très logique alors que le but du confinement est de limiter les interactions sociales au maximum. Pourquoi ? Besoin grégaire ? « Sentiment d'être mauvais élève de ne pas venir demain, ressentir par moi, mais peut-être également par les autres... » 9 novembre : Notes : pressions sur les membres du CODIR, pour qu'ils viennent en présentiel, la pression est indirecte. Lionel : « Je serai présent sur le Campus, qu'il sera là ? ». Mylène et Gaëtan lèvent la main. Lionel reprend : « Et toi, Nicolas ? ». Nicolas : « Il faut que je regarde ce que j'ai après... Mais je peux venir, sans souci... J'ai d'autres réunions... Mais je peux les faire depuis le Campus... Oui, je peux venir, ça m'aidera... » Alexandre et Xavier (qui est en province), ne répondent pas. Lionel : « Alexandre, il y aura beaucoup de sujets, il faudrait voir si on peut commencer plus tôt, ou finir pendant le déjeuner. Mais ça peut se faire en comodal... » Pas de réponse d'Alexandre. 13 novembre : Notes : Lors d'une réunion, Lionel précise qu'il est sur le Campus, mais qu'il a mis sa veste pour rien, car il n'y a pas grand monde. Nicolas glisse qu'il était là la veille. C'est comme si le fait de venir au bureau était une manifestation de son engagement envers l'entreprise. 16 novembre : Notes : Echanges sur la prime de 50€/mois dans le cadre du télétravail imposé. Il est fait mention des collaborateurs qui viennent chercher des chaises ou des écrans. Lors du prochain CSE, une question porte sur « les managers qui imposent à leurs collaborateurs de venir quand même ». Mise au point de Lionel : « les collaborateurs ne doivent pas avoir le sentiment qu'on les fait venir parce qu'on veut qu'ils soient là, il doit y avoir une raison. » Ce qui diffère un peu de sa précédente version. 18 novembre : Notes : Xavier nous envoie une proposition de réunion sur site par Whatsapp « histoire de rompre un peu le confinement ». Eloïse répond « avec grand plaisir », les autres factuellement « Ok pour moi » ou une version proche. J'ai le sentiment que Xavier fait ça en suivant la suggestion de Lionel, afin que la DE ne soit pas la seule direction à ne jamais venir physiquement (en lien avec la question formulée pour le CSE, sur les managers qui obligaient leurs équipes à venir.) 23 novembre : Notes : Question de Mylène, pour savoir qui est sur le site (pas elle, d'ailleurs). Quand Lionel se connecte, depuis le Campus, Mylène le souligne. Sa réponse : « Y'en a qui | |
| Nov | | | | Notes : Nous évoquons en réunion la difficulté croissante à échanger par mail sans froisser des collègues. Je suggère l'idée que nous n'avons plus l'occasion de « rattraper » le coup de manière informelle. Toute mon équipe acquiesce. De même, manager à distance commence à atteindre des limites, j'ai des difficultés à évaluer le moral et l'état d'esprit de l'équipe (4 d'entre eux ont tenu une réunion informelle, préparatoire à la nôtre, Sophie, Maude, Florence et Bertrand). Letta semble surprise et un peu contrariée d'avoir été tenue à l'écart. |
| Dec | | | | Notes : je suis venu sur le site pour accueillir Margot, une nouvelle assistante. Je lui ai fait faire le tour des locaux et rencontrer les quelques collègues présentes. L'ambiance était très conviviale. Coralie nous a lancé un « j'espère ne pas devoir attendre plus d'un mois pour vous revoir », etc. Quatre autres intégrations avaient lieu le même jour, à chaque fois le n+1 avait fait le déplacement. L'accueil d'un nouveau collaborateur ne semble pas pouvoir faire l'économie d'une présence sur site, pour des raisons matérielles (obtention du matériel, notamment l'ordinateur et la finalisation de sa configuration), mais peut-être pas seulement, car en y réfléchissant un peu, des solutions à distance sont possibles (livraison du matériel, Teamviewer pour les différents réglages, etc.). Mais, si je réfléchis aux raisons qui m'ont fait préférer l'accueil sur site, cela tient essentiellement à deux aspects. La crainte que le distanciel ait pu paraître cavalier, voire incorrect à la nouvelle recrue ainsi que le souhait de favoriser son intégration et son acclimatation à l'esprit d'entreprise. |
| Janvier | | | Notes : impatience manifestée par Lionel quant au retour en présentiel. Impatience gourmande « ils nous font chier ». « Il faudrait inciter doucement les collaborateurs à revenir à l'école » | |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Notes : Mon niveau de concentration semble supérieur en télétravail à ce qu'il est au bureau. D'autant que ce fut une journée de télétravail sans la présence des enfants !</p> | <p>08h55, je me reconnecte. Le VPN refuse de se connecter au réseau, dans un premier temps, mais cela fonctionne au troisième essai. J'ai entre-temps envoyé un mail à Franck de la DSI, j'annule la demande dans la foulée.</p> | <p>14h00 : Court entretien en visio, sollicité via Teams plus tôt dans la matinée, par Romane (elle voudrait, comme Jacqueline, être réunie avec elle dans le bureau, car cela serait plus facile.)</p> | <p>11h45 : Je me prépare pour partir faire des courses, puis déjeuner. Je me mets sur « occupé » sur Teams</p> <p>14h27 : Je me reconnecte et repasse sur « disponible ». Je me suis installé sur la terrasse, comme il fait beau et chaud.</p> |
| <p>Sophie me fait quelques confidences sur Eloise et sur un prof qui « ne fout rien ». Elle semble avoir accumulé une certaine rancœur, dont elle ne m'avait pas fait part lors de notre entretien en présentiel. Soit elle commence à me faire davantage confiance, soit la visio encourage les confidences. Arrivée à 9h pour la réunion du Cococo, c'est toujours un grand stress d'arriver à l'heure pour cette réunion. (28/09) : 09h00 : Début de journée (plus tranquille que d'habitude d'être prêt à cette heure, car je n'ai pas les filles à déposer à l'école et je n'ai pas à faire la route non plus !)</p> | <p>10h00 : Réunion de rentrée des L3 App, en amphithéâtre. Jusqu'à 11h30 on dénoue un problème de territoire entre Sophie et Nelly, conséquence de la réorganisation. Le fait d'être présent physiquement me permet d'appuyer Sophie en prenant en aparté Nelly, puis Jean-Michel sans que les étudiants ne s'en rendent compte et en utilisant les compétences de communication interpersonnelles nécessaires pour éviter les froissements d'ego. Je ne sais pas si j'aurais été capable de faire cela par chat privé, par exemple, si la réunion s'était tenue en visio.</p> | <p>11h20 : J'arrive en retard à la réunion suivante qui regroupe mon pôle et celui de Raymond. 6 participants sont en visio, dont deux qui sont présents dans le bâtiment mais à qui on a demandé d'être en visio pour respecter les distances sociales dans la salle de réunion. La salle est grande, ma voix passe mal pour ceux qui sont en visio, alors que celle de Raymond, pourtant aussi éloigné que moi et qui ne parle pas plus fort, passe très bien. Moment frustrant en termes de management, car ce que je dis n'a pas le même impact que d'habitude. On se concentre davantage sur le problème de son que sur le fond de ce qui est dit.</p> | <p>08h30 : Début de la réunion de rentrée des M1 en visio. Nous gérons les Q&R en répondant en partie directement par chat. Je relève les questions récurrentes auxquelles nous apportons des réponses orales à la fin de la réunion. 15h30-16h15 : Visio programmée avec Sophie. Elle m'apprend, à cette occasion, comment partager un document par Teams, so much for the all knowing manager !</p> |
