Quelles formes de régulation pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale ?

Which forms of adjustment for a successful implementation of teleworking in a local government service?

Marc Dumas et Caroline Ruiller

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/pmp/11343>

ISSN : 2119-4831

Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2018

Pagination : 5-26

ISBN : 978-2-7430-2415-4

ISSN : 0758-1726

Référence électronique

Marc Dumas et Caroline Ruiller, « Quelles formes de régulation pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale ? », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 35/1-2 | 2018, mis en ligne le 10 novembre 2021, consulté le 15 novembre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/11343>

Quelles formes de régulation pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale ?

01

► **Marc Dumas^{a*} et Caroline Ruiller^b**

^a Maître de Conférences HDR Université Bretagne Sud (LEGO)

^b Maître de Conférences Université de Rennes 1 – IGR (CREM)

Résumé

La recherche s'est intéressée au cas d'une organisation du secteur public, dénommée ici Administration, qui a expérimenté le télétravail en 2009 et comptait 140 télétravailleurs en 2014. Elle s'est focalisée sur la mise en place et le processus de régulation du télétravail au sein des directions et des services.

La méthodologie déployée, qualitative et quantitative, répond aux principes de l'étude de cas approfondie. Après avoir conduit 25 entretiens auprès de télétravailleurs et de managers, nous avons fait passer trois questionnaires auprès de télétravailleurs, d'encadrants, ainsi que de collègues de télétravailleurs.

Les résultats de l'étude attestent que le développement du télétravail repose sur des managers qui ont défini de manière conjointe les règles de fonctionnement du service avec l'équipe, les amenant ainsi à faire évoluer leur mode de management. Ensuite, l'attachement des salariés au télétravail les a conduits à accepter des modifications du mode de contrôle de leur activité, qu'ils avaient auparavant refusées. Enfin le télétravail leur a permis d'aménager leur temps de travail et de gagner ainsi en qualité de vie.

© 2018 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Mots clés : télétravail, règles, régulation, encadrement, fonction publique territoriale.

Abstract

Which forms of adjustment for a successful implementation of teleworking in a local government service? We are interested in the case of a public sector organization, hereafter Administration, which has experienced teleworking since 2009 and had 140 teleworkers in 2014. Our study focused on the effects of teleworking on conciliating private and professional life, as well as telework intrusion risks in the private life of agents. We have conducted an in-depth case study combining qualitative and quantitative methods. After conducting 25 interviews with teleworkers and managers, we administered three questionnaires to teleworkers, teleworkers' supervisors and colleagues.

*Auteur correspondant : marc.dumas@univ-ubs.fr

The results of the study indicate that the development of telework is facilitated when managers have jointly defined the rules of the service with their team, leading them to change their management style. Next, the attachment of employees to telework has led them to accept changes to the control type of their activity. Finally, telecommuting allowed them to organize their working hours and thus improve their quality of life.

© 2018 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Keywords: Teleworking; work-life issues; local government services.

Introduction

Travailler près de chez soi ou chez soi est un rêve qui est devenu réalité pour des agents volontaires d'entreprises publiques et privées depuis la loi de 2012. Ainsi certaines organisations ont expérimenté et développé le télétravail pour des activités réalisées traditionnellement au bureau de manière sédentaire.

Le télétravail est rentré dans le code du travail avec la loi du 29 février 2012¹. La loi précise des droits nouveaux aux salariés télétravailleurs (l'employeur fournit, installe et entretient les équipements...). Le décret précisant les conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature est applicable depuis le 13 février 2016.

Le télétravail reste toutefois embryonnaire. Difficile à comptabiliser, il représente sans doute 7 % des actifs, secteurs public et privé confondus (Ferhenbach, Granel, Dufor, Klein et Loyer, 2009). Le secteur public se caractérise par un retard considérable. Selon le rapport C. Lebreton (2013), dans la fonction publique d'État (civile, hors enseignement), un agent pour 2700 pratique le télétravail. Les établissements publics et les collectivités locales apparaissent plus entreprenants que l'administration centrale. Selon une enquête de l'Assemblée des Départements de France (ADF) effectuée en 2012, 51 départements ont des projets de télétravail et de télécentres², et 28 sont réellement dynamiques, dont le département auquel nous allons nous intéresser. Le guide sur les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail présente plusieurs expériences (CNFPT, 2013). L'avancée au sein des conseils généraux s'explique par plusieurs facteurs de contexte et notamment l'habitude du travail en réseau et à distance compte tenu de la dispersion des services sur les territoires. Bien que favorables au télétravail, les syndicats sont vigilants sur les risques d'isolement et de travail sans fin.

¹ Selon l'article 46 de la loi de simplification du droit du 22 mars 2012, « le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. »

² « Le télécentre est une ressource immobilière et logistique composée de bureaux disposant d'équipements informatiques et de télécommunications, conçus, réalisés et gérés par un opérateur public ou privé, et mis à la disposition de télétravailleurs. Ceux-ci peuvent être des salariés d'entreprises ou d'administrations distantes, qui réalisent leurs tâches en restant en liaison permanente avec leurs organisations (dans ce cas, on parle de bureaux satellites), des travailleurs indépendants ou des professions libérales. » <http://www.aftt.asso.fr/qu-est-ce-un-telecentre>

Les collectivités territoriales, qui développent le télétravail, l'inscrivent dans une démarche de développement durable à travers la question des déplacements du domicile vers le travail. Les enjeux sont d'abord environnementaux mais aussi motivationnels et humains, avec la recherche de l'amélioration de la qualité de vie des agents, une meilleure conciliation vie personnelle et vie professionnelle et des conditions de travail améliorées (travail au calme, concentration, moins d'interruptions dans le travail pour les agents de bureau). Il s'agit en outre d'un changement culturel pour les managers de la fonction publique dont la perte de contrôle sur leurs collaborateurs, demeure un frein majeur (Sarazin, 2014). Ces craintes sont vues comme des opportunités pour d'autres, dont l'autonomie des salariés est acquise et pour lesquels le télétravail représente l'occasion de mettre en place de manière non conflictuelle des outils de suivi d'objectifs et de planification. Ainsi dans la fonction publique, le télétravail suppose une évolution du rôle des managers fondée sur la confiance et le suivi de la performance. L'article a pour objectif d'évaluer les formes de régulation opérées dans le système d'acteurs d'une collectivité territoriale pour assurer le succès des dispositifs de télétravail. Notre question de recherche peut être formulée de la sorte : Quels types de contrôle et quelles évolutions et adaptations des modes de contrôle permettent le succès du télétravail et en limitent les risques (échec de l'organisation, isolement, etc.) ?

Nous aborderons les régulations associées au télétravail à partir de la théorie de régulation sociale de J-D. Reynaud (1999 ; 1997). Les règles de contrôle selon la terminologie de J-D. Reynaud vont réduire les risques souvent dénoncés du télétravail (isolement, perte d'esprit d'équipe) et peuvent organiser la perte de contrôle traditionnel en présentiel. Des règles autonomes sont prises par des acteurs pour faciliter la coordination de l'équipe au sein du service et peuvent venir compléter les règles de contrôle dans certains cas pour assurer le succès du télétravail. La régulation est conjointe quand elle correspond à un compromis entre plusieurs groupes, télétravailleurs, managers et non télétravailleurs (collègues).

Alors que le télétravail est souvent appréhendé par la régulation de contrôle, nous montrons ici que la réussite du télétravail passe par une régulation conjointe fondée sur la négociation de règles sans cesse coproduites par l'équipe.

L'étude porte sur le télétravail, au sein d'une collectivité territoriale que nous appellerons Administration, qui concerne tous les métiers hormis les métiers techniques des routes et du personnel des collèges.

