

Télétravail, contrôle, et régulation

Webinaire CSC Services Publics

Grégory Jemine, postdoctorant (HEC Liège – LENTIC)
gjemine@uliege.be



PLAN DE L'EXPOSÉ

1. Le télétravail « Covid »
2. De nouvelles formes de contrôle?
3. La régulation du télétravail

LE TÉLÉTRAVAIL « COVID »

Avant la crise sanitaire, le télétravail restait généralement réservé aux travailleurs disposant déjà d'un certain niveau d'autonomie.

Selon les chiffres récents d'Eurofound, en Europe:

- Avant la crise, 5% des travailleurs travaillaient à distance de manière régulière; 10% de manière occasionnelle;
- En avril 2020: 39% de télétravail en Europe;
- En juillet 2020: 48% de télétravail en Europe;
- En Belgique: nous sommes dans la moyenne supérieure avec 57% en avril 2020;
- La semaine passée, dans la presse, les politiques avançaient dans la presse un chiffre stable de 45% d'entreprises pratiquant le télétravail tout ou en partie; 85% des fonctionnaires travailleraient de chez eux

LES SPÉCIFICITÉS DU TÉLÉTRAVAIL « COVID »

	Télétravail « pré-COVID »	Télétravail contraint et forcé
Ampleur	Variable	100% à distance, avec peu de possibilités de retour sur site
Déploiement	Progressif et planifié	Brutal et non négocié
Caractère volontaire et choisi	Volontaire, avec accord du travailleur, réversible	Imposé, sans accord du travailleur, non réversible
Équipement (technologique, etc.)	Souvent une précondition négociable	Souvent limité aux questions logicielles
	Égalité des droits entre travailleurs et télétravailleurs Accès à un support technique Droit à la représentation syndicale Formation assurée par l'entreprise Maintien des salaires et conditions économiques	

- Les cadres légaux régulant le télétravail n'ont, bien souvent, pas évolué avec la crise, ce qui contribue à la persistance de nombreuses « zones grises » (cfr. caractère volontaire et réversible des accords collectifs);
- Présence de l'entourage personnel (famille, enfants, etc.) au domicile;
- Travailleurs pas nécessairement familiarisés avec cette nouvelle façon de travailler

LE TÉLÉTRAVAIL COMME RESSOURCE

Le télétravail a depuis toujours été présenté comme une ressource pouvant apporter de multiples bénéfices aux travailleurs (réduction des déplacements, gain de temps, possibilités de concentration, etc.) Le télétravail « Covid » peut également être vu comme tel:

- Il permet, dans une certaine mesure, un maintien des relations professionnelles et d'un sentiment d'utilité;
- Il agit comme mesure de mitigation contre la crise du marché du travail
 - Les pertes d'emploi/réductions du temps de travail sont statistiquement plus importantes pour les travailleurs qui ne peuvent pas travailler à distance
- Il est parfois vu comme un catalyseur permettant de dépasser certains préjugés managériaux (ex: croyance que peu de jobs se prêtent « vraiment » au télétravail, peur de perdre le contrôle sur les équipes...) ou comme un développement permettant d'améliorer la productivité et la créativité;
- Des enquêtes réalisées auprès de managers et de travailleurs donnent généralement une tendance assez positive, compte tenu des circonstances;
- Enfin, les impacts environnementaux sont plus visibles que jamais (certaines estimations évoquent une baisse des émissions CO2 de l'ordre de 25%)

LES LIMITES DU TÉLÉTRAVAIL

Les effets négatifs du télétravail « Covid » sont généralement similaires à ceux identifiés préalablement dans la littérature sur le télétravail:

- Source de stress et de fatigue, risque accru de burnout pressenti;
- Overwork;
- Communication à distance asynchrone, moins riche, plus ambiguë, favorisant dès lors le conflit;
- Baisse de la qualité des interactions sociales;
- Isolation du travailleur et identification plus faible à l'entreprise et à son identité;
- Détérioration des conditions de travail;
- Dangers du présentéisme;
- Peur de la perte d'emploi

QUELQUES PREMIERS CHIFFRES

Etude réalisée en Flandre auprès de 14.000 personnes (en 2020, première vague)

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P. & Weytjens, J. (2020). The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. *IZA Discussion Papers*, No. 13229.