| <p>Note : Dans la journée, Sabine évoque spontanément la fin du (1er) confinement et le plaisir qu'elle a eu à retrouver ses collègues : « J'étais contente du télétravail, au début, mais au bout d'un moment on a besoin du contact avec les collègues, ils me manquaient. Nous, les humains on a besoin de ça ». Plus tard, lorsque j'évoque la perspective d'un nouveau confinement qui semble se concrétiser, Letizia me dit : « Oh, non, arrête, l'espère pas ! »</p> | <p>Réunion comodale (moi en présentiel) : 1, le COMEX. L'un des intervenants n'a pas pu faire sa présentation, car les participants à distance ne l'entendaient pas (lui-même étant à distance). Il s'est senti obligé de s'excuser et le DG l'a taquiné en demandant s'il avait rendu son attestation sur l'honneur qu'il disposait des conditions matérielles nécessaires au télétravail.</p> | | |
| <p>Notes : Romane me dit spontanément que le télétravail c'est bien car on se concentre mieux et on perd moins de temps, à la machine à café notamment. Il y a aussi moins de bruit. Les collègues manquent un peu, mais il y a Teams et What's app</p> | | | |
| | | | |
| | | | |
| <p>Margot m'a d'ailleurs très vite interrogé sur la possibilité de venir au bureau, plus facile pour elle d'organiser sa journée de travail et plus confortable également, car elle n'est pas seule à travailler à son domicile (bruit/partage de la bande passante...). Elle est encore très jeune (27 ans) et cela a peut-être une incidence. Elle m'a aussi demandé si elle devait allumer sa caméra lors des réunions en distanciel, alléguant justement la mauvaise qualité de sa connexion. Mais je ne sais pas si c'est la seule raison (ne pas vouloir que l'on aperçoive son intérieur, d'autant qu'elle travaillera dans sa chambre, pourrait en être une autre).</p> | | | |

| Mois | Habitudes de travail | Organisation des interactions | Nouvelles règles d'interaction | Intensité | Rapport à la présence physique/compatibilité des missions |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| février | | | | | |
| mars | | | Notes : Tout le monde répond à ses mails pendant les réunions, cela se voit sur les attitudes des gens en vidéo (et en audio, bien sûr) ! Même Lionel m'a envoyé un mail pendant qu'un collaborateur présentait un sujet, que nous étions supposés écouter tous les deux. Je n'ai pas le souvenir que cela se pratiquait autant auparavant, en présentiel. Développement de l'attention flottante, car il serait excessif de dire que nous n'écoutions pas du tout. | | |
| avril | | Notes : Chaque collaborateur semble avoir un mode de contact privilégié avec moi : - Jada me demande régulièrement un entretien sur Teams, ou m'appelle directement. Nous préfére le chat de Teams, Bertrand m'envoie des mails (jusqu'à) je réponds généralement en l'appelant sur Teams. Sophie me contacte peu, en général, elle me demande un entretien Teams en passant par le chat. Solange fonctionne par mail, parfois par chat et par texto pour les problèmes/urgences personnelles (quand elle m'informe de son état de santé, par exemple). Jacqueline, et Margot me contactent peu et toujours par mail. Romaine et Florence ne me contacte presque jamais et toujours par mail. | Notes : Lors de mon entretien imprévu avec Margot, elle n'a pas allumé sa caméra, arguant qu'elle était un peu malade et tout m'assurant que si je le voulais, elle pouvait le faire... l'air partagé entre le sachet de ne pas donner une importance démesurée à cela et celui de ne pas vouloir qu'elle prenne l'habitude de ne pas allumer sa caméra. | | |
| mai | | l'annonce, lors d'une réunion d'équipe le fait que nous serons en open-space en septembre. L'accueil est froid, comme prévu, je mets en avant le télétravail comme modérateur des effets pervers de l'open-space. Je propose d'inverser ce que nous ferons intuitivement et donc de mener nos entretiens en distanciel, lors de nos journées de TT autant que possible, afin de limiter le recours aux bus et à la salle de réunion. 14 mai : Notes : Alors que l'impact à la DRH (D. G.) ma proposition de recherche à l'éthique, elle me parle d'une pratique dans son équipe, dont elle ne semble pas à l'origine : Les collaboratrices (les 4) sont tout le temps en visio, quand elles sont à distance. Elles partent de la réunion Teams pour réaliser leurs entretiens, puis y retournent constamment, pour faire comme au bureau (elles sont en open space). Dominique me précise qu'il y avait déjà une forte cohésion d'équipe avant. Dominique me dit également que les déjeuners avec les collègues pendant lesquels on critique son responsable manquent sans doute et qu'ils constituent des moments pour « valider son sac », ce qui permettrait, d'évacuer les tensions ». | | | |
| juin | | Notes : Xavier nous ayant demandé de venir en présentiel, sans nous mettre de pression « Salut à tous, on se retrouve sur le site demain matin ! », la réunion « Petit déj » se tient dans une salle de réunion. Ambiance délicate, mais pas très productive. Inscrivons sur ma réunion d'équipe, en visio. Comme les bureaux sont inaccessibles, je me réfugie dans une salle de cours. Je m'aperçois que Maude s'est installée dans la salle d'à côté. Comme je n'ai pas de bureau et un entretien pour ma thèse à 15h, je décide de rentrer à la maison pour poursuivre la journée en télétravail. 17 juin : midi. Josephine a proposé le breakfast info en présentiel, nous en parlons avec mon équipe, car il nous semble que cela ne sera pas possible, car aucune salle ne sera disponible. Annulation du séminaire du 25 en présentiel pour cette même raison. 28 juin : Notes : Bertrand va à l'école, réunion intervenant en distanciel. Les arguments sont convaincants d'un côté contre le nombre de participants de l'autre. La présentation l'emporte. | Notes : Cheryl propose que la réunion de l'après-midi se fasse dans la même salle, pour ceux qui sont sur site. De manière intéressante, Raymond ne le a pas rejointe Josephine + Cheryl, lorsque la réunion commence. | | |