La méthodologie repose à la fois sur des entretiens auprès de membres de la Direction des Ressources Humaines, des autres directions et de télétravailleurs cadres et non cadres. Une première exploitation des entretiens par analyse de contenu, nous a livré des résultats s'articulant autour de 3 axes qualitatifs : les impacts du télétravail (i) sur l'individu, (ii) sur les managers et (iii) sur le fonctionnement des équipes. Nous cherchons ensuite à corroborer les résultats qualitatifs grâce à l'administration de trois questionnaires différents que nous avons soumis aux télétravailleurs, aux encadrants de télétravailleurs et aux collègues de télétravailleurs, personnes avec lesquelles les télétravailleurs travaillent régulièrement. Le croisement des données permet de confirmer un certain nombre de points issus des entretiens.

Une première partie sera consacrée à la présentation du cadre d'analyse. La méthodologie envisagée sera ensuite décrite, en second point. Dans une troisième partie, nous présenterons les résultats que nous discuterons à la suite. Pour terminer nous mentionnerons les apports et les limites de l'étude.

1. Télétravail, management et régulation sociale

Alors que le télétravail est supposé répondre à des attentes de souplesse et à une plus grande flexibilité temporelle (Tremblay, 2001), sa mise en œuvre suppose un cadre formel et une régulation de la part des acteurs, des managers principalement.

1.1. Un besoin de règles pour organiser le télétravail, adapter l'organisation, gérer son temps de travail de manière harmonieuse

La théorie de régulation sociale et la notion de règle ont été mobilisées dans plusieurs travaux pour analyser la mise en place et le déploiement du télétravail (Cressent, 2000 ; Taskin, 2006 ; Taskin et Gomez, 2015). Selon G. Cressent (2000 : 4), « *la flexibilité organisationnelle recherchée par l'implantation du télétravail est synonyme de complexité, d'instabilité et d'incertitude pour les agents impliqués dans le processus* ». Pour L. Taskin (2006), le télétravail introduit un certain nombre de ruptures (mode de contrôle et d'organisation) dans le cadre spatio-temporel de l'exercice du travail, qui nécessitent de la régulation. Ainsi comme l'indique G. Cressent (2000 : 3), « *l'introduction du télétravail va permettre une observation intéressante concernant la confrontation des modes de régulation de contrôle et autonome, et plus particulièrement l'évolution de la régulation de contrôle* ». Plus récemment Taskin et Gomez (2015 : 122) justifient l'apport de la théorie de la régulation sociale « *pour comprendre les actions des acteurs impliqués dans le projet en question, les régulations sociales et les règles produites dans ce système d'action concret* ».

Selon la théorie de la régulation sociale de J-D. Reynaud (1999), les règles offrent aux acteurs un cadre interprétatif et des dispositifs normatifs si elles sont considérées par ces derniers comme légitimes. Le processus de production et de transformation des règles est appelé régulation. Pour J-D. Reynaud (1991), « *les régulations sont sans cesse produites, corrigées ou renforcées par les acteurs sociaux. Il n'y a pas de règles stables mais seulement des processus de régulation* ». La théorie de la régulation suggère que si la régulation autonome ou la régulation de contrôle peuvent coexister en parallèle et entrer alors en concurrence, elles peuvent aussi donner lieu à la négociation implicite ou explicite d'une régulation conjointe, acceptée par les acteurs sociaux en jeu (Reynaud, 2003).

La théorie de la régulation doit permettre une meilleure compréhension du développement des pratiques de télétravail et le rôle des différents acteurs, notamment des collègues et des managers, qui participent à l'élaboration de règles visant à maintenir l'action collective. Suivant cette théorie, une politique de télétravail consiste à définir un cadre normatif avec des règles (régulation de contrôle) définies par l'organisation et validées par le manager et le salarié qui prend la forme d'un contrat d'engagement. Les règles sont toutefois appliquées différemment selon les managers (régulation autonome). Des espaces de discussion et d'interprétation des règles vont aboutir à une régulation conjointe.

Pour sa part, le télétravailleur va réguler son activité, son espace/temps de travail, en fonction de contraintes familiales et/ou financières (transport, garde des enfants) (régulation autonome). L'enquête Obergo (Lasfargue et Fauconnier, 2010) réalisée auprès de télétravailleurs travaillant au moins un jour par semaine à leur domicile met en avant le fait que pour une majorité des personnes interrogées, le temps de travail est plus long depuis qu'elles sont passées en télétravail. J-L. Metzger et O. Cléach (2004) indiquent qu'en l'absence de

régulation formelle, c'est souvent l'entourage qui impose des limites de temps. « *La famille a alors un rôle de garde-fou contre le surtravail et plus largement pour définir des frontières entre travail et hors-travail* » (Klein et Ratier, 2012 : 184). Taskin et Gomez (2015 : 120) expliquent qu'un certain nombre « *de régulations autonomes ont pour objet l'apprentissage de nouveaux rythmes et de nouvelles frontières de travail [...] au-delà des règles de contrôle, c'est aussi un rapport à l'espace de travail – et au travail tout court qui se trouve re-régulé* ».

1.2. Le télétravail : dégradation des conditions de travail et complexification de l'organisation et du management

Le télétravail peut d'une part, impacter négativement l'organisation du travail par la distanciation du salarié à l'équipe et d'autre part, par la difficulté du management à s'approprier le télétravail (suivre les objectifs, par exemple).

Premièrement les effets de cet isolement sont analysés à travers la perte d'esprit d'équipe et la relation au management. H.J. Hill, Miller B.C., S.P. Weiner et J. Colihan (1998) constatent que le télétravail a un effet négatif sur la communication et les interactions entre les télétravailleurs et les managers. N.B. Kurland et D.E. Bailey (1999) signalent ainsi que le télétravail peut conduire à une perte de synergie entre les membres d'une équipe parce qu'il y a moins d'échanges informels, moins de disponibilité durant les heures de travail pour aider, assister les collègues, moins de communication non verbale. Le télétravail aurait un effet négatif sur le travail en équipe et la communication. L'isolement, phénomène qui s'est par ailleurs amplifié avec l'individualisation des rapports au travail, peut ne pas s'accroître lorsque les modalités d'organisation du télétravail imposent des règles de priorité et de réversibilité et limite le télétravail à 50 % du temps de travail des individus. Comme le précisent J. De Schampheleire et E. Martinez (2006 : 8) « *le risque d'isolement social des travailleurs paraît partiellement contourné, dans la plupart des cas examinés, par la préférence accordée à des formules de télétravail alternant (ou pendulaire), principalement entre le domicile et l'entreprise* ».

Deuxièmement le télétravail s'apparente à un changement culturel pour les managers de la fonction publique qui peuvent craindre de perdre le contrôle sur leurs salariés et donc l'autorité (Morel à l'Huissier et Turbé-Suetens, 2012). Ce phénomène est largement décrit dans la littérature comme un frein majeur au télétravail. Cette distanciation de l'équipe d'appartenance et du manager, qui perd son pouvoir de contrôle direct, peut être compensée par l'usage d'outils de communication, qui permettent par ailleurs aux télétravailleurs d'accéder aux systèmes d'informations comme au bureau. V. Fernandez et L. Marraud (2012) qualifient les TIC utilisés d'« *infrastructures de contrôle* » tant pour la maîtrise de leur propre activité que pour la surveillance de leur activité par leurs managers. Au-delà du processus de construction de la confiance, c'est bien la confiance dans la coordination des collaborateurs distants qui est à construire (Zucker, 1986). La confiance apparaîtra par la maîtrise des « *TIC de contrôle* ». Ainsi la perte de contrôle traditionnel en présentiel peut être compensée par un processus de définition de règles et par une nouvelle régulation sociale (régulation autonome *versus* contrôle).