Amélioration de la satisfaction au travail	66%
Meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle	65%
Effet négatif sur les relations avec les collègues	64%
Absence de conflits au domicile	57%
Efficacité au travail	56%
Perte de relation avec l'employeur	56%
Bon encadrement de la part de l'employeur	53%
Diminution du stress et du risque de burnout	48%
Ralentissement du développement professionnel	29%
Chances de promotion réduites	27%
Difficultés de communication importantes	17%

- Résultats systématiquement « meilleurs » chez les femmes
- Résultats plus faibles chez les travailleurs a) dont le travail dépend fortement du travail des autres et/ou b) qui valorisent fortement le feedback
- Résultats plus positifs chez les travailleurs plus âgés (moins de conflits familiaux, concentration); environnements plus adaptés ou personnes à risque
- 85% pensent que le télétravail va continuer de prendre de l'ampleur; 63% des répondants veulent poursuivre le travail à distance; 49% veulent plus de réunions à distance à l'avenir

FACTEURS FACILITANTS: LE RÔLE DU MANAGEMENT

Autorités décisionnelles

Pratiques et procédures de travail
antérieures au COVID

Outillage technologique adéquat

Agilité de l'organisation

RH

Politiques RH axées sur le bien-être et l'équilibre
VP/VP

Pratiques de formation et d'évaluation

Intégration de nouvelles recrues

Managers de proximité

Rôle de support actif (encourager, s'assurer du
bien-être psychologique...) et de modèle

Relations plus participatives

Réunions d'équipe fréquentes

Partenaires sociaux

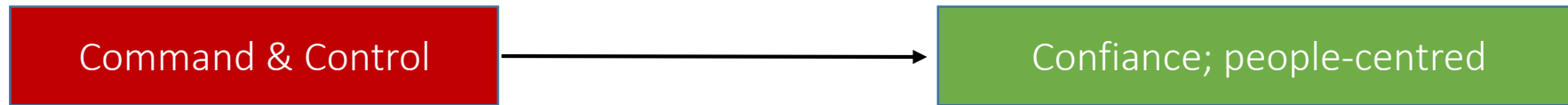
Comportements proactifs de partage de
ressources (guides méthodologiques, etc.)

Plans de continuité relatifs à des réorganisations
de travail d'urgence en contexte de crise

Dialogue social comme cadre pour améliorer les
conditions de travail des télétravailleurs (et des
non-télétravailleurs)

VERS DE NOUVELLES FORMES DE CONTRÔLE?

Discours commun:



« Le mode de management « Command & Control » issu du Taylorisme et de l'organisation scientifique du travail (OST) , avec sa vision appauvrie de l'Homme au Travail a montré ses limites; **le manager agile explore de nouvelles dimensions pour garantir le succès de tous »**

<https://www.qualitystreet.fr/2010/11/08/management-30-dans-la-peau-du-manager-agile/>

« Les dirigeants vont devoir remettre en cause les modes de management inspirés du traditionnel « command and control » (...) « **Priorité aux personnes » pourrait être le credo du leader du futur.** Les organisations qui s'appliquent à passer « du produit au client » « *vont se tourner vers le collaborateur »*