| juillet | Notes : Je réponds à des mails depuis la salle d'attente de l'hôpital et je commence ma dernière réunion en sortant du RER. | Notes : Une réunion, dont l'une des participantes est sur site est très parasitée par le fait que l'on entend sa collègue de bureau qui est en entretien en même temps. | | | Notes : Nous échangeons avec les membres du PECO sur le fait de faire intervenir une personne de Microsoft pour présenter les outils inclusifs numériques au personnel de l'école. Elle se propose de le faire en présentiel ou en distanciel, je me surprends à faire spontanément la réponse suivante : « En présentiel, je pourrais le 1 et 10 septembre : on aurait moins de monde, mais des participants peut-être davantage investis... » Je craignais en effet, que certains s'écroulent, pour faire bien, mais l'ouverture de leur caméra, ni leur micro et ne faussent finalement que de la figuration, ce qui leur serait impossible en présentiel. Pourquoi ai-je pensé cela sur cette réunion-là et pas pour des réunions plus opérationnelles ? En raison de la thématique, peut-être... et par respect pour l'intervenant extérieur... |
| août | | Notes : Je retrouve des collègues en présentiel, pour la première fois depuis le 1er juin. Le moment convivial du café me semble un peu gâché. La conversation est moins fluide que lors des réunions sur Teams, sans que le moment ne soit désagréable pour autant. La pause est, du coup, assez vite expédiée. Déjeuner avec Roline, Xavier et Karim, mélange de sujets pro et perso, comme un déj entre collègues du monde d'avant. Je dois bien avouer que ces interactions humaines en présentiel ont été bien agréables. | Une collègue, qui doit passer un entretien pour un recrutement en interne avec moi, opte pour un entretien en visio dans quelques jours, plutôt qu'en présentiel cette après-midi, afin d'avoir le temps de se préparer. Elle semble davantage intimidée que lors de notre échange en visio, mais ce n'est peut-être qu'une impression. | | |
| septembre | Notes : Je participe à une réunion Teams dans ma voiture, sur le chemin du bureau. Le bruit de la circulation fait que mon micro est cougé. Je ne peux pas vraiment contribuer, je dois me contenter de faire acte de présence et d'écouter. Heureusement que nous sommes tous d'accord. | Notes : L'équipe perd beaucoup de temps en bavardage. Si c'est agréable, c'est sans doute moins efficace. Notion à vérifier, car, durée de travail effective est probablement variable aussi en TTE d'un collaborateur à l'autre et d'un jour à l'autre. 7 sept : Par ailleurs, alors que je monte sur la terrasse, Lionel m'appoint, il déjeune avec Gérard et un nouveau membre du CDOR. Il me propose de me joindre à eux. Cela n'aurait pas été possible en distanciel. Les échanges sont étendus et sympathiques. Lionel m'interroge sur le sort d'Anabelle et ma réponse ne lui convient pas, manifestement, car sa volonté n'a pas été respectée, bien que je n'en sois pas responsable. Là aussi, l'incident aurait été évité en distanciel. 21 sept : La réunion Teams imprévue était organisée par Gérard, des comptes et de moi, alors que nous étions tous en présentiel, mais pas dans le même bâtiment. Il avait des questions précises à me poser sur les éléments auxquels ils pourraient avoir accès grâce au Tableau de Jury, j'ai pu leur montrer en partageant mon écran et nous avons réglé le temps de déplacement. 29 sept : Notes : Sophie avait la première occasion pour me contacter, sans doute à partir de la version digitale d'une stratégie de remédiation. | | | |
| octobre | | | Notes : Une des deux réunions distancielles concernent des acteurs qui sont pour la plupart en présentiel, mais pas dans les mêmes bâtiments (Jada, Xavier, Lionel et deux autres collègues sont à Gink). Je suis au bâtiment A, seule Josephine est chez elle, mais comme elle est l'organisatrice de la réunion, elle l'a prévue directement en visio. | | |
| janvier | Notes : On peut lire la tension sur les visages de ceux qui, lors des réunions en visio, en profitent pour faire autre chose, comme de répondre à leurs mails. La tension dont je fais l'expérience personnelle vient du fait de devoir partager sa concentration entre deux activités intellectuellement stimulantes. | | | | |

[illegible]

Annexe J Codage multithématique 3ème période : entretiens

| Pseudo | Habitudes de travail | Organisation des interactions | Intensité | Nouvelles règles d'étiquette | Organisation de la semaine de travail/télétravail |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Et pour moi, le télétravail, au début, il a été efficace parce que dans les débuts j'ai déposé, je ne faisais que ça travailler sur beaucoup de choses, donc très efficace. Mais après un mois, je trouvais que mon boulot était plus du tout efficace, puis je perdais un temps fou à faire des micro tâches, l'efficacité pour moi n'était plus bonne. C'est quand je me suis rendu compte de ça que je me suis avoué que le télétravail n'était pas fait pour moi. En tout cas, pas le 100 % télétravail. | On avait pris cette habitude là avec Anne-Sophie, Cécile et Mathilde de commencer leur journée ensemble en fait. On lançait notre conversation intime et en fait on était toute la journée ensemble. Speaker 2 (00:20:02) On était en visio. Mais tu sais, dans notre quotidien, on a un besoin d'échanger, mais vraiment tout le temps sur absolument tout. Surtout sur les dossiers qu'on a en interne. Une information, des trucs, pas une maladie, on arrêtait tout et s'importe quoi. Donc en réalité, on a vraiment besoin de se parler tout le temps. Même si on voulait ne pas se parler, ce serait pas possible en fait. Parce qu'on a besoin de se parler. | | | Ben moi je les comprends très bien ces gens là. Parce que tu sais, on dit que l'habitude est une seconde nature. Euh. Donc moi, les personnes qui aujourd'hui sont friquées de revenir sur le campus, je comprends super bien. Au même titre que moi j'étais, je pouvais plus blâmer mon appart, c'est à dire que moi j'ai eu l'effet inverse, mais eux ont eu ce côté où ils ont trouvé un cadre, un certain bien être. |
| Méline | Oui ouï, parce que en général, dès que je me connecte, en fait, je regarde s'il y a une urgence à traiter et, c'est ce que je fais le matin. Ça c'est ce qu'on faisait je pense. Aussi avant, je consultais mes mails le matin en arrivant. C'est la première chose qu'on fait en général. Ouï, mais moi ça ne m'a pas changé personnellement. Au niveau de l'organisation, ça n'a pas beaucoup changé. | Et puis voilà, au niveau organisation de travail, on a toujours eu des réunions de services régulières. Après voilà. Mais c'est pareil, il est disponible, enfin voilà, si on veut l'avoir, il répond. Et puis entre nous c'est pareil, s'il y en a une qui sait pas faire on lui dit à pas ou le temps d'apprendre à faire ça. Après, c'est vrai que peut être ça a été un peu plus compliqué parce qu'il y a eu quand même plusieurs arrivées chez nous. Mais personnellement je pense que l'équipe Teams parce que du coup on est tout le temps connectée entre guillemets hein. On dit ça, je sais, c'est belle, mais je ne sais pas si tous les services font ça, mais on se dit bonjour. La première chose qu'on fait c'est effectivement on se met sur Teams, et tous ceux qui se connectent au fur et à mesure, on se dit au moins bonjour, même si voilà, on n'a pas plus à se dire en début de journée, mais au moins voilà, tout le monde dit bonjour comme quand on arrive au bureau. | | | Et aussi parce que. Parce que même quand on avait commencé les deux jours de télétravail, là, avant le confinement, on s'était aussi arrangé. Ça c'est pareil. Je ne pense pas que ce soit dans tous les services pareil. On a été toujours arrangé entre nous à savoir qui venait tel jour et tel jour pour faire aussi un roulement. |