Par conséquent d'un point de vue managérial, il s'agit de penser et d'organiser la relation « managers – collaborateurs » et la confiance interpersonnelle dans les équipes de travail distantes quand, du point de vue du télétravailleur, il s'agit de sécuriser les risques et particulièrement, le risque d'isolement (Dumas et Ruiller, 2013).

2. Méthodologie : l'étude de cas approfondie d'une collectivité territoriale

Le télétravail chez Administration a démarré à titre expérimental en octobre 2009 avec 27 agents volontaires. La distance domicile-travail constituait le principal critère de sélection des candidatures. L'expérimentation a été étendue à 9 directions volontaires en septembre 2010. La généralisation aux autres directions s'est faite à partir de janvier 2012. Le télétravail constitue une modalité de l'organisation du travail pour les agents administratifs (1 700 personnes). À la date de l'étude, Administration compte 140 télétravailleurs représentant tous les métiers.

Comme l'écrit V.I. De La Ville (2000), l'étude de cas unique est très utile pour analyser des phénomènes nouveaux et complexes, lorsque les développements théoriques sont faibles et la prise en compte du contexte indispensable. Nous avons suivi à cet égard les recommandations de F. Wacheux (1996 : 123) concernant les critères de scientificité des études de cas : validité de la méthode (*« rendre compte effectivement et réellement de l'objet de la recherche »*), acceptation interne (*« les explications proposées doivent être soumises aux acteurs pour être discutées et validées »*), complétude ou cohérence interne (*« les explications proposées ne doivent pas contenir de contradictions internes et ne pas s'opposer aux faits »*) et saturation (*« le recueil de données supplémentaire n'apporte plus d'information significative au cadre de référence établi »*).

2.1. Une première phase, qualitative

Entre le 10 mai 2012 et le 3 juillet 2012, 23 entretiens ont été menés et au total 25 personnes interrogées, dont 20 télétravailleurs, soit 14 femmes et 6 hommes (cf. annexe 1). La durée des entretiens varie de 45 minutes à 2 heures. L'ensemble des entretiens a été retranscrit intégralement et a fait l'objet d'une analyse de contenu manuelle par thématique, structurée en fonction des thèmes du guide. Après un court récit de vie professionnelle, trois thèmes principaux ont été abordés non directivement ou semi-directivement : (1) la situation de télétravail objectif et la manière dont le salarié se la représente (organisation, règles), (2) les motivations de passage au télétravail et l'articulation perçue entre vie professionnelle et vie « hors travail » et (3) les difficultés et risques perçus et les TIC utilisés.

Parmi les 20 télétravailleurs interviewés, 5 ont expérimenté le télétravail, c'est-à-dire qu'ils télétravaillaient depuis octobre 2009. Nous avons également rencontré 10 managers de télétravailleurs dont 5 télétravaillaient. 14 résidaient à 30 km et plus de leur lieu de travail. 3 télétravailleurs étaient domiciliés à moins de 10 km de leur lieu de travail et avaient choisi le télétravail soit pour expérimenter (deux femmes ont été incitées par leur supérieur hiérarchique également chef de projet télétravail) ou encore par attrait pour cette nouvelle forme d'organisation. 17 pratiquaient le télétravail à leur domicile et 3 étaient en télécentres (dont un dans un télécentre partenaire).

2.2. L'administration de trois questionnaires

Nous avons envisagé l'élaboration de questionnaires à la suite des entretiens en offrant la possibilité à tous les télétravailleurs de s'exprimer. N'ayant pas interrogé d'agent non télétravailleur, hormis l'encadrement en phase d'entretiens, nous souhaitions avoir des

informations sur leur ressenti vis-à-vis de cette organisation du travail, ainsi que recueillir des éléments de réponse d'un nombre plus conséquent de cadres, d'encadrants et de télétravailleurs, l'ensemble des parties prenantes à l'organisation du travail.

Les résultats issus des entretiens ont été déterminants pour la construction des questionnaires. Les 3 questionnaires (annexe 2) ont été présentés avec le logiciel Lime Survey et complétés en ligne. La chargée de projet du télétravail était responsable de leur diffusion auprès des cibles concernées. En mai, un courrier a été adressé aux directeurs les informant du déroulement de l'enquête. Les télétravailleurs et leurs responsables ont reçu l'adresse intranet des questionnaires début juin. Il a été demandé aux encadrants d'informer les collègues des télétravailleurs, de répondre au questionnaire mis à leur disposition sur l'intranet.

L'enquête s'est donc déroulée sur moins d'un mois du 4 juin au 29 juin 2013 (lancement le 4 juin ; relance le 14 juin ; seconde relance le 21 juin). Les retours sont satisfaisants puisque 132 télétravailleurs, 40 managers et 61 collègues de télétravailleurs ont répondu (les réponses complètes exploitées sont respectivement de 105, 35 et 51).

Encadré 1 : Composition des trois échantillons

Les télétravailleurs

105 télétravailleurs ont répondu au questionnaire dans sa totalité. 43 répondants appartiennent à la catégorie A (41 %) et 43 à la catégorie B (41 %) et 19 à la catégorie C (18 %). L'âge moyen est de 45 ans. Les femmes représentent près des ¾ des répondants (78 femmes et 27 hommes).

Les collègues des télétravailleurs

51 agents ayant pour collègue un télétravailleur ont répondu à la totalité du questionnaire en ligne. Leur âge moyen est de 44 ans et sont en grande majorité des femmes (72,5 %). Près de 47 % (24) sont de catégorie B et près de 15 % de catégorie C (8). Les catégories A représentent 23,5 % des répondants (12).

Encadrants de télétravailleurs

35 encadrants de télétravailleurs (que l'on appellera encadrants) ont répondu complètement au questionnaire (18 hommes et 17 femmes). La moyenne d'âge est de 50 ans. Excepté deux personnes de catégorie B, tous sont des catégories A. 5 encadrants télétravaillent.

L'encadré 1 et l'annexe 3 présentent la composition des échantillons selon le grade, le sexe et le statut et l'âge moyen. On constate que les âges moyens des télétravailleurs interrogés sont supérieurs à ceux des collègues des télétravailleurs.

3. Résultats

Nous présenterons les résultats en abordant successivement ceux issus de l'analyse de contenu puis ceux issus de l'exploitation des questionnaires.

3.1. Les réglementations à l'œuvre : individuelles, collégiales et managériales

En premier lieu, la recherche qualitative montre que l'évolution de la norme de disponibilité a modifié l'organisation, la présence, les outils de contrôle et imposé un nouveau modèle de management (modification de la relation d'encadrement).

Les 27 candidats volontaires à l'expérience du télétravail l'ont pratiqué sans règle particulière se rapportant à la mesure du temps de travail. Alors que leurs collègues agents badgeaient, eux ne le faisaient pas. L'expérimentation avait pour objectifs de mesurer l'intérêt effectif du télétravail, d'en vérifier la faisabilité, d'identifier les conditions et règles d'une éventuelle mise en œuvre à plus grande échelle. Alors qu'aucune règle n'a été imposée aux expérimentateurs (octobre 2009-mai 2010), les craintes des encadrants, exprimées lors du bilan de l'expérimentation, portaient sur l'organisation et le travail d'équipe (coordination, plannings etc.), la faisabilité d'un management à distance (évaluer, contrôler, communiquer), ainsi que des problèmes pratiques d'organisation (sorties des documents confidentiels, transferts téléphoniques). Les règles sont arrivées ensuite lors de la deuxième phase, lorsque neuf directions se sont portées volontaires. Le télétravail est devenu un projet de service dès lors qu'un salarié en faisait la demande. Sa mise en place effective s'est faite après des discussions en réunions de service et des échanges entre les télétravailleurs et non télétravailleurs, qui ont donné lieu à des règles collectives appelées règles d'or.