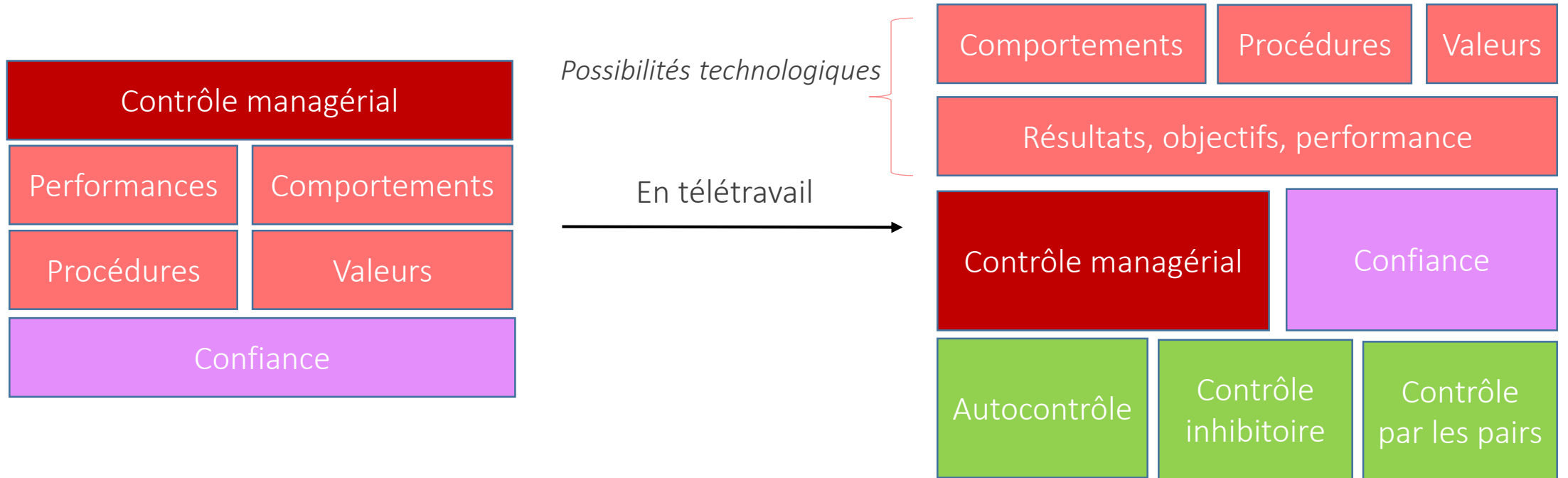
<https://www.lesechos.fr/2014/04/leadership-declin-annonce-du-command-and-control-277880>

«Il s'agit de dépasser le modèle taylorien qui repose sur le commandement, le contrôle et l'exécution. Le but est de favoriser la transformation des leaders eux-mêmes et des collaborateurs sur le long terme en contribuant à leur bien-être et à leur efficacité. **Il s'agit de substituer l'épuisement par l'épanouissement au travail en stimulant la passion des collaborateurs** car la détérioration du bien-être a des conséquences économiques et sociales pour l'organisation et la société dans son ensemble »

Frimousse et al. (2020). Le Leader Positif: se transformer pour favoriser la passion et le bien-être au travail. Management & Sciences Sociales, Humanisme & Gestion 29, pp. 126-141.

VERS DE NOUVELLES FORMES DE CONTRÔLE?

En pratique:



- Complexification des mécanismes de contrôle tant pour le manager (appelé à se « réinventer », qui ne peut plus s'appuyer sur des signaux visuels (ex: « je vois qu'il bosse »)) que pour le travailleur
- Il ne faut pas oublier que les travailleurs sont généralement demandeurs de contrôle, de feedback, d'encadrement managérial, et n'adhèrent pas toujours aux discours prônant l'autonomie et la responsabilisation!

LA RÉGULATION DU TÉLÉTRAVAIL

Sewell, G. & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.

Etude conduite dans une société du secteur pharmaceutique qui a implémenté le télétravail. Effets observés:

- Travailler à distance a réduit l'autonomie des collaborateurs (planification et rigidité accrues, surveillance à distance)
- Les efforts managériaux pour « encadrer » le télétravail (réunions, « jours » de télétravail, préciser les tâches à réaliser, etc.) peuvent nuire à ce qui rend le télétravail attractif en premier lieu
- Intensification de l'autorité hiérarchique sur des sujets qui seraient restés à la discrétion des travailleurs s'ils avaient travaillé en présentiel
- « Re-régulation » du travail avec réponse pragmatique des travailleurs (établir sa visibilité, signaler sa présence virtuelle à tout moment) → Disponibilité comme nouvelle idéologie au travail

Conclusion: Plutôt que d'assister à l'émergence du « travailleur autonome », le télétravail consiste plutôt en une réorganisation des mécanismes de régulation associés aux espaces de travail (visibilité, présence, confiance, disponibilité).

MERCI!

Grégory Jemine
gjemine@uliege.be