| Justine | | | | | Exemple pour demain, je sais que je dois travailler sur le choix des indicateurs, donc je pars avec des chiffres. Et là je me dis je vais faire ça quand je serai en télétravail, parce que je vais pouvoir me concentrer plus facilement et et là je serai toute seule et ce sera plus facile et je m'organise le plus souvent pour faire ces tâches quand je suis quand je suis en télétravail. Et quand je suis à l'école, je fais toutes les autres tâches. |
| Mathilde | | Mais moi c'est vrai que j'ai instauré beaucoup de choses dans le périmètre que je gère. Je leur ai dit d'accord, j'habite pas à m'appeler sur Teams si je vous réponds pas, je vous rappellerai. Donc j'essaie d'avoir une communication plutôt orale, comme si on était en présentiel et un échange plutôt que par un mail. C'est des choses importantes, vraiment, qui nécessitent des mails. Mais c'est vrai que Teams est quand même devenu incontournable. | | | |
| Fatiz | | Alors Roland organise une réunion toutes les deux semaines. Pour ceux qui sont chez eux, s'ils sont connectés sur Teams, pour ceux qui sont au bureau, on se retrouve tous. Donc non, non, c'est hybride et voilà, on s'adapte au fait que tout le monde n'est pas là au même temps et ce qui est normal aussi. | | | Bah on s'arrange pour assurer toujours une présence au niveau du service. On s'organise un petit peu tous pour qu'il y ait toujours quelqu'un et puis qu'on ait quand même une journée en commun. |
| Fatiz | | | | Alors qu'avant, quand j'étais à l'école, je me déplaçais systématiquement. Mais maintenant on ne sait pas où trouver des gens. Donc c'est vrai que le confinement a fait qu'on utilise beaucoup plus les outils informatiques et on se parle moins en face à face. On a donc c'est vraiment solitaire, c'est à dire qu'on se dit ah ouï, là c'est vraiment une réunion en présentiel. | |
| Joséphine | | | | | |
| Anne-Sophie | | en fait on est tout le temps connecté ensemble sur Teams. En tout cas, on essaye d'échanger une fois dans la journée, savoir ce qu'il y a passé et si vraiment on a pas le temps, ce qui peut arriver, ça va être le lendemain ou du coup on va échanger sur des sujets qui ont pu arriver dans la journée pour les personnes en présentiel et en télétravail. | | | |
| | | On s'appelle continuellement. On a une conversation qui est ouverte toute la journée en visio. Généralement on s'appelle vers 9 h 30 et puis on laisse la conversation ouverte. Alors ça commence par des trucs. Si la personne est dispo, on s'appelle tout de suite. Si je ne suis pas dispo, ou que la personne est pas dispo, on se fixe un petit point calendrier comme on fait là un petit rendez-vous et on s'appelle et on discute. | Moi, je suis très content d'avoir ces deux journées de télétravail. Je pense que c'est le bon rythme. T | alors ça commence par des trucs. Si la personne est dispo, on s'appelle tout de suite. Si je ne suis pas dispo, ou que la personne est pas dispo, on se fixe un petit point calendrier comme on fait là un petit rendez-vous et on s'appelle et on discute. | |
| Cécile | | On a instauré des points plus formels depuis le confinement. Je m'efforce de les voir en individuel tous les 15 jours au plus. On était en open space, donc c'était beaucoup plus facile d'échanger des idées, des ressentis. Les points individuels, c'est quelque chose qu'on va garder, car ça permet d'aller un peu plus loin que les simples échanges. Je ne ressens pas le besoin d'imposer le présentiel pour les réunions. Hybride, ça me paraît la meilleure solution, même si j'ai jamais parlé avec les problèmes techniques. Tant mieux si elles sont toutes là, justement pour ne pas subir les aléas techniques. Pas de lien avec la volonté que tout le monde soit là en même temps. | L'ensemble de l'équipe vient 1 fois par semaine. Je dois dire aussi que je suis très efficace, je fais beaucoup de pauses, j'aurais mes collègues, tu rencontres la vie. | Teams pour tout ce qui est dans la réaction. Tout ce qui nécessite de se référer un fichier, de prendre une décision ou d'assurer un suivi, on passe plus facilement pas mail. On s'est aussi réglé, on utilise la visio pour nos réunions et chacun met sa caméra à l'écran. L'ensemble de l'équipe vient 1 fois par semaine. Je dois dire aussi que je suis très efficace, je fais beaucoup de pauses, j'aurais mes collègues, tu rencontres la vie. | |
| Marc | | | A partir du deuxième confinement, j'ai commencé à venir deux ou trois jours par semaine. C'était un tourbillon. Les premières fois où je revenais sur le campus, j'étais pas très efficace, je faisais beaucoup de pauses, j'aurais mes collègues, tu rencontres la vie. | Pour ceux du service, c'est plus visible. Avec les autres services, c'est plutôt chat. On s'appelle comme si on était dans l'open space, c'est assez fréquent. | C'est la même chose qu'au travail. C'est comme si mon séjour était un prolongement d'États Paris. Il va falloir faire un planning. Le weekend est assez bécoté, on va jouer à la roulette. |
| Claire | J'ai mis du temps à trouver mon rythme, j'avais l'impression de travailler beaucoup plus | Mais Teams, téléphone, mais principalement Teams, visio ou chat. | | | |
| Fabrice | | Au bureau j'abrége très très vite les communications, parce qu'il y a beaucoup de bruit. Je fais des mails beaucoup plus détaillés à la maison qu'au bureau. | | Teams ou téléphone c'est pour l'instant. Les réunions, au début toutes les semaines, puis on est passé à toutes les deux semaines parce que on n'avait pas assez à se dire. | Rythme de travail très compliqué à trouver. J'ai fait des journées non stop de 12h d'affilée. Aucun souvenir de travail. Aucun souvenir de pause de. Je me suis organisé après et ça ne m'est plus jamais répété. |
| Méline | | On échange par Teams (en visio), plus sympa que par chat. C'est un échange qui est plus vivant et qui peut amener des questions qu'on aurait pas eues sur chat. On a un one-to-one en visio et une réunion toutes les semaines en comédul. | 2 jours par semaine, trois me complémentaire bien pour revenir dans le 40. | | |