Ainsi cette évolution de la norme du présentiel n'a pas été aisée pour les managers, mais la confiance avec les télétravailleurs semble être partagée par l'essentiel des managers, de même qu'a évolué la notion de contrôle managérial. Le tableau de bord des activités prévu au démarrage du télétravail est rapidement tombé en désuétude, selon les managers interrogés (Tableau 1). Autre illustration, l'entretien annuel d'évaluation porte désormais non seulement sur les objectifs et les résultats mais aussi et c'est nouveau sur la façon dont le travail est réalisé notamment en télétravail. Enfin la transparence sur le télétravail est apportée par l'agenda partagé. Un directeur adjoint confirme le changement de la norme temporelle : « *En tant que manager, une de mes grandes surprises, par rapport à l'expérimentation en 2007 est comment on a réussi à vaincre l'idée que le présentiel est rassurant. Libre au télétravailleur de s'organiser, ce qui compte c'est le résultat au bout. Même en présentiel, il est illusoire de penser qu'on contrôle tout. Je passe 70 % de mon temps à l'extérieur... La culture du présentiel s'efface doucement devant celle du résultat et de l'efficacité. C'est arrivé plus vite que je ne le pensais. C'est un bienfait. Les modalités de mise en œuvre et le suivi, est totalement transparent. On a eu une défiance moindre vis-à-vis des télétravailleurs* ».

En second lieu, les entretiens illustrent surtout comment le contrôle managérial a changé dans un passage du présentiel à la distance. Ce passage suppose des règles puis un travail de régulation et l'adoption d'outils, puis un changement de rôle de la part d'un manager dont l'équipe compte une grande majorité de télétravailleurs (planning, coaching, etc.). Le directeur de la Direction des Systèmes d'Information (DSI) insiste sur le rôle du télétravail comme levier de changement vers une nouvelle norme de temporalité « *avec un travail important du chef de service. Si le chef de service est moteur, le télétravail peut être un levier du changement. Le télétravail a permis de plus formaliser, plus de suivi. Le rapport d'activité hebdomadaire permet de voir les activités par domaine générateur. On a eu souvent des réactions, vu comme du flicage. Avec le télétravail, le changement s'est fait de façon plus positive* ».

Les discours apportent des éléments pour comprendre comment le changement opère et repose sur l'implication du manager, des collègues et de celui qui fait la demande de télétravail, donc du collectif.

Ainsi pour la DRH adjointe, le télétravail a amené le management à s'interroger notamment lorsqu'un agent formule une demande de télétravail : *« que font mes agents ?, qu'est-ce que son travail ?, que fait-il de son temps ?, qu'est-ce que j'attends de lui ? »*...*« Le télétravail interroge le management dans un cadre opérationnel »* et lui permet d'avoir un *« management plus fin »*. Par ailleurs d'autres questions spécifiques au télétravail ont été abordées, notamment les déplacements des dossiers, les informations confidentielles etc.

Cette réflexion conduite par chaque manager a permis la fixation de règles individuelles précisées dans un contrat d'engagement signé, mais aussi des règles collectives portant sur l'organisation du service (ne pas dépasser 50 % de temps en télétravail ; si besoin arrêter le télétravail (*« réversibilité »*) ; ne pas solliciter de télétravail pendant les congés). Ces règles sont faites pour garantir le bon fonctionnement du télétravail (Tableau 1). Les règles collectives sont appliquées différemment selon les services et les managers. Un chef de service de la DSI insiste sur le besoin de régulation, puisque les règles de contrôle ne suffisent pas : *« Par rapport à d'autres services c'était très cadré dès le départ dans mon service. La constitution de l'organisation du travail en mode télétravail a fait l'objet d'une discussion en réunion de service. J'ai proposé des règles qui ont été discutées en réunion de service ; il faut de la concertation. Pour l'avoir déjà envisagé, certains chefs de service, pour des raisons pratiques, gèlent le télétravail. Il est suspendu. Ça tousserait chez moi. Je sais pour l'avoir envisagé dans des périodes où j'étais en effectifs très réduits, j'ai senti que ça ne se ferait pas sans douleur. C'est un tel avantage pour les agents qu'ils ne sont pas amenés à l'abandonner sans réagir »*.

Un cas d'échec du télétravail par une rédactrice a été abordé par une chef de service (également télétravailleuse) qui énonce plusieurs points faibles de sa démarche : *« j'aurai dû revoir les jours de télétravail ; j'aurai dû mieux organiser les cellules et j'aurai dû éviter l'absence deux jours de suite avec un jour de télétravail »*. Elle justifie ses erreurs par un manque d'autorité. À l'inverse une directrice à la DRH a été très stricte sur ces points. Elle a notamment limité le télétravail à une journée, et interdit de cumuler télétravail et RTT. Le télétravail est stoppé pendant les vacances scolaires.

Le rôle clé du manager agent de changement pour la réussite du télétravail est révélé par de nombreux salariés. Il doit établir un rapport de confiance qui peut s'accompagner de la mise en place de nouveaux modes de contrôle pour tous et non pas uniquement pour les télétravailleurs. Le télétravail a permis d'imposer d'autres modes de contrôle qui étaient jusqu'alors refusés. Selon un chef de service de la DSI, *« le manager est tenu de fixer des objectifs à la semaine dans la mesure où les agents ne pointent plus, qu'il y a confiance. Il est normal qu'un agent rende compte. Sachant que j'ai des catégories A chefs de projet qui travaillent sur des projets, avec un plan de charge connu sur l'année, je n'ai pas à imposer des objectifs qui sont plutôt annualisés. J'ai mis en place des comptes rendus d'activité. C'était l'occasion d'imposer des comptes rendus d'activité à tous les agents du service dont les non-télétravailleurs. C'est un outil excel maison, que chaque agent du service indique au jour le jour ce qu'il a fait à l'heure ou à la demi-journée. Chaque agent renseigne un compte rendu d'activité sans objectif du fait des profils des agents. »*.

Aussi, les entretiens révèlent que le télétravail complique l'organisation du service et sa gestion par le manager, notamment lorsque le nombre de télétravailleurs est important. Ce point a été approfondi notamment par les questionnaires.

L'analyse des réponses aux questions nous a permis d'identifier que les adaptations du point de vue des individus et du management sont significatives

Tableau 1 : Les règles individuelles et collectives adoptées et leur adaptation pour plusieurs services d'Administration

Service – organisation	Règles collectives – organisation du service	
Direction des collèges 25 agents (dont 10 télétravailleurs)	3 règles d'or : • Télétravailleur présent 13 jours/mois • Équipe présente 8 jours/mois • Minimum de 8 personnes présentes tous les jours physiquement	
ADAPTATIONS		
Direction de la Solidarité 33 agents dont 8 télétravailleurs + 12 conseillers pôle emploi détachés dans les CDAS Service 13 agents (dont 4 tél) DEF 40 agents (dont 12 tél)	3 règles d'or définies pour chaque service : • Les tâches télétravaillables • Le nombre de jours de présence • Le nombre de personnes présentes au même moment	
ADAPTATIONS		
Direction des Services Informatiques 50 agents Service études 14 agents (dont 9 télétravailleurs)	Pas plus de 50 % de son temps en télétravail Périodes imposées durant lesquelles les agents doivent être ensemble au bureau Nombre d'agents qui à l'instant t devait rester physiquement présent au travail Pas de possibilité de report de jour de télétravail	
ADAPTATIONS	<i>Au départ les télétravailleurs pouvaient récupérer les jours de télétravail non réalisés</i> <i>Règle imposée : le télétravailleur doit être joignable sur les plages fixes</i>	
DRH (25 télétravailleurs) Service formation : 15 agents (dont 5 télétravailleurs) Service Ressources et Prospective (8 agents dont 2 télétravailleurs) Service emploi 12 agents (dont 2 télétravailleurs)	3 règles d'or : Ne pas dépasser le mi-temps (2j max) ; • Le télétravail peut être arrêté si besoin ; Pas de télétravail pendant les congés • Le service formation a fixé le télétravail à une journée ; pas de télétravail pendant les vacances scolaires ; • pas de cumul avec les RTT.	
ADAPTATIONS	<i>Les activités réalisées en télétravail sont décidées mais ensuite l'agent choisit les activités qu'il va réaliser.</i> <i>Le service formation a fixé à 3 le nombre maximum au départ et a augmenté ensuite. Au départ un point entre chef de service et télétravailleur chaque semaine qui n'a pas été poursuivi.</i>	