| Roland | J'ai des gens qui m'appellent pour ne rien dire et j'ai des personnes qui sont très très autonomes et si je suis pas là pendant quinze jours, ça leur fait ni chaud ni froid, ils partent. | Je fais trois choses. Une première chose, le one-to-one toutes les semaines, hyper prenant, mais l'équipe en avait besoin. Deuxième chose, réunion d'équipe tous les mardis matin à 10h30. C'est un peu la météo. Et là, je fais participer de plus en plus les différentes personnes sur leurs parties. Troisième truc : question pour une aménas, tous les trois ou quatre mois, une 32h, on fait question pour un champion et le gagnant gagne un petit totorn. Les gens adorent, c'est un moment cohésion d'équipe, détente. | Concert bien, mais un peu de TT me suffit. Mon conjoint travaille à l'extérieur, son jour de repos est le lundi, donc le télétravail le lundi me permet de passer un peu de temps avec lui. | Beaucoup de choses se font en présentiel parce que je viens souvent en ce moment et j'ai deux trois personnes sur le site. Quand ça a besoin d'être formel, je le fais par email, pour le reste, je passe beaucoup par Teams, mais je respecte les horaires. | Avec mon fils, je dois partir à 18h, alors j'arrête parfois des mails après, un peu tard. |
| Romane | Ça n'a pas plus gêné qu'on se voit pas. C'est transparent. | J'avais moins de réunions en présentiel, j'en avais une ou deux, alors que maintenant j'en ai trois ou quatre. On s'appelle en visio plusieurs fois par semaine, en plus de la réunion d'équipe. | Concert bien, mais un peu de TT me suffit. Mon conjoint travaille à l'extérieur, son jour de repos est le lundi, donc le télétravail le lundi me permet de passer un peu de temps avec lui. | J'essaie en général d'envoyer un message pour dire si ce n'est urgent ou se rappelle demain. | On a un planning de service, pour qu'il y ait toujours une permanence. On va plutôt bien gérer. Ça ne nous gêne pas. |
| Séline | | On échange très souvent sur Teams soit en appel visio, soit en message Teams. Mon manager fait un point hebdomadaire avec chacun, moi c'est le lundi, donc on le fait via Teams. Pas de différence entre Teams ou présentiel. Réunion d'équipe toutes les deux semaines, en comédul. | On a fait, pendant le confinement, des petits points cafés, ce qui a permis de faire une transition réussie. | Teams, c'est si on a quelque chose à dire, on est pas forcément appelé juste pour demander des nouvelles. On peut pas faire ça avec des gens à qui on a jamais parlé, alors que ça se ferait sur le campus. | Je gère le travail qui nécessite de la concentration ou de l'écoute dans le bureau. |
| Rita | Notre organisation personnelle a fait qu'il n'y avait pas beaucoup de différences | | | | Tu peux pas avoir quelqu'un qui est 100% dehors. L'entreprise c'est quelque chose de nouveau, qui avance, si tu es beaucoup de gens à l'extérieur ils vont empêcher l'entreprise d'avancer. Là où j'étais avant, c'était des gens par semaine de présence pour tout le monde (mardi et jeudi). C'est tout le contraire de ça qu'on a ici. |
| Raymond | | Les gens en télétravail tout le temps sont figés parce que l'information c'est la machine à café. En visio, c'est pas pareil, c'est formel, tu n'es pas une discussion informelle. | | Il y a quelque chose qui m'horripile, c'est que les gens qui arrivent en retard en visio, ça demande une nouvelle étiquette, qui demande un peu plus de formalisme. | |

| Pseudo | Positionnement managérial | Positionnement personnel | avantages | Recommandations |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maxime | | classique de faire deux jours de télétravail par semaine. Et là, ça m'allait bien. Moi, dès l'instant qu'on m'impose pas le total, ça me va. Qu'est-ce qu'il me plaît d'être sur site? Déjà d'être dans ton environnement de travail? Le truc assez classique comme réponse. Mais c'est vrai, le fait d'être dans ton environnement de travail, d'être dans ta posture de travail. À ton bureau, avec les dossiers, les équipements, l'environnement ou tout simplement d'aller au travail, c'est tout simple, mais. Aller au travail, c'est si c'est un ensemble, tu vois une situation chez toi. Le fait de te lever, de te, d'y aller, déjà tu ennes l'esprit, le trajet en tout ça, c'est le soir. Tu. Tu fermes ton PC, même si admettons encore un peu de boulot à faire le temps de rentrer à la maison, on a le temps de penser à | Sauf que ma mère venait de subir une intervention chirurgicale et était en convalescence chez moi pendant un mois. Donc pour moi c'était plutôt l'AMS. C'était bien parce que du coup je pouvais m'occuper d'elle tous les jours. Je n'étais pas stressé de la laisser seule, mais bon, j'étais là, simplement. Mais en même temps, il y avait cette peur aussi de lui ramener le Covid enfin, tu sais. Parce que moi je sortais pour cette petite parano là au début, donc c'était une bonne nouvelle. En même temps, c'était un peu flippant. Après mon télétravail, avec ma période de confinement, je me suis laissé un peu bouffer par ça parce que ma mère m'a appris à rentrer chez elle, donc elle a mieux. Nickel allait rentrer à la maison, tout va bien, mais moi après je suis resté ici et je travaillais tout le temps | Je travaille comme beaucoup. C'est le retour que j'ai de beaucoup de salariés. Parce que même si pour moi, franchement, ça a été dur, le premier confinement, je devais, moi, aller vers les salariés, leur demander si tout allait bien, leur donner du courage, etc. Pour ceux qui le vivaient mal, mais moi même je le vivais pas bien. Tu vois, c'était très compliqué. C'est là où toute la posture fit, des fois elle est un peu bêtarde. Si tu peux. |
| zenifer | | | moi c'est le bonheur absolu. Déjà parce que voilà, de base ça me fait quand même gagner beaucoup de temps. Je mets pratiquement 4 h entre 3 h et demie et 4 h, mais c'est plus souvent plus près de quatre. | Alors après oui, les inconvénients c'est qu'effectivement on voit personne, on voit plus ou moins nos collègues. Bon alors moi c'est vrai que je suis pas très sociable. Donc j'ai envie de dire que ça me gêne pas trop parce que c'est vrai que j'aime pas spécialement aller vers les gens et voilà. |