3.2. Les adaptations et changements du point de vue des télétravailleurs, des managers et des collègues des télétravailleurs

L'étude quantitative apporte des éléments de réponses sur les évolutions de l'organisation en télétravail par les managers. Près d'un cinquième des télétravailleurs (19 %) disent que leur organisation du télétravail a changé depuis le début du télétravail. La dernière modi-

	Règles individuelles – contractualisation	Suivi Contrôle	Facteurs clés de succès
	Contrat d'engagement : Horaires de travail Présence sur son lieu de travail aux horaires convenus	Rapport quotidien des activités sur l'intranet	Binôme Communication partagée Flexibilité et réversibilité
	<i>Rythme annuel pour les cadres</i>		
		Tableau de bord intégré dans l'évaluation annuelle (objectifs)	L'appartenance au service Binôme
	<i>½ journée de télétravail en cas de RTT ou de réunion avec déplacement à proximité de son domicile</i>	<i>Pas de suivi d'activité pour certaines cellules et services</i>	
		Chacun à accès à un logiciel permettant de gérer le partage d'agendas. Compte rendu d'activité journalier ou hebdomadaire	Avoir cadré dès le départ Règles discutées en réunion de service Un contrat de service et non pas seulement un contrat d'engagement individuel
	<i>Un agent en télétravail en mensualisation (1 semaine/2)</i>		
		Regarder de plus près l'activité du télétravail. pas seulement sur résultat et objectifs mais pourquoi ça a été atteint et pourquoi pas.	Les règles sont évolutives en fonction du nombre de demandes.
		<i>Les télétravailleurs notent leurs horaires de travail, font un tableau pour justifier le travail fait.</i>	

fication concerne un peu plus les jours (8,6 %), que les autres éléments (le lieu (6,7 %) ; le nombre de jours (5,7 %) ; les périodes non télétravaillées (6,7 %). Pour près de 88 % des télétravailleurs, les activités réalisées en télétravail et définies avec leur responsable hiérarchique lors de la signature du contrat n'ont pas évolué.

Nous les avons interrogés sur l'écart entre les jours de télétravail réalisés en pourcentage du nombre de jours de télétravail initialement prévus et les motifs de cet écart. Près de 18 % des télétravailleurs estiment que les jours de télétravail ne sont pas respectés. Plus de la moitié des télétravailleurs disent que le motif de retour au bureau les jours télétravaillables est lié à une réunion de service planifiée et 16 % à une réunion de service non planifiée. Ce résultat s'explique par la difficulté à planifier les réunions que rencontrent les cadres. Par ailleurs le télétravail est gage de flexibilité du temps de travail pour 26 % des télétravailleurs qui ont adapté leur temps de travail en dehors des plages de disponibilité définies dans le contrat d'engagement (cadres et non cadres). Comme l'illustrent les entretiens, le télétravail a permis à un jeune informaticien de gagner en souplesse et de changer de mode de transport en commun. Il prend désormais le bus. *« C'est moins cher que le train. Il y a un aspect coût financier. Je sais qu'en étant télétravailleur, si j'ai des coups de bourre je peux continuer chez moi »*. Le télétravail est ici associé à une plus grande liberté de gestion du temps de travail. Le télétravail « souple » (liberté du rythme, du jour) conjugué aux horaires variables constitue un avantage dont profitent en particulier les cadres d'Administration.

Plusieurs questions ont porté sur les adaptations de l'organisation du service, aux évolutions de l'approche managériale.

En premier lieu, les résultats aux questions confirment l'évolution du mode d'organisation du service et de contrôle managérial. Près des deux tiers des encadrants (60 % soit 21/35) ont adapté l'organisation du service pour la pratique du télétravail et la très grande majorité n'ont pas rencontré de difficulté. En second lieu, plus du tiers des encadrants de télétravailleurs (34,3 % soit 12/35) ont adapté leur approche managériale pour la pratique du télétravail. Les résultats confirment une certaine souplesse des managers dans la mise en place des nouveaux outils de contrôle.

Enfin le risque principal qui ressort puisque signalé par un peu plus de la majorité des encadrants est « la difficulté à organiser la continuité du service » (18/35). Ils sont près d'un tiers à estimer que « le manque de contrôle de l'activité » est un risque à l'exercice du télétravail. Un tiers des encadrants ne sont pas totalement convaincus des bienfaits du télétravail pour l'organisation.

Près des trois quarts des collègues de télétravailleurs (38/51) ont une appréciation positive (dont 11,8 % très positive) des impacts du télétravail dans le service (équipe).

Un peu moins de la moitié des collègues des télétravailleurs estiment que le télétravail a un impact négatif sur les agents par manque d'autonomie des agents, de communications avec les collègues et sur la résolution des urgences. Les outils de communication peu adaptés peuvent expliquer ces deux premiers résultats. Par exemple, le transfert de ligne ne peut être mis en œuvre à distance mais suppose l'intervention d'un collègue sur le lieu de travail habituel. Par ailleurs, le dernier point nécessiterait de préciser ce qu'ils entendent par urgence. Ils sont plus des deux tiers à estimer que la mise en place du télétravail n'a pas eu d'impact sur le « travail en binôme », sur « le respect des délais ».

Les résultats précédents issus des réponses des encadrants sont confirmés puisqu'environ un tiers des répondants signalent que le télétravail a eu des impacts sur le collectif

et le management au sein du service. Ils sont moins nombreux à signaler que la mise en place du télétravail a eu un impact sur « la relation entre les agents au sein de l'équipe ». Toutefois deux impacts sont plus signalés : « la convivialité » ; « la communication au sein de l'équipe » (Tableau 2), qui sont des points de grande vigilance pour les managers.

Tableau 2 : Synthèse des résultats sur les régulations individuelles, managériales et collégiales

Résultats quantitatifs : impacts individuels et collectifs		
Adaptation et changement du point de vue des télétravailleurs et des managers		
Une organisation du télétravail adaptative (19 % des télétravailleurs ont changé leur organisation)		
Des écarts entre le nombre de jours télétravaillés théoriques et le nombre de jours télétravaillés effectifs (motif = réorganisation de réunions)		
2/3 des encadrants ont adapté l'organisation du service pour la pratique du télétravail		
Plus d'1/3 des encadrants ont adapté leur approche managériale		
Individuel	Organisation	1 Suivi des objectifs
		2 Échanges réguliers les jours de présence au travail, du télétravail
		3 Communication sur les résultats
Collectif	Management	1 Confiance relationnelle (développement de la confiance managériale et collégiale)
		2 Donner de l'autonomie
		3 Planifier les jours de réunion du service
		4 Définir les règles de fonctionnement du service
	Risques organisationnels et managériaux	1 Difficulté à organiser la continuité du service
		2 Encouragement au travail solitaire et individualiste
		3 Brouillage des frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle
		4 Manque de contrôle de l'activité
Adaptation et changement du point de vue des collègues de télétravailleurs		
Individuel	1 Autonomie des personnes	
	2 Communication avec les collègues en télétravail	
	3 Résolution des urgences	
Collectif	Planification des réunions	
	Communication au sein du service	
	Convivialité	
	Esprit d'équipe	
¾ des collègues de télétravailleurs ont une impression positive sur le télétravail		

4. Discussion

Les résultats issus des questionnaires confirment et affinent ceux des entretiens. Nous construisons la discussion autour de 3 axes : la régulation conjointe par les managers, la construction de la confiance et la régulation autonome des télétravailleurs.

Premièrement, les managers ont défini de manière conjointe les règles de fonctionnement du service avec l'équipe. S. Deffayet (2002 : 20) explique « que le passage au télétravail, accompagné d'une multiplication des formes de contrôle administratif, aboutit à une remise en question de la relation managériale et du rôle du supérieur hiérarchique » et conduit à l'échec du fait de managers qui multiplient les modes de contrôle. La réflexion sur le développement et la réussite du télétravail ne peut faire l'impasse sur les modes de management à renouveler.

Notre étude met en évidence les premières évolutions du mode managériale en contexte de télétravail. Tout d'abord, le manager s'assure que l'agent dispose des compétences requises et des conditions de travail pour travailler à domicile (il n'y a pas de visite ou d'installation de matériel au domicile du salarié chez Administration). Le manager a la possibilité de n'accorder qu'une journée, notamment au départ, bien qu'il soit également possible que cela soit une demande de l'agent. En tout cas la formule d'un jour par semaine est la plus pratiquée (près de 60 % des agents). Dans ces situations de « *self-management* », le rôle du manager est de proposer à ses collaborateurs des objectifs clairs et de les accompagner pour créer de nouvelles routines organisationnelles, développer leurs capacités à s'auto-organiser/s'autonomiser afin d'atteindre les objectifs de performance fixés et ce, avec un contrôle faible (Manz, 1986; Cohen, Chang et Ledford, 1997). En outre manager des salariés auxquels on accorde plus d'autonomie, obligerait à changer de style de leadership, à repenser les fondations de son positionnement managériale (Manz, Keating et Donnellon, 1990; Ruiller, Dumas et Chedotel, 2017).

Le manager travaille sur l'organisation du service. À cette occasion, il peut mettre en place des outils de suivi d'objectifs ou d'activités qui viennent remplacer le suivi systématique de l'activité. La forte décentralisation des règles organisationnelles permet de réguler les comportements dans les équipes. Ainsi on constate que des règles organisationnelles ne sont pas systématiquement appliquées. Ainsi par exemple, la règle des journées de travail fixes n'est pas appliquée par tous puisque certains managers acceptent le report alors que d'autres le refusent, au motif que ce n'est pas un droit. Les personnes dont la journée de télétravail est supprimée pour cause de réunions planifiées, ou moins fréquemment de réunions non planifiées, vont la reporter pour certains. La première cause de suppression de la journée de télétravail peut être due à une difficulté rencontrée par l'encadrant dans la fixation des réunions, notamment de la réunion mensuelle de service. Le rythme hebdomadaire n'est pas non plus respecté, notamment pour les cadres qui préfèrent la formule du nombre de journées mensuelles. De ce fait la règle a évolué pour tenir compte de la réalité... Ainsi les règles appliquées par les managers varient selon les télétravailleurs rencontrés (pas de journée de télétravail après des vacances). Toutefois en cas de carence managériale, le télétravail perd tout cadre normatif.

Respect et souplesse des règles sont des principes importants mais parfois antinomiques. Ainsi plus un manager encadre de télétravailleurs dans son équipe et plus il est exposé à des adaptations personnelles ou même à des marchandages et revendications, comme en

témoignent nos résultats. Les règles sont rappelées en réponse au marchandage, même si dans certains cas elles peuvent être adaptées au cas par cas (cas du recrutement d'un informaticien pour pourvoir un besoin de compétence spécifique qui télétravaille une semaine sur deux).

En outre la recherche a mis en évidence que la principale difficulté liée au télétravail est d'ordre managériale avec la gestion difficile des plannings et par voie de conséquence, la difficulté à organiser la continuité du service. Ainsi les risques à l'exercice du télétravail perçus par les encadrants et partagés par plus de la moitié, sont « la difficulté à organiser la continuité du service », « un encouragement au travail solitaire », « la perte d'esprit d'équipe », « un brouillage des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle », « le manque de contrôle de l'activité ». Ces risques peuvent les conduire à élaborer des règles autonomes ou à discuter des difficultés avec la direction et la DRH pour que soit mis en œuvre une régulation conjointe. Par ailleurs les difficultés rencontrées par des managers dans l'organisation du service peuvent amener certains d'entre eux à refuser le télétravail à un *primo* demandeur (expérience dans le métier pour demander le télétravail, manque d'autonomie...) ou de renouveler le contrat d'engagement qui a une durée de deux ans. Les règles font l'objet d'un questionnement permanent quant à la conformité de leur contenu au télétravail en fonction du nombre et des demandes de télétravail.

Deuxièmement nous constatons à la suite d'autres études, que certains freins sont particulièrement difficiles à surmonter, notamment du côté managérial (Cocola et Fredy-Planchot, 2000 : 121). Selon E. Brunelle (2010 : 26), « *les études démontrent que les dirigeants de télétravailleurs doivent principalement faire face à des défis liés à l'exercice du pouvoir et du contrôle, ainsi qu'à des défis d'ordre communicationnel et relationnel* ». L'auteur propose un modèle permettant d'expliquer l'efficacité du leadership dans un contexte de direction de télétravailleurs. Les études sont unanimes pour dire que la façon dont un dirigeant exerce son leadership joue un rôle déterminant dans la réussite du télétravail. Le télétravail engendre d'importantes transformations des modes communicationnels et relationnels (distanciation des relations physiques entre managers et télétravailleurs).

Contrairement à l'échantillon de E. Brunelle, les managers d'Administration rencontrés ont moins de 50 % de leur interaction à distance avec leurs employés. Les managers confrontés aux nouveaux environnements « *télécommunicatifs* » ou en situation de management distant peuvent être « *résistants* » et notamment du fait qu'ils perçoivent une diminution de leur pouvoir de contrôle et que par ailleurs, faire face à des salariés « *self-managés* » caractériserait une certaine obsolescence du management présentiel traditionnel (Manz, Keating et Donnellon, 1990). La littérature montre le caractère crucial de la confiance entre le manager et ses collaborateurs et nombreuses sont les recherches à s'être intéressées aux attributs des deux parties de l'échange dans la confiance tant aux niveaux culturel, social, expérientiel ou de la personnalité (Mayer, Davis et Schoorman, 1995), signalant ainsi que la compétence perçue, la bienveillance et l'intégrité sont centrales (Jarvenpaa, Knoll et Leidner, 1998).

Si le signalement d'effort est présent au début, une fois la confiance acquise, ils disparaissent même si les salariés disent continuer à contrôler leur temps de travail et le travail réalisé. Ainsi contrairement à Taskin et Gomez (2015) les télétravailleurs n'envoient pas davantage de courriels.

Troisièmement, l'attachement des personnes au télétravail est fort compte tenu des avantages perçus qui sont souvent très personnels. Les personnes acceptent des modifications, en particulier, du mode de contrôle de leurs activités (cas des informaticiens) car c'est selon

eux justifié par le télétravail. Il s'agit d'un point déterminant pour comprendre les enjeux des télétravailleurs face aux règles. Ainsi la théorie de l'échange et la norme de réciprocité de Gouldner (1960) expliquent le comportement en fonction de la valeur de l'avantage reçu. Les salariés acceptent de nouvelles règles de contrôle pour un changement perçu comme positif, donc un nouvel avantage valorisé. Murray (2004) a développé la thèse du travailleur discipliné dans ses travaux avec Collinson *et al.* (1997) : « *dans certaines circonstances les travailleurs acceptent les règles établies par la direction comme des frontières* » (p. 120). Les salariés ont régulé leur activité de manière autonome. Plusieurs salariés interrogés expliquent que le télétravail leur a permis d'aménager leur temps de travail, de gagner ainsi en qualité de vie et les résultats du questionnaire le confirment.