| Mathilde | J'ai l'impression qu'ils sont plutôt favorables. Après, je pense que comme dans toute entreprise, quand on met en place le télétravail pour la première fois, je pense dire pas de peur, mais on se demande si tout le monde a tout le savoir, si les collaborateurs vont bien travailler en télétravail, s'ils vont pas faire autre chose. Je pense que c'est après. Je pense que le confinement a montré que ça marchait bien. | Il y a une ou deux personnes qui voilà, qui ne sont pas fan du télétravail et qui aiment bien être en présentiel. Mais dans l'ensemble, je suis plutôt pour le télétravail. | Alors moi je trouve que c'est une bonne chose dans le sens où moi qui travaille beaucoup sur les relations sociales, sur la rédaction d'accords, sur ces choses là, j'ai besoin d'avoir des temps de calme, des temps où je peux me concentrer. Et c'est vrai que le télétravail, c'est quand même beaucoup plus facile parce que quand on est sur place, on est toujours dérangé, il y a toujours quelqu'un qui passe et tout, quelqu'un qui me demande quelque chose. | Parce qu'il y a au bout d'un moment le télétravail, cinq jours, c'est pas quelque chose qui me convenait. J'avais besoin d'être sur place et du coup de changer d'environnement, de pas toujours être à la maison. En fait, que que la maison devienne le lieu de travail, c'était ça, c'était plus possible. Donc voilà, je pense qu'il y a cet enjeu de déconfinement qui est qui est très important. Et quand on l'a vu pendant le premier confinement, on a beaucoup plus travaillé et c'était un stress. C'était sans arrêt, je n'avais pas l'impression de coupure. C'est ça qui était inquietant, difficile. |
| Fatma | | | J'étais enceinte de mon deuxième bébé, donc je l'ai bien vécu parce que j'avais une petite fille d'un an et demi que j'ai pu voir au quotidien, qui était gâtée par son papa et moi je n'avais pas dûs à faire d'allers retours etc. Plus la grossesse, la fatigue, etc. C'est vrai qu'au niveau des conditions de travail d'être à la maison, ça permettait d'avoir une grossesse un peu plus sereine. Après ça, c'est en terme de confort de vie, en terme professionnel, je l'ai mal vécu. Je l'ai mal vécu parce qu'on était dans une ambiance qui était pas top. Avant de partir, on était dans une ambiance très mauvaise dans le service. Et alors ça faisait une bouffée d'air parce que finalement on se voyait plus les uns les autres. Donc c'est vrai que de plus voir nos responsables au quotidien, ça a aidé. | L'aspect négatif, c'est de décrocher en fait et de savoir s'arrêter de poser son ordinateur et de se dire bon bah maintenant c'est la fin de la journée et voilà. Parce qu'après sinon on est toujours un peu tenté. Alors ça je le fais moins maintenant parce qu'avec mes deux enfants je suis très occupé. Mais c'est vrai que bon, une petite insomnie arrivait surtout chez une femme enceinte, bien on se met à travailler à 5 h du matin à 23 h, on se dit bon, je vais répondre à quelques mails et c'est vrai que ça, c'est la partie un petit peu plus compliquée à gérer de vraiment discerner la journée de travail et la journée la journée à la maison sans couper. |
| Joséphine | Finallement, on en était encore à dire oh là là c'est terrible le Breakfast info, on fait ça à distance et tout. Là maintenant, les gens rient parce qu'ils ont fait un Breakfast info seulement en présentiel et les gens voudraient suivre à distance. Tu vois, il y a un basculement pas terrible quand même. Donc il est vraiment temps qu'on puisse revenir au bureau parce qu'un jour on aura plus personne ici. Et bien j'ai fait mes expériences en tant que manager parce qu'à l'inverse de pas mal de gens, moi je suis tout à l'américaine, c'est à dire que je fais confiance à priori. Mais par contre, si on me trahit ensuite, j'ai jamais confiance. | | | J'imagine certains managers qui peuvent peut être perdre le contact avec certaines personnes qui qui restent en télétravail et ont plus envie de revenir en fait, qu'il y a un côté intrusif dans le télétravail quand c'est préparé, que là c'était pas préparé parce qu'il a fallu s'y mettre comme ça du jour au lendemain. |
| Anne-Sophie | | | | Du coup, forcément, au bout d'un moment, le lien social, on va dire en face à face manque. J'ai pu échanger avec un collaborateur la semaine dernière qui m'a dit en fait que que lui il arrivait pas en fait même chez lui en ayant un bon environnement, au calme etc. Qu'il n'arrive pas en fait. Il n'arrive pas à se concentrer en étant en dehors de son cadre de travail. |
| Cécile | Et quand il y a eu un épisode de neige en 2018, gros épisode neigeux, je me suis forcée à venir au travail parce que je ne supportais pas le télétravail. Je ne me voyais pas travailler hors du bureau. Pour moi, j'ai trop de distractions à la maison faire tourner une machine à laver, passer l'aspirateur, ranger le linge, faire la vaisselle, enfin tout ce qui peut ne faire gagner du temps le soir. Donc là, je me suis rendue compte qu'avec un petit peu d'organisation, c'était plus facile. Mais il fallait vraiment que je dégage mon esprit du chaos qu'il pouvait y avoir dans mon salon. | J'aime bien ne pas avoir de bruit, être là, être seul. J'avais envie de dire j'avais l'environnement pour être au calme. J'étais seul pendant le télétravail, mon ami travaillait donc du coup. Voilà ça. J'avais l'environnement idéal pour que tout se passe bien. | C'est vrai que c'est du coup un point positif. Bah forcément. Enfin voilà, on se réveille, on se prépare et on est opérationnel tout de suite, sans perdre du temps dans les transports, sans avoir le stress des bouchons. | C'est l'aspect humain, c'est l'aspect humain qui manque au télétravail. Donc c'est vrai que là, la chose. Le vie de bureau manque. Parce que t'as pas. T'as forcément toutes les infos en même temps. |
| Marc | C'était une petite inquiétude quand on a basculé en télétravail - est-ce qu'on va pouvoir travailler? Finalement ça s'est bien passé. Moi ça ne me pose pas de difficultés. Si se trouve que j'ai ne disais qu'il y avait besoin d'imposer grand-chose, quand il faut revenir, elles reviennent spontanément. Pour travailler sereinement, j'ai pas besoin qu'elles soient présentes. Ça a été très bien vécu. J'ai constaté chez certaine une espèce de lassitude. J'ai envie de sortir de chez moi. Et pour d'autres, le côté rassurant d'être en capacité de travailler depuis chez elles. Il y a fait tout une organisation pour savoir que c'est là quand pour assurer une permanence des accueils physiques. | Rejoindre un groupe pouvoir échanger, tout ça. J'ai le temps des transports pour déconnecter. Je suis pas content d'avoir le choix de pouvoir alterner les jours de présentiel et des jours en distanciel. | Globalement, elles sont tr | Nuit à la qualité de la relation, à la spontanéité. La communication doit passer par une démarche, en télétravail. La complétude, c'est le manque de retour, pendant l'intégration et la formation d'un nouveau, comme dans un cours. Difficile d'interpréter un oui, oui, franc, oui de fuite... Je serais plus en capacité d'analyser en présentiel qu'en visio. Manque d'interactions à travers le travail, forme de lassitude, mais contexte du confinement. La problématique n'est pas la même à partir du moment où tu peux faire autre chose. |
| Claire | | L'équille deux jours trois jours me paraît bien. Ça m'a fait beaucoup de bien parce que c'était une période très tendue dans le service. Samette (parenté) je ne ferai probablement plus partie d'ETel. | Permet de recevoir mes colis, le plombier et de gagner du temps dans les transports | Ce qui m'a manqué c'est les échanges, l'entraide, etc... Former des gens à distance, c'est un peu compliqué, mais j'ai eu la chance de les avoir un peu avant le confinement. J'ai eu plus de temps en présentiel avec l'une des deux et du coup elle me pose moins de question. Difficile de résister à la tentation de faire autre chose pendant la formation. Moins de lien social aussi, on a coupé notre caméra et on a mangé chacun de son côté. |
| Fabrice | On n'est pas au dégoût, mais le rythme de deux cinqième est très bien. Le confinement me rendait agressif | | Le rendement est meilleur à la maison. On est parti pour revenir au bureau et on en est content. | On gagne un peu de temps sur place, meilleure efficacité. Ça qui a été pesant, c'est le manque de cohésion. Heureusement qu'on a le breakfast info. On a besoin de partager un café, de se parler, pas seulement de travail. Ça lien social est vraiment très important. On a besoin des autres et les autres ont besoin de nous. |
| Mélanie | Moi, je préfère quand même revenir deux jours par semaine. J'habite 15 minutes et je suis toute seule avec mon chien. C'est pour me socialiser parce que j'en ai marre d'être seule 24/24. J'ai besoin de me sentir entourée, de manière physique et à distance c'est pas pareil. | | Je trouve ça très bien pour ma vie personnelle. Et je suis beaucoup plus disponible pour les étudiants quand je suis en télétravail. Je suis plus à l'aise pour échanger par téléphone avec les étudiants en télétravail, parce que il n'y a pas mes collègues qui écoutent. | On part une communication avec les collaborateurs. Pas de relationnel, c'est peut-être plus difficile à accepter pour les étudiants. |
| Roland | J'ai aucun souci là-dessus, tout dépend des collaborateurs. Ça ne dépend pas forcément de l'âge ou de l'expérience. Pour certains je constate les difficultés par rapport à leurs missions. Pour certains est-ce vraiment indiqué? Ou comment faut-il les accompagner? J'ai 12 personnes en direct, ça fait beaucoup. Il y a une personne qui se batte pendant la journée de travail, elle me dit qu'elle part s'adonner la tête. Ce qui est important c'est de bien mettre les choses en place. | J'adore le télétravail, mais je ne peux pas m'en contenter. Le relationnel t'a pas le même contact. Je trouve ça extrêmement fatigant. Teams, il y a des semaines je suis content de venir tous les jours. | C'est bien pour se concentrer plus en profondeur | L'uniformité du télétravail, c'est pas du tout une science exacte, certains ils pourraient faire 4 jours de télétravail et d'autres déjà une journée, c'est compliqué. |
| Romane | | | En présentiel on est moins dérangé, on bosse plus efficacement, mieux et plus vite. | |
| Solène | | J'aime pas associé chez moi avec le travail. Le trajet est une sorte de sas de décompression, or je ne faisais pas quand on était en un télétravail | Gagner du temps et moi j'ai un chien, donc ça me permet de le sortir | |
| Rania | | C'est très très pratique | Il y a quand même énormément de bruit dans nos bureaux. On gère mieux nos temps. C'est plus facile pour les RDV médicaux, ça me permet de pouvoir m'absenter en fin de journée et de rattraper après. | Ce qui était compliqué c'était de ne pas voir les collègues, mais nos réunions et le fait que j'avais rejoint l'école deux mois avant m'avait permis d'établir des liens de confiance. C'est quand même pas pareil de voir les étudiants à distance. |
| Raymond | J'ai autorisé des gens à être 100% en télétravail. Je pense qu'on a pas défini ce que c'est le télétravail. A mon avis, le télétravail il faut le définir dans la catégorie des outils de travail et comme tout outil il peut être positif ou négatif. J'ai besoin de toi, pas possible je suis en télétravail, mais si tu as besoin je viens. Ben oui, il est venu, super, mais j'ai vu tellement de fois le contraire. C'est compliqué de définir les tâches qui sont neutres par rapport au télétravail, celles qui sont télétravail positif ou télétravail négatif. Pour des fonctions administratives, je ne vois pas de raisons d'être chez soi. Réunion d'équipe, présence obligatoire, j'avais tendance à dire. Il faut que ce soit entièrement déplaçable ou planifiable d'un jour à l'autre. J'ai appris à absolument zéro contrôler, même le management à distance je contrôlais pas. Je pense que le contrôle est une illusion et que la seule solution c'est de motiver les gens. J'avais proposé qu'on réduise à une journée par semaine et délégué jusqu'à 3 jours sur validation du manager. | Je suis contre le travail, parfois je viens ici, et il y a personne, du coup je viens pas, je reste en télétravail. Il y a un phénomène d'emballlement où les gens ont pas tendance à venir, si tu viens et qu'il y a personne, tu viens plus. | Gain en temps de transport | Ça érode complètement la frontière entre vie privée et vie professionnelle. |

| Pseudo | Les conditions techniques | Organisation spatiale | Spécificité confinement | Montée en compétence |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | Le fait de travailler chez moi, je le vivais pas bien. De toute façon d'ordre général, quel que soit le domaine. Pour moi, quand on est en full quelque chose, c'est pas mon fort. Il y a forcément un truc qui va pas. Full télétravail pour moi, ça me correspond pas du tout. Ça me convient pas parce que je suis de nature très dynamique, je suis sportive de nature donc je pouvais pas faire mon sport comme je voulais, donc faire mon sport dans 50 mètres carrés tous les jours à un kilomètre, franchement c'était pas facile. | |
| Maxime | Voilà, on commence comme ça et tout a fonctionné super bien. Tout de suite, on avait accès à tout, on a pu bosser comme il faut sans galérer à avoir nos fichiers, nos trucs chez nous. Donc en fait voilà, c'était c'était super. Bon, il a fallu s'accorder éventuellement sur le téléphone. Bon ben voilà, on a fait assez rapidement. Par exemple, nous tout le ne l'a pas fait, mais nous la plupart du temps de service. Là on a fait nos transferts sur nos portables. Alors le seul truc qui manquait peut être pour moi parce que j'en ai pas par exemple, mais je sais que les filles s'en sont achetées par exemple, j'ai pas de double écran. Ben voilà. Là j'avoue, il a fallu se faire au PC portable avec juste un écran, etc. Enfin tu vois, c'est pas voilà, c'est pas la cata | | | |