Toutefois le rythme de travail et notamment la durée maximum de deux jours de télétravail et la règle de la réversibilité ont limité l'effet intégrateur de cette forme d'organisation dans la vie privée des personnes. En effet, les règles qui encadrent le télétravail limitent les changements qui pourraient survenir dans la sphère familiale (mode de garde). Si l'organisation familiale peut parfois reposer sur le télétravailleur à domicile jugé plus disponible, la réversibilité du télétravail limite ces changements à des arrangements, à de la souplesse (moins de temps passé par les enfants à la garderie par exemple). Si ce n'était pas le cas, l'organisation familiale serait encore plus bouleversée et devrait s'adapter en cas de réversibilité, et donc de retour au bureau pour assister à une réunion, par exemple. En revanche, le télétravail permet de mieux gérer son temps et de passer plus de temps en famille. Si les cadres sont plus inquiets sur le risque de débordement et de travail sans fin, la recommandation qui est faite par certains est la vigilance. La réversibilité permet à tout agent de tester le télétravail et donc le télétravail n'est pas réservé au plus méritant comme l'ont constaté Taskin et Gomez (2015).

Enfin la démarche d'expérimentation, d'accompagnement et d'extension du télétravail apparaît comme une condition majeure de la réussite du télétravail : appel à candidature auprès des agents, expérimentation, bilan ; appel à des directions volontaires, extension et bilan.... L'enrôlement des salariés, des directions et des managers a permis l'appropriation du travail par une régulation conjointe (Callon et Latour, 1991).

Conclusion

Le défi organisationnel du télétravail réside dans la capacité des entreprises et de leur ligne managériale, à trouver un juste équilibre entre la flexibilité du travail, la sécurité des télétravailleurs, un management soucieux de gérer ces risques et un travail collégial.

Les craintes des cadres sur l'évolution du télétravail et sur leur capacité de gérer les équipes posent la question des règles à mettre en place pour cadrer cette pratique. Des règles collectives sont négociées chez l'Administration au niveau du service. Cependant, ces règles ne sont pas suffisantes et une régulation autonome ou conjointe est nécessaire surtout lorsque le nombre de télétravailleurs du service devient important. Ensuite, l'attachement des salariés au télétravail les a conduits à accepter des modifications du mode de contrôle de leur activité, qu'ils avaient auparavant refusées. Enfin les télétravailleurs ont pratiqué une régulation autonome qui leur a permis d'aménager leur temps et de gagner ainsi en qualité de vie.

Sur un plan théorique, la théorie de la régulation sociale est utile pour comprendre les niveaux de régulation et interroge sur les espaces de discussion des règles entre la hiérarchie et les travailleurs.

Sur un plan pratique, la mise en œuvre du télétravail exige de laisser une marge de manœuvre managériale et une place suffisante à la négociation managériale pour conduire le changement des pratiques. L'accompagnement des managers pour la mise en place du télétravail, ainsi que l'analyse et le partage des pratiques contribuera à une dynamique positive pour faire évoluer les pratiques. Le télétravail a conduit la DSI d'Administration à s'interroger sur l'évolution de pratiques de communication à distance (mail, participation à des réunions à distance...). En outre le télétravail favorise l'attractivité des métiers, notamment ceux qui sont en tension. Il peut permettre d'élargir la zone géographique de recrutement en apportant une souplesse dans l'organisation du travail de salariés recrutés qui résident hors du département. Le télétravail peut ainsi rendre plus attractive la fonction publique notamment territoriale. Par ailleurs il ne constitue pas un frein à la carrière des agents du fait du principe de réversibilité et d'une exigence de plusieurs mois dans la fonction pour adopter le télétravail.

Nous regrettons que le nombre de répondants aux questionnaires ne soit pas supérieur, notamment pour les encadrants et les collègues, ce qui nous a empêchés de procéder à des analyses croisées. Le nombre de réponses des télétravailleurs est très satisfaisant. Il semble que la question portant sur les effets négatifs du télétravail ait bloqué certains répondants et explique certaines réponses partielles.

Afin de poursuivre ce travail sur l'impact des règles sur la pratique du télétravail, il nous paraît pertinent de comparer la mise en place du télétravail dans plusieurs services, ainsi que leurs effets. Ainsi, l'attachement au télétravail pourrait devenir un frein à la mobilité du fait des conditions de mise en œuvre différentes selon les services et du fait de l'interruption du télétravail, bien que temporaire, suite à un changement de service. Nos résultats invitent à poursuivre des recherches visant à mieux comprendre l'effet du leadership managérial sur la régulation sociale.

Bibliographie

- Brunelle E., 2010. Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international* 14 (4), 23-35.
- Callon M. et Latour B., 1991. *La science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. La Découverte, Paris.
- Cocula F. et Frédy-Planchot A., 2000. Freins et motivations liés au télétravail chez Electricité de France et Gaz de France : l'apport de la théorie de la structuration In Autissier D. et Wacheux F., *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, Paris, 99-124.
- CNFPT, 2013. *Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour les agents*. CNFPT, Paris.
- Cohen S.G., Chang L. and Ledford G.E., 1997. A Hierarchical Construct of Self-Management Leadership and its Relationship to Quality of Work and Perceived Group Effectiveness. *Personnel Psychology* 50, 275-308.
- Collinson M., Edwards P. and Rees C., 1997. *Involving Employees in Total Quality Management*. DTI, London.
- Cressent G., 2000. Les impacts du télétravail sur la régulation sociale de l'entreprise. *Les cahiers de recherche du Cergor* 14.
- Deffayet S., 2002. Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale. *Recherches sociologiques* 1 (2), 27-48.
- De Schamphelire J. et Martinez E., 2006. Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique. *Revue Interventions Économiques* 34, 1-16.
- Dumas M. et Ruiller C., 2013. Être cadre de santé de proximité à l'hôpital, quels rôles à tenir ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 87, 42-58.
- Ferhenbach J., Granel F., Dufort D., Klein T. et Loyer J.P., 2009. *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*. Rapport et Documents, Centre d'Analyse Stratégique, Paris.
- Fernandez V. et Marraud L., 2012. Usage des téléphones portables et pratiques de la mobilité. L'analyse de journaux de bord de salariés mobiles. *Revue Française de Gestion* 226, 137-149.
- Gouldner A.W., 1960. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review* 25 (2).
- Hill E.J., Miller B.C., Weiner S.P. and Colihan J., 1998. Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance. *Personnel Psychology* 51, 667.
- Jarvenpaa S.L., Knoll K. and Leidner D.E., 1998. Is Anybody out there? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems* 14 (4), 29-64.
- Klein T. et Ratier D., 2012. *L'impact des TIC sur les conditions de travail. Centre d'Analyse Stratégique, Rapports et documents* 49. La Documentation française, Paris.
- Kurland N.B. and Bailey D.E., 1999. Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, Anywhere and Anytime. *Organizational Dynamics* 28 (2), 53-68.
- Lasfargue Y. et Fauconnier S., 2010. Télétravail rêvé, rejeté, réel ? Halte aux illusions dangereuses ! Obergö, Paris.
- La Ville (de) V.I., 2000. La recherche idiographique en management stratégique. *Revue Finance-Contrôle-Stratégie* 3 (3), 73-99.
- Lebreton C. 2013. *Les territoires numériques de la France de demain*. Rapport à la ministre de l'égalité des Territoires et du Logement, avec le concours de l'Assemblée des Départements de France et du Commissariat Général à la Stratégie et de la Prospective.
- Manz C.C., 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review* 11, 585-600.
- Manz C.C., Keating D.E. and Donnellon A., 1990. Preparing for an Organizational Change to Employee Self-Management: the Managerial Transition. *Organizational Dynamics* 19, 15-26.
- Mayer R.C., Davis J.H. and Schoorman F.D., 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 20, 709-734.

- Metzger J-L. et Cléach O., 2004. Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du travail* 46, 433-450.
- Morel à l'Huissier P. et Turbé-Suetens N., 2012. *Le télétravail en France*. Pearson, Paris.
- Murray G., Bélanger J., Giles A. et Lapointe P.-A., 2004. *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?* Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- Reynaud J-D., 2003. Réflexion 1 : Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe In Terssac, de G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*, La Découverte, Paris, 103-113.
- Reynaud, J.-D., 1999. *Le conflit, la négociation et la règle* 2^e édition. Octarès Édition, Paris.
- Reynaud, J.-D., 1997. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* 3^e édition. Armand Colin, Paris.
- Reynaud J-D., 1991. Pour une sociologie de la régulation sociale. *Sociologie et Sociétés* XXIII, 13-26.
- Ruiller C., Dumas M. et Chedotel F., 2017. Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 3 (27), 3-28.
- Sarazin B., 2014. Codes et enjeux d'une organisation hors les murs. *Travail & changement* 353.
- Taskin L., 2006. *Despatialisation et re-régulation des modes de contrôle. Le cas du télétravail dans la fonction publique*. Colloque Métamorphose des organisations, Grefige-Cerimo, 23-24 novembre 2006.
- Taskin L. et Gomez P.-Y., 2015. Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel. *@GRH* 14, 99-128.
- Tremblay D.G., 2001. Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines. *Revue de Gestion des Ressources*, 1-14.
- Wacheux F., 1986. *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Economica, Paris
- Zucker L., 1986. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure: 1840-1920. *Research in Organization Behaviour* 8, 53-111.

Annexe 1 : Récapitulatif des personnes interviewées

25 personnes interrogées (7 directeurs ou directeurs adjoints ; 4 responsables ou chefs de services ; 14 agents), dont 20 télétravailleurs (4 directeurs ou directeurs adjoints ; 2 responsables ou chefs de services ; 14 agents), soit 14 femmes et 6 hommes. Parmi les 20 télétravailleurs, 5 ont expérimenté le télétravail (2 femmes et 3 hommes), c'est-à-dire qu'ils télétravaillent depuis octobre 2009. Nous avons également rencontré 10 managers de télétravailleurs (directeurs ou chefs de services) (5 femmes et 5 hommes) dont 5 télétravaillent (3 femmes et 2 hommes).

Annexe 2 : Les thèmes des questionnaires

Télétravailleurs : 26 questions portant sur l'organisation du télétravail (temps, rythme, lieu, respect des jours, différents changements) ; les impacts sur l'organisation, le management, la relation aux usagers, partenaires, collègues (effets positifs, négatifs du télétravail, communication en situation de télétravail, motifs de retour au bureau) ; la gestion des temps et des lieux (transport, télécentre/domicile, conciliation vie professionnelle et vie personnelle, effets positifs pour la famille, adaptation personnelle de son temps de travail, adaptation du télétravail à l'activité/missions du service ; image du télétravailleur).

Encadrants : 10 questions portant sur les impacts sur l'organisation, le management, la relation au travail (approche managériale, organisation du service, communication avec les télétravailleurs, effets positifs, négatifs) ; regard de l'encadrant sur le télétravail dans l'institution (risques à l'exercice du télétravail, niveau de satisfaction global ressenti par l'encadrant, les télétravailleurs, les collègues des télétravailleurs).

Collègues des télétravailleurs : 12 questions portant sur les impacts sur l'organisation, le management, la relation aux autres (types d'impacts et appréciation, communication avec télétravailleurs) ; vous et le télétravail (distance domicile travail, télétravail et activité/missions, intérêt pour le télétravail, effets positifs, négatifs du télétravail, image du télétravailleur).

Annexe 3 : Les principales caractéristiques de 3 échantillons de répondants (effectifs en italique)

	Télétravailleurs N=105			Collègues de télétravailleurs N=51			Encadrants N=35	
	Cadres	Non cadres	Âge moyen	Cadres	Non cadres	Âge	Effectif	Âge moyen
Hommes	14	13	45,3	2	5	44,1	18	47,5
Femmes	29	49	44,9	10	34	42,5	17	52,8
Total	43	62	45	12	39	42,7	33	50,1
Âge moyen	44,9	45,1		45,1	41,8		50,1	

Les principaux effets positifs produits par le télétravail selon les télétravailleurs et leurs collègues

Les principaux* effets positifs produits par le télétravail du point de vue :	Des télétravailleurs (n=105)			Des collègues de télétravailleurs (n=51)
	Total	Femmes	Hommes	
les gains d'efficacité	89,5 %	88,4 %	92,6 %	60,7 %
la concentration	87,6 %	88,4 %	85,2 %	64,7 %
le gain de temps de transport	85,7 %	83,3 %	92,6 %	78,4 %

**critères qui reçoivent plus de 50 % de répondants*

Les principaux effets positifs produits par le télétravail selon les encadrants

Les principaux* effets positifs produits par le télétravail du point de vue de :	L'encadrement (n=35)
la réalisation des objectifs de travail	80 %
la qualité du travail réalisé	77,1 %
le développement de l'autonomie	77,1 %

**critères qui reçoivent plus de 50 % de répondants*

Les écarts entre les jours télétravaillés prévus et réalisés pour les télétravailleurs

Écarts entre les jours télétravaillés prévus et réalisés pour les télétravailleurs	Non cadres (n= 62)	Cadres (n= 43)
pas d'écart entre le prévu et le réalisé	29 %	14 %
un écart allant jusqu'à 25 %	56,5 %	53,5 %
un écart de plus de 25 %	9,6 %	21,3 %

Les principaux effets négatifs du télétravail selon les télétravailleurs

Les principaux effets négatifs du télétravail selon les télétravailleurs :	Total (n= 105)	Non cadres (n= 62)	Cadres (n= 43)	Femmes (n= 78)	Hommes (n= 27)
la perte de convivialité	75,2 %	75,8 %	74,4 %	76,9 %	70,3 %
le risque du travail sans fin	69,5 %	62,9 %	79 %	71,8 %	62,9 %
l'isolement	53,3 %	54,8 %	51,1 %	50 %	62,9 %
l'accès aux informations	52,4 %	59,6 %	41,8 %	52,5 %	51,8 %
le manque de distinction entre le travail et la maison	36,2 %	24,2 %	53,5 %	29,4 %	55,5 %
la difficulté à participer aux réunions	36,2 %	29 %	46,5 %	37,1 %	33,3 %

Les principaux effets négatifs du télétravail selon les collègues des télétravailleurs

Les principaux points négatifs selon les collègues de télétravailleurs		N= 51
isolement		70,6 %
manque de distinction entre le travail et la vie de famille		64,7 %
perte de convivialité		58,1 %
risque de travail sans fin (heures excessives)		49 %

Les principaux effets négatifs et risques du télétravail selon les encadrants

Selon les encadrants de télétravailleurs (n=35)			
Les principaux effets négatifs produits par le télétravail		Les risques à l'exercice du télétravail	
la gestion difficile des plannings (congés, réunion...)	51,4 %	la difficulté à organiser la continuité du service	51,4 %
l'organisation du service plus complexe	45,7 %	un encouragement au travail solitaire	42,8 %
l'obstacle au travail d'équipe	42,8 %	la perte d'esprit d'équipe	42,8 %
la perte de convivialité	40 %	un brouillage des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle	37,1 %