| Jenifer | | | Oui, c'est vraiment à l'usage. Le premier confinement, il y avait, il y avait, il n'y avait pas de choix. Alors qu'après les autres confinement déjà le premier confinement, le campus était fermé, donc pas le choix que de rester à la maison. Puis il y a eu tout ce. Ce virus quand même qui faisait peur. Donc on était confortablement à la maison en se disant je prends pas de risque et après je pense qu'on a un peu plus appris à vivre avec ce virus là. Et là, le campus était de nouveau ouvert. C'était pas la même chose, c'était pas la même obligation. Donc c'est pour ça qu'au fur et à mesure, en cinq jours de télétravail, j'ai trouvé ça de trois. | |
| Mathilde | | | | moins d'un point de vue professionnel. Le point positif, c'est que c'est vrai qu'on travaille en open space, donc la concentration se fait mieux quand on est seul à la maison. Je trouve que ce qui a été bénéfique, c'est l'utilisation par tout le monde de Teams qui a permis de faciliter les échanges en direct parce qu'il a fallu remplacer les questions composées tout seul à voix haute. Et plutôt que d'envoyer un mail, etc. Les réponses étaient finalement un petit peu plus. Un petit peu plus rapide. Et puis ça évitait des réunions inutiles. |
| Fatia | | | | si enfin, on me rejoignait dans mes convictions. C'est à dire que petit à petit, j'ai vu les gens s'habituer au télétravail, au fait de lâcher prise. Sur le fait d'accepter ou pas la messagerie instantanée. Tous ces nouveaux outils là, enfin, même celui sur lequel on parle en ce moment, c'était pas une évidence. Avant, personne ne les utilisait. Moi, en travaillant chez Polychromes, j'utilisais des outils comme Teams. Donc pour moi, c'était juste une évidence. Je n'arrivais pas à convaincre mes camarades que ça pouvait marcher. Le télétravail |
| Joséphine | | | , c'est à dire qu'on n'est pas tous égaux face au télétravail. J'ai bien vu ceux qui ont des enfants, tout ça, qui ont un petit appartement et voilà. Il y a des conditions de travail qui sont qui ont été vraiment abominables pour certains. Ceux qui reçoivent dans leur cuisine se disent Voilà. J'ai quand même de l'empathie pour ces gens là, quoi. Tu vois le conjoint se balader en arrière plan | |
| Anne-Sophie | | | | |
| Cécile | | qui n'ont peut être pas d'espace pour télétravailler aussi. Parce que si tu vis dans un tout petit appartement, t'as peut être pas forcément une grande table de salon où poser ton ordinateur, travailler sur ton canapé toute la journée | Après, on a eu le travail forcé avec le premier confinement qui a été très très dur, très très dur parce que mon mari était à la maison et il a squatté le salon où il avait ses affaires, avec son travail, il avait trois écrans à la maison. La table de salon était couverte de son travail constamment. Les enfants étaient à la maison. Moi j'étais sur une petite tablette dans ma chambre. Les conditions de travail n'étaient vraiment pas possibles et au bout d'une quinzaine de jours, j'ai appelé Domi, la mort dans l'âme en lui disant que je pouvais pas, vu que je n'y arrivais pas, que c'était pas possible. Il fallait que je me mette en arrêt, sinon je tiendrais pas le coup. Donc je travaillais très tôt le matin jusqu'à 9 h et dormie, 10 h après, je m'occupais de mes enfants, je mangeais très rapidement et mon mari prenait le relais pendant 1 h où je travaillais et à partir de 20 h jusqu'à 23 h, je travaillais. | |
| Marc | Difficultés de connexion pour les visio | | J'étais H 24 avec ma famille, mais j'avais moins de temps à leur consacrer. J'étais tout le temps au boulot. Un petit peu comme quand tu travailles pour toi, tu n'as pas de vraies coupures. J'étais toujours plongé dans mon boulot. Ma famille que j'aime et qui m'aime pouvait m'énervier parce que j'étais accaparé par mon boulot | Les petits trous dans la raquette apparaissent beaucoup plus en distanciel. On a instauré plus d'échanges formels pour compenser l'absence de rencontres informelles. On a pu améliorer beaucoup de procédures car on avait besoin de points de repères. |
| Claire | | J'avais pas de table, je travaille sur la table à manger, sur le long terme je commençais à avoir mal au dos | J'avais pas de craintes. Ils avaient un peu anticipé, on nous avait dit qu'on aurait un ordinateur portable. C'était l'effervescence totale, c'était comme un nouveau challenge. J'ai eu du mal à faire autre chose que travailler. | |
| Fabrice | La DSI m'a bluffé, en deux jours on avait les accès et le matériel | | | |
| Mélanie | J'ai toujours pas mon téléphone et je n'ai toujours pas jaber qui est installé sur mon poste. Il faudra que j'investisse dans un double écran, parce que c'est le seul truc qui me freine. | | Revenir progressivement est une bonne chose, car le jour où on va leur dire de revenir au travail, ils vont perdre les bénéfices d'organisation qu'ils vont perdre. Un an et demi on a le temps de s'habituer quand même. | J'ai dû apprendre toute seule parce que les autres n'avaient pas de dispo pour me former. Ça a été la partie difficile avec le télétravail. Le one-to-one et la réunion d'équipe resteront après le retour à la normale. |
| Roland | | | | Ma volonté c'est de mettre des choses en place pour suivre ceux qui doivent l'être, c'est très compliqué parce que j'ai de grosses équipes et on a des objectifs très importants. Je suis énormément pris, j'avais besoin de poser des fondations pour que ça puisse fonctionner. Donc avoir une personne qui respecte pas ses engagements, clairement, je lui ai fait des emails, j'en ai parlé aux RH... |
| Romane | | La réunion Teams peut être gênante si je suis dans la salle avec les collègues et que je parle via Teams, ça va être bruyant. | Au début je cherchais un équilibre, les moyens, il faut se connecter à quelle heure, je cherchais des repères en allumant le PC, en prenant des pauses. Trouver l'organisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Des fois tu te déconnectais à 19h30, il y a pas de notions de temps, tu travailles en continu. Le premier mois | Au fil du temps je me suis laissée aller à prendre des pauses et à dire non. Depuis j'ai trouvé l'équilibre, mais on bosse plus. |
| Sélène | Il est très important d'avoir une bonne chaise et une bonne table. Le fait d'être en télétravail, c'est bien à condition d'avoir le bon environnement, une bonne connexion internet, une bonne chaise et pas une table basse. | Je travaillais dans le salon | J'étais avec ma belle-mère et mon conjoint dans un deux pièces | |
| Rania | Le réseau marche bien, les outils ont permis de bien travailler à la maison et de garder une équipe motivée et qui se parle. Il faut un deuxième écran | | On avait une collègue qui avait trois enfants en bas-âge, on n'avait pas tous le même même enseigne, moi je m'estime quand même privilégiée | |
| Raymond | | | | Si je regarde les américains, ils prenaient beaucoup plus souvent leur téléphone pour papoter. Ils recréaient de l'informel, mais pas vraiment de l'informel de groupe. Mais ça suffisait pas, cette notion de culture, de valeur, d'implicite, ils n'arrivaient pas à le chopper |